

ЗАДАНИЕ 1 / 9 баллов

Компания А занимается организацией и проведением мероприятий. В этом месяце компания А планирует провести конференцию, посвященную продвижению в сети Интернет. На подготовку мероприятия потребуется 1 месяц. Стоимость аренды конференц-зала для проведения мероприятия - \$2000. Специальное презентационное оборудование для конференции Компания А планирует взять в аренду за \$800. Оплату арендной стоимости за помещение и оборудование компания А договорилась произвести после того, как мероприятие состоится. Предварительные затраты на продвижение конференции составляют \$900. Для работы над этим проектом компания А привлекает только собственный персонал. Зарплата постоянного персонала компании А, занятого на этом проекте, составит \$2400 в месяц. Аренда офиса компании А составляет \$200 в месяц. Расходы на междугороднюю связь - \$200 в месяц. Для участников будет организован банкет, затраты на проведения которого определяются из расчета \$20 на 1 участника. Также все участники получают пакет раздаточных материалов. Стоимость изготовления комплекта раздаточных материалов для одного участника составляет \$15. Предполагается, что участие в конференции будет платное и составит \$130 за одного участника.

Компания В – производитель компьютерного оборудования предлагает спонсировать это мероприятие и готова заплатить за это \$1500, а также самостоятельно оплатить расходы на свое присутствие на мероприятии.

Компания А рассчитывает, что мероприятие посетит не менее 80 человек. За две недели до начала мероприятия свое участие в нём подтвердили 15 человек, за одну неделю до начала мероприятия свое участие в нём подтвердили еще 17 человек.

Вопросы:

1. Стоит ли компании А проводить данное мероприятие и почему? Аргументируйте свое решение расчетами на основе представленных данных.
2. Представьте, что вы являетесь менеджером компании А и руководите данным проектом, при каком числе участников мероприятия вы примите решение отказаться от его проведения и почему?

ЗАДАНИЕ 1 Решение 1:

Расходы по организации и проведению мероприятия Компании А

Фиксированные:

- аренда конференц-зала - \$2000 (оплата производится по завершению мероприятия);
- продвижение мероприятия до начала самого мероприятия - \$900 (предварительные расходы);
- стоимость проката специального презентационного оборудования - \$800 (оплата производится по завершению мероприятия).

Итого - \$3700

Накладные:

- оплата труда постоянного персонала - \$2400 в месяц;
- аренда офиса - \$200;
- расходы на междугороднюю связь - \$200.

Итого - \$3600.

Переменные (на участника):

- питание - \$30;
- раздаточные материалы - \$15.

Итого - \$45 на человека

TR – Доходы от мероприятия

TC – Суммарные расходы на мероприятие

N – число участников

FC1 – аренда конференц-зала

FC2 – продвижение мероприятия

FC3 – стоимость проката специального презентационного оборудования

C* – накладные расходы

VC – переменные издержки на 1 участника

P – цена участия

Y – иной доход организатора

Prof – Прибыль

$$TR = TC + Prof$$

$$TR = N \times P + Y$$

$$TC = FC + C^* + N \times VC, \text{ где } FC = FC1 + FC2 + FC3$$

$$N \times P + Y = FC + C^* + N \times VC + Prof$$

$$Prof = N \times (P - VC) - FC - C^* + Y$$

$$Prof = 32 \times (\$130 - \$45) - \$3700 - \$3600 + \$1500 = -\$3080$$

Мы получаем отрицательную прибыль, то есть убыток -\$3080. Казалось бы, мероприятие надо отменять. Но оно организовано при предварительном инвестировании \$4500 (продвижение мероприятия до начала самого мероприятия и накладные расходы). В случае проведения мероприятия убытки компании А составят -\$3080, а в случае отмены - \$4500.

Ответ: В данной ситуации мероприятие лучше провести, т.к. в случае проведения

мероприятия убытки составят -\$3080, а в случае отмены - \$4500

ЗАДАНИЕ 1 Решение 2:

Сгруппируем расходы как:

- непосредственные – расходы, связанные с непосредственным проведением мероприятия. Эти расходы компания А понесете только в случае, если мероприятие состоится. Сюда войдут аренда зала и оборудования, питание, материалы и т.п.;
- предварительные (инвестиции) – невозвращаемые расходы: на рекламу, накладные и т.д.

Мероприятие стоит проводить уже тогда, когда доходы выше непосредственных расходов, т.е. не только покрывают расходы связанные непосредственно с проведением мероприятия, но и предварительные невозмещаемые расходы

$$TR > FC1 + FC3 + VC \times N$$

$$N \times P + Y > FC1 + FC3 + VC \times N$$

$$N_{min} = (FC1 + FC3 - Y) / (P - VC)$$

$$N_{min} = (\$2000 + \$800 - \$1500) / (\$130 - \$45) = 15,29$$

Ответ: При 15 участниках (или меньшем числе) мероприятие проводить не стоит, а при 16 уже можно.

Однако не всегда все зависит от денег. Действительно, отмена мероприятия из-за того, что собралось мало участников, может оказаться не самым плохим выходом: о ней узнают всего несколько человек. В противном случае они придут, ожидая большого количества народа, и будут разочарованы. Поэтому решение может меняться в каждой конкретной ситуации.

Критерии оценки

Баллы	Критерии
0	Вопросы 1 и 2 не решены. Нет ни логики, ни формул.
2	Представлено решение для одного из двух вопросов, но есть ошибки в расчетах (логика и формулы решения правильные)
4	Представлены решения для двух вопросов, но есть ошибки в расчетах (логика и формулы решения правильные)
4	Правильно решен один из двух вопросов
6	Правильно решен один из двух вопросов. Решение другого вопроса представлено, но есть ошибки в расчетах (логика и формулы решения правильные)
8	Правильно решены оба вопроса
9 или +1 балл, если логика и формулы правильные, но есть ошибки в расчетах	Правильно решены оба вопроса и представлено мнение участника о целесообразности проведения мероприятия, основанное не только на цифрах

ЗАДАНИЕ 2 / 5 баллов

Рекламная кампания проводится в трех регионах: Москве и области, Санкт-Петербурге и области, а также в Нижнем Новгороде и области. Кампания состоит из 10 выходов рекламных сообщений на телеканале ОРТ в программе «Время». Целевой аудиторией является мужское население. Численность потенциальной аудитории регионов с их рейтингами приведена в таблице:

Регион	Численности потенциальной аудитории	Рейтинг, %
Москва и область	5 253 000	24,9
Санкт-Петербург и область	2 224 000	23,1
Нижний Новгород и область	1 542 000	29,9

Вопрос: Определить общий GRP при проведении рекламной кампании в трех регионах

ЗАДАНИЕ 2 / Решение

Значения GRP рассчитываются умножением рейтинга на число выходов рекламного сообщения. Значение частного количества контактов OTS для каждого региона определяем, перемножая соответствующие частные GRP и численности потенциальной аудитории. Суммарное количество контактов составляет:

$$1\ 307\ 997\ 000 + 513\ 744\ 000 + 461\ 058\ 000 = 2\ 282\ 799\ 000,$$

а суммарная потенциальная аудитория –

$$5\ 253\ 000 + 2\ 224\ 000 + 1\ 542\ 000 = 9\ 019\ 000.$$

Общий GRP рассчитываем так:

$$\text{Общий GRP} = 2\ 282\ 799\ 000 / 9\ 019\ 000 = \mathbf{253}$$

Критерии оценки

Баллы	Критерии
0	Нет решения
1	Логика решения и формулы верны, но решение представлено не полностью (например, посчитаны только частные GRP или OTS)
3	Логика решения и формулы верны, но есть ошибки в расчетах
5	Задание решено правильно

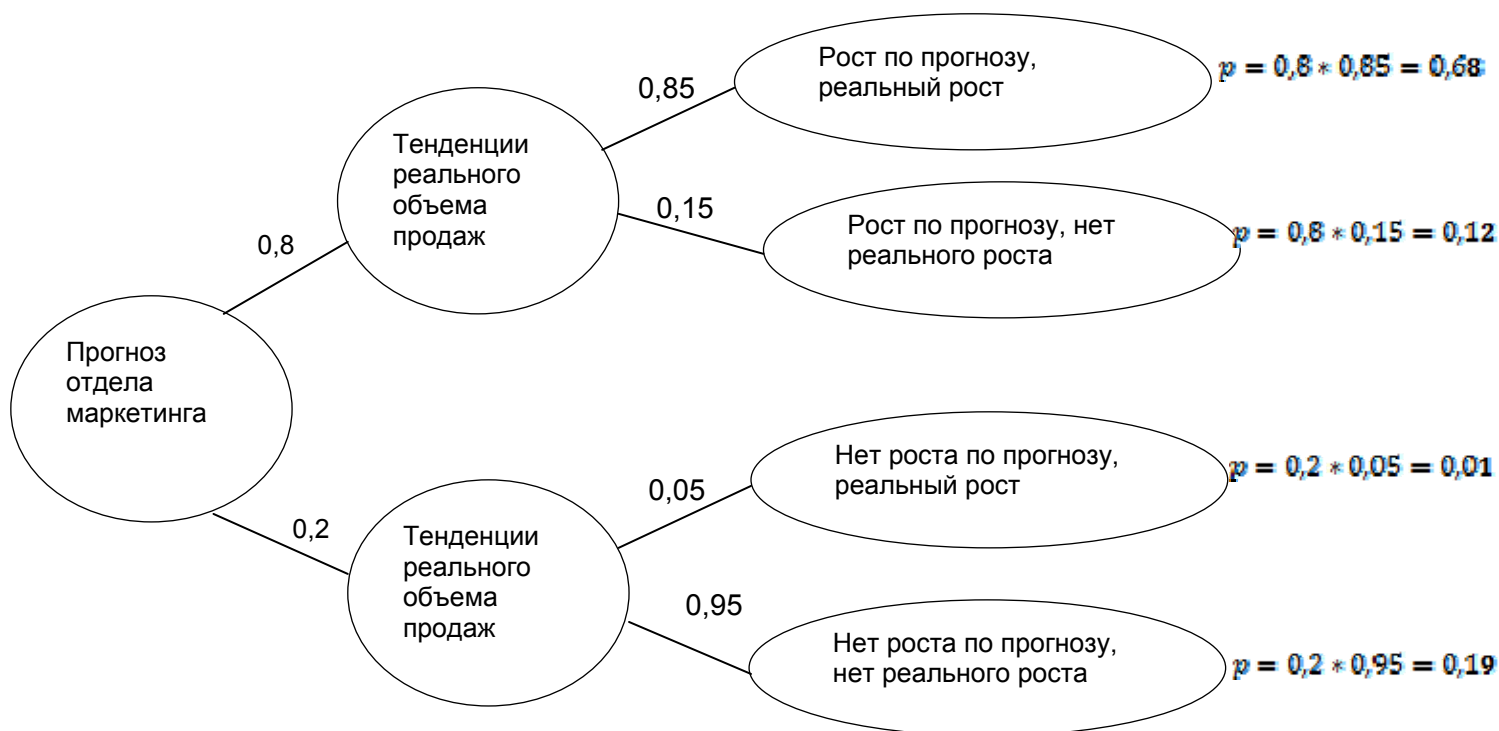
ЗАДАНИЕ 3 / 5 баллов

По оценкам отдела маркетинга, вероятность роста объема продаж предприятия в ближайшее время равна 0,8. Исходя из прошлого опыта, известно, что положительные прогнозы отдела маркетинга сбываются в 85% случаев, отрицательные – в 95% случаев.

Вопрос: Определить вероятность роста объема продаж предприятия в ближайшее время.

ЗАДАНИЕ 3 / Решение:

Построим дерево вероятностей:



Вероятность = 0,68+0,01 = 0,69

Ответ: вероятность роста объема продаж предприятия в ближайшее время составляет **0,69 (69%)**

Критерии оценки

Баллы	Критерии
0	Нет решения
1	Не полностью представлена схема для расчета вероятности роста продаж или порядок расчетов
2	Представлена схема для расчета вероятности роста продаж или порядок расчетов, но есть ошибки в расчетах
5	Задание решено правильно

ЗАДАНИЕ 4 / 8 баллов

Внутри конвенционального канала сбыта бытовых стиральных машин установлены специальным соглашением следующие фиксированные претензии на прибыль со стороны участников канала товародвижения, в зависимости от цены, по которой они продают свой товар:

Производитель-25%

Оптовый торговец-20%

Розничный торговец-15%

Рынок характеризуется как «Рынок покупателя». Продажная розничная цена на стиральную машину данной марки зафиксировалась на уровне 200 ден. Ед. за штуку.

Издержки обращения составляют следующие доли в цене продажи каждого участника товародвижения:

Оптовый торговец-5%

Розничный торговец-10%

Вопросы:

1. Каковы размеры (в абсолютном выражении) прибыли, на которые может рассчитывать каждый участник товародвижения при условии соблюдения соглашения? В каких пределах должна находиться себестоимость изготовления каждой стиральной машины?
2. Насколько правомерным было бы выравнивание претензий на прибыль всех участников товародвижения и почему это не происходит на развитых рынках?

ЗАДАНИЕ 4 / Решение 1:

Претензии на прибыль со стороны участников канала в зависимости от цены:

Производитель – 25%

Опт. Торговец – 20%

Розн. Торг-15%

P=200 ден. Ед. (розничная)

Издержки обращ

опт.-5%

рознич.-10%

- 1) Прибыль розницы (относительно канала товародвиж)= $200 \cdot 0,15 = 30$
- 2) Издержки обращ. Розницы= $200 \cdot 0,1 = 20$
- 3) Прибыль розницы= $30 - 20 = 10$ ден. Ед.
- 4) Цена по которой оптовик продает розничн. Торговцам= $200 - 30 = 170$

- 5) Прибыль оптовика (относит канала)= $0,2 \cdot 170 = 34$ ден. Ед.
 6) Издержки обращения оптовика= $170 \cdot 0,05 = 8,5$
 7) Прибыль оптовика= $34 - 8,5 = 25,5$ ден. Ед.
 8) Цена по которой производитель продает оптовику= $170 - 34 = 136$
 9) Прибыль производителя относительно канала= $136 \cdot 0,25 = 34$ ден. Ед.

Ответ: Пр производителя=34
 Пр оптовика=34
 Пр розницы=10 ден. Ед. (на 1 стир. Машину)
 Себ-ть должна находиться в интервале $0 < Cб < 102$ ($136 - 34 = 102$)

ЗАДАНИЕ 4 / Решение 2:

Я не считаю что выравнивание притензий на прибыль на рынке было бы правомерным, т.к. в данном случае каждый получает прибыль в соответствии с теми затратами, которые он несет на производство – производитель, хранение и транспортировку – оптовик, реализацию – розн. Торговец.

Критерии оценки

Баллы	Критерии
0	Вопросы 1 и 2 не решены
2	Представлено не полное решение для вопроса 1 и есть ошибки в расчетах (логика и формулы решения правильные)
4	Представлено решение для вопроса 1, но есть ошибки в расчетах (логика и формулы решения правильные)
6	Вопрос 1 решен правильно и полностью
8	Вопросы 1 и 2 решены правильно

ЗАДАНИЕ 5 / 4 балла

Емкость рынка, на котором представлена компания со своим фирменным товаром, составляет 150 тыс. шт. в год. Товар реализуется через 1,5 тыс. магазинов, 600 из которых продают фирменный товар компании. Эти 600 магазинов продают 90 тыс. шт. товара в год, причем 30 тыс. из них - фирменный товар компании.

Вопрос:

1. Рассчитайте величину относительного покрытия рынка товаром компании
2. Рассчитайте долю рынка, занимаемую этим товаром.

ЗАДАНИЕ 5 / Решение:**ПРИМЕЧАНИЕ:**

Относительное покрытие рынка ОПР (индикатор выбора) данной маркой товара определяется как отношение показателей эффективного распределения к интенсивному распределению.

Интенсивное распределение (ИР) определяется как отношение числа магазинов, в которых представлена данная марка, к общему числу магазинов, где представлены подобные товары.

Эффективное распределение (ЭР) исчисляется как отношение общего оборота магазинов, где реализуется определенный товар, в том числе и товар данной марки (данной компании), к общему обороту определенного товара.

Доля рынка (ДР) данной марки представляет собой обобщенный показатель ее доступности и определяется по формуле:

$$ДР = ИР * ОПР * СДО \text{ или } ДР = ЭР * СДО,$$

где СДО – средняя доля в обороте – показывает, какую долю занимает данная марка в выбранных магазинах.

СДО рассчитывается как отношение оборота данной марки товара в выбранных магазинах к общему обороту подобных товаров в выбранных магазинах.

1. Интенсивное распределение товара:

$$ИР = 600 / 1500 = 0,4, \text{ или } 40\%.$$

2. Эффективное распределение (характеризует доступность товара компании в магазинах с учетом размера их товарооборота):

$$ЭР = 90\ 000 / 150\ 000 = 0,6, \text{ или } 60\%.$$

3. Относительное покрытие рынка (ОПР) данной маркой товара:

$$ОПР = 60 / 40 = 1,5$$

Если ОПР > 1, то это означает, что товар представлен к реализации в крупных магазинах.

4. Средняя доля в обороте:

$$СДО = 30\ 000 / 90\ 000 = 0,3333.$$

5. Доля рынка, занимаемая товаром компании:

$$ДР = 60 * 0,3333 = 19,998 \approx 20\%.$$

ФИО _____ ВУЗ _____

Относительное покрытие рынка (ОПР) = 1,5; доля рынка (ДР) = 20%.

Баллы	Критерии
0	Вопросы 1 и 2 не решены
1	Вопрос 2 решен правильно
2	Представлено решение для вопроса 1, но есть ошибки в расчетах (логика и формулы решения правильные)
3	Вопрос 1 решен правильно
4	Вопросы 1 и 2 решены правильно

ЗАДАНИЕ 6 / 10 баллов

Данный кейс был опубликован в журнале «Секрет фирмы»

Сеть магазинов «Активный отдых» была создана в 1999 году компанией Bask — первым российским производителем туристической одежды и снаряжения (палаток, рюкзаков, спальников, пуховиков, термобелья). Соответственно, ассортимент этих магазинов заточивался под нужды путешественников, любителей экстремальных видов спорта, туристов и альпинистов.

К началу 2009 года у сети «Активный отдых» семь магазинов в Москве, один в Нижнем Новгороде и два - в Интернет (Activshop.ru и Bask.ru). Оборот в 2008 году составил около 180 млн руб. Магазины торгуют не только продукцией Bask, но и одеждой и снаряжением известных среди профессионалов марок – Salomon, Salewa, Vaude, Red Fox, Ferrino, Alexika, Boreal, Lowe Alpine.

Однако рынок outdoor (одежда и снаряжение для активного отдыха, туризма и экстремальных видов спорта) локален и растет медленно. Количество любителей гор в последние годы практически не увеличивалось. А тут еще и кризис. «Еще шесть месяцев назад эксперты в один голос прогнозировали рост рынка спортивных товаров на 15%. Кризис только набирает свои обороты, но оптимизм уже понемногу угас», — говорит директор сети магазинов «Активный отдых». Михаил Ярин.

Руководство управляющей компании (ЗАО «Технологии приключений») еще год назад решило выйти на массового клиента. Расширения аудитории и увеличения клиентского потока требуют и западные акционеры компании — фонд прямых инвестиций Eagle Russia Fund. Но теперь задача усложнилась. Как с небольшим бюджетом привлечь в магазины публику, у которой «Активный отдых» ассоциируется с палатками и рюкзаками, но никак не с модной верхней одеждой или удобной обувью?

Альтернатива для масс

«Многие думают, что мы торгуем только веревками и крючками для скалолазания. Это не так – основной ассортимент товаров из «Активного отдыха» (термобелье, куртки, кроссовки и другие) подходит и для города», — говорит Михаил Ярин.

Во-первых, продаваемая нами продукция удобна и для повседневного использования. Во-вторых, рано или поздно любой человек выбирается на природу, и ему нужна правильная экипировка. «Неважно, куда вы собираетесь — в экспедицию на Эверест или на пикник на речке в Подмосковье, но если уж покупать снаряжение, то действительно проверенное в самых экстремальных условиях и у профессиональных специализированных продавцов», — рассуждает менеджер по маркетингу сети «Активный отдых» Юрий Боев.

Добротные кроссовки и куртки из мембранной ткани могут стать одеждой жителя большого города, уверены в компании. По крайней мере, для Европы это уже норма. Проблема только в том, что россиянин вряд ли пойдет за одеждой или обувью в специализированную сеть для любителей активного отдыха и экстремальных видов спорта. Скорее он отправится в магазин одежды, торговый центр или крупную торговую сеть.

Основные конкуренты «Активного отдыха» — сети «АльпИндустрия», «День сурка» и RedFox. А кроме них — «Кант», «Спортмастер», «Триал Спорт», Decathlon, которые не специализируются на outdoor-продукции, но имеют в своем ассортименте схожие

товарные категории. Впрочем, в отличие от ряда конкурентов «Активный отдых» не торгует товарами для городского спорта — лыжами, сноубордами, велосипедами. Да и цены в сети нельзя назвать слишком доступными — например, средний чек составляет 3500 руб., тогда как в "Спортмастере" — 1500-2500 руб. «Мы не ориентируемся на низкие цены. У нас другая философия — вещь должна быть качественной, ноской, рассчитанной на большой срок службы, в которой можно пойти даже в горы», — говорит Михаил Ярин.

Золотое сечение

Менеджеры «Активного отдыха» уже предприняли определенные шаги для достижения своей цели. Так, в 2008 году они подкорректировали ассортимент магазинов и добавили городской вариант одежды Bask, а также расширили линейку outdoor life style (повседневный outdoor) других брэндов.

Но, прежде чем запускать рекламную кампанию, нужно больше узнать о потребителях, и в конце прошлого года в магазинах «Активного отдыха» провели опрос посетителей. Оказалось, что большинство из них выбирают товар, полагаясь на личный опыт. На втором и третьем месте по значимости — мнение друзей/знакомых, а также мнение участников дискуссий на форумах. Далее — в порядке убывания голосов — материалы в прессе/интернете, консультации продавцов, соревнования и промо-акции. И на последнем месте — реклама (пресса, ТВ, радио, наружка). «Но так как опрос проводился среди посетителей магазинов, он не совсем объективно отражает полную картину на рынке», — оговаривается Михаил Ярин.

В идеале через год-два руководители сети видят соотношение категорий массовых клиентов и любителей активного отдыха в пропорции 50/50. На продвижение «в массы» они готовы потратить не более 2,5 млн. рублей в год (в 2008-м затраты составляли менее 1 млн руб.). При этом у интернет-магазинов — отдельный бюджет. У менеджеров «Активного отдыха» есть ощущение, что бизнес может вырасти минимум на 50% только за счет правильного маркетинга. Хотя до сих пор сеть практически никак себя не продвигала, за исключением разве что баннеров на профильных сайтах и спонсорства специализированных мероприятий, например, Фестиваля приключенческих гонок.

Вопрос: Какими маркетинговыми приемами стоит воспользоваться при выходе «в массы»? Как развернуть в сторону «Активного отдыха» аудиторию, готовую заплатить за надежные вещи, и при этом не потерять лояльных потребителей?

Критерии оценки

Члены жюри независимо друг от друга оценивают решения в баллах (от 1 до 10) по интегральному показателю — эффективность рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. Для каждого решения вычисляется среднее арифметическое от проставленных членами жюри баллов.