

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**
Практический маркетинг

Код модуля
1157358

Модуль
Основы маркетинговой деятельности

Екатеринбург

Оценочные материалы составлены автором(ами):

№ п/п	Фамилия, имя, отчество	Ученая степень, ученое звание	Должность	Подразделение
1	Котляревская Ирина Васильевна	доктор экономических наук, профессор	Заведующий кафедрой	маркетинга
2	Передерий Мария Витальевна	без ученой степени, без ученого звания	Старший преподаватель	маркетинга

Согласовано:

Управление образовательных программ

И.Ю. Русакова

Авторы:

- Котляревская Ирина Васильевна, Заведующий кафедрой, маркетинга
- Передерий Мария Витальевна, Старший преподаватель, маркетинга

1. СТРУКТУРА И ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ Практический маркетинг

1.	Объем дисциплины в зачетных единицах	6	
2.	Виды аудиторных занятий	Лекции Практические/семинарские занятия	
3.	Промежуточная аттестация	Экзамен Курсовой проект	
4.	Текущая аттестация	Кейс-анализ	1

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ (ИНДИКАТОРЫ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ Практический маркетинг

Индикатор – это признак / сигнал/ маркер, который показывает, на каком уровне обучающийся должен освоить результаты обучения и их предъявление должно подтвердить факт освоения предметного содержания данной дисциплины, указанного в табл. 1.3 РПМ-РПД.

Таблица 1

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения (индикаторы)	Контрольно-оценочные средства для оценивания достижения результата обучения по дисциплине
1	2	3
ПК-3 -Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	Д-1 - Демонстрировать социальную ответственность за принимаемые организационно-управленческие решения З-1 - Основные методы анализа внутренней и внешней среды организации П-1 - Опыт использования результатов анализа факторов внутренней и внешней среды и социальной значимости для обоснования организационно-управленческих решений У-1 - Осуществлять анализ факторов внутренней и внешней среды У-2 - Использовать результаты анализа факторов среды для разработки и реализации организационно-управленческих решений	Кейс-анализ Курсовой проект Лекции Практические/семинарские занятия Экзамен

--	--	--

3. ПРОЦЕДУРЫ КОНТРОЛЯ И ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ В РАМКАХ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ В БАЛЬНО-РЕЙТИНГОВОЙ СИСТЕМЕ (ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА БРС)

3.1. Процедуры текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

1. Лекции: коэффициент значимости совокупных результатов лекционных занятий – 0.5		
Текущая аттестация на лекциях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
<i>академическая активность</i>	5,1	50
<i>кейс-анализ</i>	5,1	50
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по лекциям – 0.5		
Промежуточная аттестация по лекциям – экзамен		
Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по лекциям – 0.5		
2. Практические/семинарские занятия: коэффициент значимости совокупных результатов практических/семинарских занятий – 0.5		
Текущая аттестация на практических/семинарских занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
<i>работа на занятиях</i>	5,1	100
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по практическим/семинарским занятиям – 1		
Промежуточная аттестация по практическим/семинарским занятиям – нет		
Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по практическим/семинарским занятиям – не предусмотрено		
3. Лабораторные занятия: коэффициент значимости совокупных результатов лабораторных занятий – не предусмотрено		
Текущая аттестация на лабораторных занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по лабораторным занятиям – не предусмотрено		
Промежуточная аттестация по лабораторным занятиям – нет		
Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по лабораторным занятиям – не предусмотрено		
4. Онлайн-занятия: коэффициент значимости совокупных результатов онлайн-занятий – не предусмотрено		
Текущая аттестация на онлайн-занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах

Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по онлайн-занятиям -не предусмотрено
Промежуточная аттестация по онлайн-занятиям –нет
Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по онлайн-занятиям – не предусмотрено

3.2. Процедуры текущей и промежуточной аттестации курсовой работы/проекта

Текущая аттестация выполнения курсовой работы/проекта	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
Защита курсовой работы	5,16	100
Весовой коэффициент текущей аттестации выполнения курсовой работы/проекта– 0.5		
Весовой коэффициент промежуточной аттестации выполнения курсовой работы/проекта– защиты – 0.5		

4. КРИТЕРИИ И УРОВНИ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ

4.1. В рамках БРС применяются утвержденные на кафедре/институте критерии (признаки) оценивания достижений студентов по дисциплине модуля (табл. 4) в рамках контрольно-оценочных мероприятий на соответствие указанным в табл.1 результатам обучения (индикаторам).

Таблица 4

Критерии оценивания учебных достижений обучающихся

Результаты обучения	Критерии оценивания учебных достижений, обучающихся на соответствие результатам обучения/индикаторам
Знания	Студент демонстрирует знания и понимание в области изучения на уровне указанных индикаторов и необходимые для продолжения обучения и/или выполнения трудовых функций и действий, связанных с профессиональной деятельностью.
Умения	Студент может применять свои знания и понимание в контекстах, представленных в оценочных заданиях, демонстрирует освоение умений на уровне указанных индикаторов и необходимых для продолжения обучения и/или выполнения трудовых функций и действий, связанных с профессиональной деятельностью.
Опыт /владение	Студент демонстрирует опыт в области изучения на уровне указанных индикаторов.
Другие результаты	Студент демонстрирует ответственность в освоении результатов обучения на уровне запланированных индикаторов. Студент способен выносить суждения, делать оценки и формулировать выводы в области изучения. Студент может сообщать преподавателю и коллегам своего уровня собственное понимание и умения в области изучения.

4.2 Для оценивания уровня выполнения критериев (уровня достижений обучающихся при проведении контрольно-оценочных мероприятий по дисциплине модуля) используется универсальная шкала (табл. 5).

Таблица 5

Шкала оценивания достижения результатов обучения (индикаторов) по уровням

Характеристика уровней достижения результатов обучения (индикаторов)				
№ п/п	Содержание уровня выполнения критерия оценивания результатов обучения (выполненное оценочное задание)	Шкала оценивания		
		Традиционная характеристика уровня		Качественная характеристи ка уровня
1.	Результаты обучения (индикаторы) достигнуты в полном объеме, замечаний нет	Отлично (80-100 баллов)	Зачтено	Высокий (В)
2.	Результаты обучения (индикаторы) в целом достигнуты, имеются замечания, которые не требуют обязательного устранения	Хорошо (60-79 баллов)		Средний (С)
3.	Результаты обучения (индикаторы) достигнуты не в полной мере, есть замечания	Удовлетворительно (40-59 баллов)		Пороговый (П)
4.	Освоение результатов обучения не соответствует индикаторам, имеются существенные ошибки и замечания, требуется доработка	Неудовлетворитель но (менее 40 баллов)	Не зачтено	Недостаточный (Н)
5.	Результат обучения не достигнут, задание не выполнено	Недостаточно свидетельств для оценивания		Нет результата

5. СОДЕРЖАНИЕ КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ

5.1. Описание аудиторных контрольно-оценочных мероприятий по дисциплине модуля

5.1.1. Лекции

Самостоятельное изучение теоретического материала по темам/разделам лекций в соответствии с содержанием дисциплины (п. 1.2. РПД)

5.1.2. Практические/семинарские занятия

Примерный перечень тем

1. Маркетинг – концепция экономических отношений
2. Эволюция маркетинга – эволюция потребностей
3. Методика определения механизма возникновения и форм созревания потребностей
4. Отношенческая парадигма в маркетинге взаимодействия
5. Возможности цифровой экономики для развития маркетинга
6. Сетевые образования в бизнес-среде
7. Маркетинговый анализ конкуренции на рынке
8. Анализ маркетинговых перспектив на рынке

9. Методики сегментирования рынка и анализа сегментов
10. Методика позиционирования компании и её продукта
11. Управление клиентским потоком
12. Пространственная характеристика инструментов маркетинга партнерских отношений
13. Координация – главный механизм управления в маркетинге партнерских отношений
14. Программы – инструмент маркетинга партнерских отношений
LMS-платформа – не предусмотрена

5.2. Описание внеаудиторных контрольно-оценочных мероприятий и средств текущего контроля по дисциплине модуля

Разноуровневое (дифференцированное) обучение.

Базовый

5.2.1. Кейс-анализ

Примерный перечень тем

1. Анализ ассортимента портфеля деятельности фирмы с помощью матрицы БКГ. Разработка товарной стратегии фирмы.

2. Подготовка информации для проведения рекламной компании. Предполагаемый экономический или иной положительный эффект, получаемый потребителем от эксплуатации рекламируемой продукции

3. Анализ рыночной возможности фирмы (На примере различных предприятий)

4. Маркетинг-микс: достоинства и недостатки (Примеры)

5. Реферирование статей по определению и анализу концепций маркетинга на предприятии

6. Особенности российского маркетинга

7. Принципы организации службы работы маркетинга. Разработка орг. структуры

Примерные задания

Задание 1.

Многие российские предприятия сталкиваются с необходимостью введения изменений в их деятельность. В дирекции крупного мясоперерабатывающего комбината идет горячая дискуссия. Комбинат столкнулся с проблемой: сокращение объемов сбыта своей продукции.

Директор комбината А. Малютин, недавно получивший степень магистра по программе МВА, высказал своим коллегам мысль о том, что сложности, которые переживает комбинат, требуют серьезной перестройки работы практически всех подразделений. Особое место он уделит вопросам необходимости учета комбинатом процессов, происходящих на рынке. Директор внес предложение об организации на комбинате службы маркетинга.

Выступает главный инженер комбината В. Владимиров: «Мы всегда выпускали колбасные изделия и мясные полуфабрикаты, которые пользовались у населения повышенным спросом. В настоящее время комбинат заказал в Италии и Голландии новое оборудование. Оно позволит наладить производство новой продукции сырокопченых и

сыровяленых колбас, мини-салями, колбас «мартоделла», сосисок в новой упаковке и др. Мы делаем все, чтобы наше производство было современным. Я не понимаю, зачем нам нужны специалисты по маркетингу? А что касается возникших проблем сбыта, то нужно, чтобы наши сбытовики просто лучше работали. А уж мы позаботимся, чтобы себестоимость снижалась и дальше».

В ответ на эти замечания начальник отдела сбыта Г. Малик взволнованно ответил: «Мне уже давно надоело слушать нашего главного инженера, который постоянно только и твердит об увеличении выпуска и сокращении себестоимости нашей продукции. Да, это хорошо, что мы постоянно думаем об улучшении своей производственной базы. Но что толку в себестоимости, если наш товар плохо реализуется? Подумайте над таким фактом. Сейчас комбинат может продать не более 60 % выпускаемой им продукции. И дело не только в цене. Торговые предприятия стали предъявлять к нам большие требования. Их не совсем устраивает наша продукция, прежде всего, по ассортименту и качеству. На рынок поступает в большом количестве колбасная продукция других предприятий, в том числе импортная. Комбинат может затовариться, и хранить нам продукцию негде, не хватает складских площадей. Торговля постоянно твердит, что покупатель стал другим, более разборчивым и даже капризным». Г. Малик попросил укрепить отдел сбыта комбината, выделить ему дополнительное финансирование, увеличить численность сотрудников сбытового аппарата.

В. Владимиров бросил в сторону Г. Малика презрительную фразу: «Так что же из-за этих капризов прикажете больше не закупать передовую технологию и сокращать выпуск нашей продукции? Не оправдываете ли Вы этим свою бездеятельность?».

Тут попросил слово финансовый директор В. Комов: «Почему все говорят только о своих подразделениях? Нас всех должно интересовать финансовое положение комбината. Ведь инвесторы, которые вложили свои деньги в развитие нашего предприятия, в определенной степени рисковали и, естественно, хотят получить определенную часть прибыли. Не забывайте и о полученных нами кредитах. Нашей обязанностью является забота об интересах инвесторов, кредиторов, потребителей и наших служащих. Думаю, что отказываться от закупок импортной техники не нужно. Я тут посчитал, что с ее помощью мы смогли бы добиться значительного увеличения доходов. И цены не следует снижать. Вам не кажется, что регулярные поставки сырья, работа производства и тому подобное зависят от того, как работает именно мой отдел? Финансовые успехи предприятия – это основа нашего благополучия».

Наконец, менеджер по закупкам и транспорту А. Лебедев получает возможность высказать свое мнение. «Вот Комов хвастается финансовым положением, а мы в отделе логистики вовсе не уверены, что сможем найти поставщиков, готовых продавать нам сырье в кредит. Трудно найти и продавцов, готовых продавать нашу продукцию по минимально возможным ценам. В настоящее время все больше и больше предприятий становятся банкротами из-за проблем ликвидности. Я могу сказать финансовому руководителю, что именно наша политика и усилия в области закупок позволят производить продукцию в таком большом объеме».

А. Малютин с пользой для себя использовал время, в течение которого велась дискуссия. Его коллеги навели на ряд новых мыслей и аргументов в пользу организации на комбинате службы маркетинга.

Вопросы для обсуждения:

1 В чем вы видите основные причины создавшейся ситуации на комбинате?

2 Как бы вы попытались убедить персонал в необходимости изменений в организации деятельности компании на месте г-на А. Малютина?

Задания 2

Кейс «Маркетинговое управление предприятием. Компания "ORGELINO"»

Для династии Бекманов (Bekman) производство и продажа органов является семейным бизнесом вот уже в течение нескольких десятилетий. Бекман-старший стал одним из первых поставщиков электроорганов. Он основал компанию Orgelino и полагал, что сможет заинтересовать большую часть голландских семей такой вещью, как электроорган, приступая таким образом к освоению нового рынка. Оптимизм Бекмана-старшего основывался на следующих посылах:

□ в пятидесятых годах покупательная способность большинства голландцев значительно снизилась. Пятидесятые годы были периодом напряженного труда и строгой экономии, поскольку нужно было полностью восстановиться после Второй мировой войны. В шестидесятые годы люди поняли, что эпоха бережливости позади и что, кроме интенсивной работы, человек еще должен иметь возможность получать удовольствие от жизни;

□ на электрооргане относительно несложно играть. Играть на нем могут научиться и молодежь, и пожилые люди: единственное условие для этого – умение разбираться в нотах. В прошлом лишь привилегированное меньшинство владело нотной грамотой, но теперь в результате повышения уровня образования многие люди научились играть по нотам;

□ в шестидесятые годы наблюдался возрастающий интерес к музыке, особенно популярной (такой как музыка The Beatles и The Rolling Stones). Этот повышенный интерес к музыке проявлялся не только в ее пассивном восприятии по радио, телевидению, на концертах и при прослушивании пластинок, но и в том, что люди стали сами больше играть на музыкальных инструментах.

Философия Бекмана-старшего состояла в том, чтобы каждая голландская семья могла бы приобрести домашний электроорган. Таким образом, низкие цены были основой стратегии Бекмана-старшего при выходе на рынок. Везде предлагались простые модели по предельно низким ценам – в этом и состояла цель Бекмана-старшего. В течение первых нескольких лет сбыт вызывал проблемы. Бекман-старший пытался сбывать электроорганы именно через те торговые точки, где продавались пианино. Однако розничные продавцы пианино без особого энтузиазма включали домашние электроорганы в ассортимент своих товаров. И все же результаты, достигнутые в шестидесятые годы, были совсем неплохими. Фабрика Бекмана-старшего работала на полную мощность, чтобы удовлетворить спрос на домашние электроорганы. В компании работали 200 человек; оборот составлял примерно 40 млн гульденов. Производственные мощности, рассчитанные примерно на 8000 электроорганов в год, использовались почти полностью.

В 1980 г. Бекман-старший решил, что необходимы значительные капиталовложения для увеличения производственных мощностей, поскольку, будучи оптимистом, он считал, что в предстоящие годы спрос существенно возрастет. Рядом с существующей фабрикой была построена новая и более совершенная, на которой с помощью современного оборудования можно было бы производить 10 000 домашних электроорганов в год. Четыре года спустя, Бекман-старший производил 16 000 домашних органов, используя

при этом 80 % производственных мощностей. Такое производство обеспечивало оборот в 78 млн гульденов. Сбыт продукции через розничных продавцов пианино проходил намного успешнее, и, кроме того, универсальные магазины также включили домашние органы в ассортимент своих товаров.

Рост компании Бекмана-старшего, продолжавшийся в течение многих лет, довольно неожиданно приостановился в 1989 г. По мнению Бекманов (тем временем Бекман-младший уже получил образование инженера-электротехника и был привлечен своим отцом к работе в компании как соруководитель и преемник), причина этого крылась в том, что продукция их конкурентов оказалась лучше. Самыми серьезными оказались конкуренты из Японии. Японцы преуспели в разработке домашних органов, которые оказались не только более совершенными в техническом отношении, но и более компактными, чем органы Бекманов. Цены у японцев тоже оказались предпочтительней: в среднем они были ниже на 10 %.

Однако победить Бекманов было не так легко. Бекман-младший, активно интересовавшийся электротехникой с юных лет, стремился продемонстрировать свои возможности как инженер в этой области. Вместе со своими сотрудниками он смог разработать абсолютно новую модель домашних органов, которые оказались в техническом плане совершенней, чем изделия конкурентов, и в то же время столь же компактными и дешевыми. Бекман-младший был уверен, что, имея такой продукт, удастся наверстать упущенное. «Теперь мы делаем лучшие в мире органы», – заявил Бекман-младший своему отцу, – «Благодаря этому мы снова должны добиться роста».

В течение короткого периода казалось, что компания снова на верном пути и что запланированный рост (целью было добиться оборота в 100 млн гульденов) будет достигнут. Однако рост снова сменился застоем. Бекманы были в растерянности, не зная, что следует предпринять. Так как в течение последних нескольких лет значительные средства были вложены в технологию и ушли на содержание высокооплачиваемого персонала, было очень трудно добиться прибыли. 1992-й финансовый год – это случилось впервые за всю историю компании! – был завершён с убытками в 1,4 млн гульденов. Результаты не улучшились и в последующие годы. Бекманы предпринимали разные меры, чтобы исправить ситуацию: их представители стали чаще посещать розничных продавцов, для розничной торговли была предложена более выгодная вилка между себестоимостью и продажной ценой, время от времени изделия продавались по рекордно низким ценам. Тем не менее, все эти меры не привели к каким-либо структурным улучшениям.

В 1995 г. Бекман-старший принял непростое для себя в психологическом плане решение. В течение предшествовавших нескольких лет в нем постепенно зрело понимание того, что в его компании кроется некий структурный изъян. Проблема состояла в недостаточном знании рынка. Не было проблем с техническими аспектами производства, но не хватало знаний о запросах покупателей, о процессах, протекающих в сфере сбыта и конкуренции. Это вынудило Бекмана-старшего расширить руководящий состав компании.

Бекман-младший фактически не согласился с этим. Он заметил, что за последние несколько лет особую популярность приобрели органы (keyboards), но, с его точки зрения, это вовсе не означало, что больше уже никто не интересуется домашними электроорганами.

Плохие результаты работы компании за последние несколько лет он объяснил, главным образом, экономическим застоем.

Бекман-старший, тем не менее, сумел убедить сына в необходимости привлечь к работе менеджера по маркетингу. Проведя глубокое исследование рынка, этот новый человек понял, что он готов назвать причины плохих результатов работы компании. Как и опасался Бекман-старший, Бекманы не уделяли достаточного внимания процессам, происходящим на рынке. По мнению менеджера по маркетингу, рынок состоял из нескольких групп покупателей

1) традиционный рынок: это большая группа людей, которые купили домашние электроорганы в прошлом. Эта группа в основном состоит из пожилых людей, которые все меньше и меньше играют на органе. Они не приобретают новые модели органов взамен старым (не совершают замещающих покупок), потому что они уже меньше этим интересуются, а их дети давно живут самостоятельно;

2) молодые любители музыки: это быстро растущий сегмент покупателей. Сюда входят люди от 13 до 30 лет, которые любят исполнять музыку и «экспериментировать» с ней. Однако они считают, что домашний электроорган не отвечает их «имиджу» (это старомодный инструмент, подходящий разве что для пап и мам), и предпочитают играть на органоле. Благодаря совершенной компьютерной технологии и низким ценам (органола стоит от 850 гильденов и выше) органола идеально отвечает их запросам;

3) люди среднего возраста: эта группа в основном состоит из людей в возрасте от 30 до 50 лет, которые имеют высокую покупательную способность. Когда они были моложе, они испытали растущую популярность поп-музыки, но теперь они больше интересуются классической музыкой. Обычно они думают, что электроорган, в отличие от пианино или рояля, «не сочетается» с классической музыкой;

4) профессиональный рынок: он состоит из ансамблей и групп, которые играют на свадьбах, вечеринках и т.д. Они пока используют электроорганы, но покупают только большие, наиболее совершенные модели.

Основываясь на своем исследовании рынка и описанных выше четырех его основных сегментах, менеджер по маркетингу пришел к выводу, что для Бекмана поезд уже ушел. Компания до сих пор ориентируется на первый сегмент, который, очевидно, все меньше и меньше интересуется электроорганами. Если Бекман хочет сохранить свой бизнес, необходимо перепрофилироваться на производство и продажу органол и позаботиться о профессиональном рынке. Это были две главные рекомендации менеджера по маркетингу. Помимо этих двух рекомендаций, менеджер по маркетингу также посоветовал компании в будущем более внимательно ориентироваться на рынок. «Компания на грани катастрофы, еще один неудачный год – и компанию придется закрыть», – сказал он, обращаясь к Бекманам.

Бекманы последовали совету своего менеджера по маркетингу, и начался период реорганизации компании. Объем производства электроорганов был уменьшен, компания приступила к производству новой модели органол, были сделаны инвестиции в области компьютерной технологии, и, что было особенно важно, Бекманы стали пристально следить за спросом и требованиями рынка.

Сегодня успех, кажется, вернулся к компании Бекманов. Создается впечатление, что усилия предпринимались не напрасно. Теперь компания явно работает в соответствии с принципами маркетинга, занимая устойчивые позиции на рынке органол. Кроме того, она до сих пор удерживает надежные позиции на рынке электроорганов: компания смогла захватить значительную часть профессионального сегмента рынка. Ожидается, что

текущий год будет завершён с хорошей прибылью, чего не удавалось достичь за последние десять лет.

Вопросы и задания:

1 Каковы могли быть причины, по которым розничная торговля пианино вначале неохотно включала электроорганы в ассортимент своих товаров?

2 За долгие годы Бекманами рассматривались разные концепции, касающиеся подхода к рынку. Опишите эти последовательно сменявшиеся друг друга концепции, используя текст.

3 На рынке электроорганов можно четко выделить две группы потребителей: традиционный сегмент и профессиональный сегмент. Существуют явные различия между покупателями этих двух сегментов. Укажите три характерных различия.

4 В тексте приводится пример профессионального рынка: «группы, выступающие на вечеринках и свадьбах». Укажите три другие целевые группы, которые можно выделить внутри данного сегмента.

Кейс «Компания «Машинстрой»

Введение

Экономический кризис, начавшийся в 2014 г., сильно ударил по российской машиностроительной отрасли. По сравнению с 2008 г., положение компаний осложнили политические санкции против России. Двукратное падение рубля, с одной стороны, стало положительным фактором, повысившим стоимость аналогичных зарубежных машин, снизивших конкуренцию на внутреннем рынке для отечественных производителей. С другой стороны, подорожали импортные комплектующие, от которых сильно зависит выпуск российской техники. Стоимость машиностроительной продукции выросла. Заводы-производители озаботились импортозамещением, но пока эта задача не решена.

Еще одним негативным фактором стало снижение потребностей экономики. За исключением заказов, размещаемых обороннопромышленным комплексом и госкорпорациями, весь остальной рынок резко просел. Общий спрос на продукцию машиностроительных компаний снизился больше, чем в 2008 г.

В отличие от наших предприятий, зарубежные компании быстро переориентировались и стали дополнительно стимулировать спрос на свою продукцию в России за счет внедрения новых финансовых услуг. Они начали предоставлять покупателям беспрецедентные скидки, долгосрочную беспроцентную рассрочку, лизинг, практиковать другие методы, стимулирующие покупательскую активность.

В кризисной ситуации отечественные компании выбрали разную тактику. Ряд из них (например, завод по производству кранов в Челябинске) резко диверсифицировались, изменили ассортимент, сконцентрировав усилия на экспорте и работе с ключевыми клиентами. Но большинство машиностроительных компаний предпочли резко снизить количество выпускаемой продукции, сосредоточиться на различных способах оптимизации расходов и снижения затрат.

Одна из компаний, попавших в водоворот этих экономических событий и испытавших негативные последствия кризиса, – холдинг «Машинстрой» (название изменено).

О компании

Производственный холдинг «Машинстрой» имеет давнюю историю и традиции. Он включает в себя производственные предприятия, конструкторское бюро и собственное сбытовое подразделение. Холдинг выпускает тракторы, коммунальную технику, бульдозеры и технику специального назначения для ОПК с достаточно широкой линейкой модификаций. Это одна из немногих машиностроительных компаний в России, которая сохранила инженерные компетенции и производственную базу, необходимую для выпуска современной продукции.

Рынок сбыта

«Машинстрой» работает с заказчиками из России и небольших развивающихся стран, продажи в которые осуществляются в большей степени по политическим каналам. Конкурентная среда, в которой он предлагает свою продукцию, не сильно насыщена.

С одной стороны, это западные производители, техника которых после падения рубля превышает стоимость подобной продукции холдинга на 30 % и выше, с другой – китайские заводы, техника которых хуже по качеству и пока мало распространена в России.

Управление

Машиностроительный холдинг представляет собой ряд самостоятельных предприятий, расположенных в разных регионах России. Руководит ими управляющая компания, расположенная в Екатеринбурге. Полномочия директоров заводов ограничиваются решением только оперативных вопросов. Все стратегические задачи формируются в управляющей компании. Все коммуникации между предприятиями осуществлялись в большинстве случаев также через управляющую компанию.

Формализованная стратегия развития машиностроительного холдинга в сложившихся условиях стала неактуальной. Новая антикризисная стратегия не принята. В этой ситуации каждый руководитель предприятия, входящего в холдинг, самостоятельно ищет решения по выходу из кризиса.

Финансы

В холдинге сохранился высокий уровень постоянных расходов. При этом резко снизился выпуск продукции, что привело к падению оборота и рентабельности. Высокая закредитованность и невозможность взять новые кредиты в банках увеличили потребность в оборотных средствах. По этой причине сорвались сроки выполнения ряда контрактов. Финансовые потоки на этом фоне еще сильнее уменьшились.

Персонал

В результате сокращения объемов производства в большинстве подразделений холдинга упала зарплата. Ключевые специалисты начали увольняться. Уровень мотивации и вовлеченности персонала резко снизился. Постепенно часть предприятий стала переходить на неполную рабочую неделю, это послужило еще одним толчком к увольнению ряда важных специалистов.

Продукты

Линейка выпускаемой продукции достаточно широкая. Это коммунальная, сельскохозяйственная, карьерная и строительная техника. Кроме того, ряд предприятий имеет компетенции по выпуску техники военного назначения. В инжиниринговой компании постоянно ведется разработка новой техники, в том числе и инновационной. Постоянно разрабатываются новые модификации существующей продукции, обновляются зарекомендовавшие себя на рынке модели.

Общая ситуация

Начиная с 2014 г., ситуация в холдинге постоянно ухудшается. Дефицит оборотных средств не позволяет обеспечивать сроки выполнения существующих контрактов. Несмотря на востребованность техники холдинга, возможности предприятий обеспечивать потребность машиностроительного рынка также снизились. Параллельно с этим уменьшается емкость рынка России.

При отсутствии актуальной стратегии в области продаж и маркетинга появилось большое количество «незавершенки», что на фоне дефицита оборотных средств еще больше усугубляет положение машиностроительного холдинга.

При стремительно падающем обороте постоянные затраты холдинга оставались на прежнем уровне достаточно долго. Стала стремительно падать рентабельность, которая уже через год ушла в минус. Имея большой кредитный портфель, холдинг стал задерживать выплаты по кредитам. В компании появились задержки с выплатой заработной платы в каждом из бизнес-подразделений.

Вопросы и задания:

1. Поясните фразу «При отсутствии актуальной стратегии в области продаж и маркетинга появилось большое количество «незавершенки», что на фоне дефицита оборотных средств еще больше усугубляет положение машиностроительного холдинга».

2. Какие вы видите решения по выводу из кризиса холдинга «Машинстрой»?

3. Как должны быть вписаны эти решения в общую стратегию развития холдинга?

Рассматривая кейс, вы можете предложить как системные решения, включающие в себя комплекс мер в области продаж, производства, персонала и финансов, так и отдельные решения для каждой из указанных бизнес-сфер.

LMS-платформа – не предусмотрена

5.3. Описание контрольно-оценочных мероприятий промежуточного контроля по дисциплине модуля

5.3.1. Экзамен

Список примерных вопросов

1. Маркетинг – отношенческая концепция согласования интересов хозяйствующих субъектов

2. Маркетинг – концепция эксплуататорских отношений

3. Эволюция потребностей – эволюция концепций в маркетинге

4. Сущность маркетинга партнерских отношений

5. Персонализация отношений между производителем и потребителем

6. Переход от микроэкономической парадигмы к отношенческой. Сети

7. Новые возможности цифровой экономики

8. Изменения в принципах и инструментах маркетинга

9. Персонал – элемент комплекса маркетинга

10. Маркетинговый анализ конкуренции на рынке

11. Анализ рыночных возможностей

12. Сегментирование рынка: сущность, этапы, критерии отбора сегментов

13. Методика макро- и микросегментирования

14. Позиционирование товара

15. Управление клиентским потоком

16. Определение пожизненной ценности покупателя
 17. Управление пожизненной ценностью покупателя
 18. Гембы потребителя и производителя
 19. Инструменты формирования сети взаимодействующих компаний
 20. Программы маркетинга партнерских отношений
 21. Процесс управления и руководства сетью
- LMS-платформа – не предусмотрена

5.3.2. Курсовой проект

Примерный перечень тем

1. Функции и инструменты маркетинга на предприятии
2. Особенности и перспективы развития маркетинга в России
3. Актуальность изучения и применения маркетинга на предприятиях в современной России
4. Проблемы российского рынка и возможность их решения с помощью практического маркетинга
5. Особенности организации маркетинговой деятельности на российском предприятии
6. Организация службы маркетинга на предприятии
7. Особенности маркетинга в различных сферах деятельности
8. Интерпретация исследования окружающей среды предприятия для практики маркетинга
9. Концепция разработки программы маркетингового исследования для решения конкретной проблемы предприятия
10. Методика проведения маркетинговых исследований
11. Методика выбора целевого сегмента рынка
12. Позиционирование фирмы в концепции маркетинга
13. Исследование показателей конкурентоспособности товара
14. Оценка конкурентоспособности компании в условиях турбулентности российского рынка
15. Методология оценки конкурентоспособности предприятия на рынке
16. Пути формирования конкурентной позиции организации
17. Этапы и инструменты разработки стратегии маркетинга компании
18. Товарная политика фирмы: виды и особенности
19. Новые тенденции в концепции упаковки товара в системе маркетинга
20. Разработка концепции товарной марки и фирменного стиля компании
21. Управление жизненным циклом продукта средствами маркетинга
22. Особенности маркетинговых мероприятий в фазах жизненного цикла товара
23. Роль маркетинга в планировании нового продукта
24. Коммерциализация инновационного продукта средствами маркетинга
25. Стимулирование сбыта в системе продвижения товаров и услуг
26. Управление интегрированными маркетинговыми коммуникациями
27. Оценка эффективности средств продвижения товара
28. Современная практика рекламы в России, ее особенности и перспективы
29. Разработка системы ценообразования для товаров (услуг) компании
30. Разработка стратегии и программ ценообразования

31. Понятие, особенности и структура потребительского рынка, его влияние на маркетинговую стратегию фирмы
32. Модель управления покупательским поведением
33. Понятие, особенности и разработка комплекса маркетинга для промышленного предприятия
34. Изучение лояльности потребителей товаров и услуг
35. Создание системы распределения товаров (услуг) компании
36. Логистические аспекты в маркетинге
37. Новые тенденции в розничной торговле и разработка стратегии розничных продаж
38. Маркетинговые инструменты в управлении персоналом
39. Особенности международного маркетинга
40. Карьера в сфере маркетинга
41. Маркетинговая этика: сущность, цели, задачи
42. Роль и место маркетинга партнерских взаимоотношений в современной концепции маркетинга
43. Особенности маркетинга партнерских отношений в условиях глобализации бизнеса
44. Информационно–компьютерные технологии: новые возможности развития маркетинга
45. Преимущества и недостатки интернет–маркетинга

5.4 Содержание контрольно-оценочных мероприятий по направлениям воспитательной деятельности

Направление воспитательной деятельности	Вид воспитательной деятельности	Технология воспитательной деятельности	Компетенция	Результаты обучения	Контрольно-оценочные мероприятия
Профессиональное воспитание	учебно-исследовательская, научно-исследовательская	Технология дебатов, дискуссий	ПК-3	З-1 У-1 У-2 П-1 Д-1	Кейс-анализ Курсовой проект Экзамен