

*Вам необходимо ответить на вопросы двух кейсов, которые приведены ниже.*

### Ситуационная задача 1

#### Кейс на тему «Nestle открывает для себя Америку»

Швейцарский гигант пищевой промышленности Nestle близок к покупке компании Ralston Purina, базирующейся в Сент-Луисе (штат Миссури). Намечаемая сделка свидетельствует о намерении Nestle расширять свой бизнес по производству кормов для домашних животных.

Стороны еще не прояснили всех деталей сделки. Переговоры ведутся в течение нескольких недель и, по свидетельству специалистов, приближаются к завершению. Возможно, о результатах станет известно уже в ближайшие дни. В то же время пресссекретарь Ralston Purina уклонился от комментариев, как и его коллега из Nestle.

Nestle владеет брендами Friskies, Mighty Dog и Alpo; из продукции Ralston наиболее известны собачьи корма Purina Dog Chow. Если покупка состоится, в одних руках сосредоточится значительное количество известных брендов отрасли. Это обстоятельство чревато преследованиями со стороны регулирующих органов. Не исключено, что компаниям придется снять с производства некоторые бренды, чтобы избавиться от проблем с антимонопольным законодательством.

Ralston владеет 27% рынка кормов для собак, который в настоящее время оценивается в \$4,3 млрд. Доля Nestle на этом рынке – около 12%. На рынке кошачьих кормов (оценивается в \$2,6 млрд) доля Ralston составляет 33%, доля Nestle – 13%. При этом рынок кормов для домашних животных часто подразделяют на две части – сухие и консервированные продукты. Воспользовавшись этим обстоятельством, Nestle и Ralston могут доказать, что их слияние будет охватывать продукцию разных категорий и поэтому нельзя говорить о «зашкаливании», против которого борются регулирующие органы.

Например, Ralston владеет значительной долей (39%) рынка сухих кормов для собак, который более чем вдвое превышает по объему спроса рынок консервированных кормов. Nestle владеет только 6% этого рынка. И наоборот, Nestle досталась львиная доля рынка

кошачьих консервов (50%), в то время как Ralston почти не занимается выпуском этой продукции.

Для Nestle покупка Ralston – долгожданная сделка с американским партнером. Обе компании – крупнейшие мировые производители пищевых продуктов – оставались безучастными наблюдателями, остававшимися в стороне от повальной эпидемии слияний, когда шли нарасхват американские компании масштаба Quaker Oats и Nabisco Holdings. Стратегический маркетинг

Во многом стремление Nestle держаться поодаль от борьбы за лакомые куски рынка было осознанной стратегией: компания избегала сомнительных и рискованных сделок, в результате которых рождались бы бесформенные, расползающиеся на части конгломераты-монстры. Nestle помнила о своей специализации: от минеральной воды и молочных продуктов до кофе – и не желала осваивать незнакомые категории продукции. Генеральный директор Nestle Петер Брабек-Летмат четко проводит линию на развитие основных производственных линий, избавляясь от вспомогательных брэндов.

В этом смысле покупка Ralston никоим образом не нарушает стратегических принципов Nestle: обе компании уже заняли достойное место на рынке кормов для домашних животных.

#### Вопросы:

- 1 Охарактеризуйте маркетинговую стратегию компании Nestle.
- 2 Какие возможности открываются компании с покупкой Ralston?
- 3 Оцените рыночную позицию компании Nestle. В чем заключаются преимущества этих двух компаний по сравнению с конкурентами?

#### Ситуационная задача 2 «Швейный «Макдоналдс»

Владельцы компании Sela, развивая свой бизнес, доверяли своей интуиции и ощущениям и не думали о сверхприбыли. Это не помешало им создать крупнейший российский вертикально интегрированный одежный холдинг.

Компания Sela – самый большой ритейлер одежды в России: от Калининграда до Петропавловска-Камчатского под этой маркой работает 270 магазинов. К концу отчетного 2019 года Sela собирается открыть в России свой трехсотый магазин, а через два года – стать

лидером на рынке casualwear (одежды для спорта и досуга) в доступном сегменте, потеснив дешевый импорт из азиатских стран.

Более пятнадцати лет назад два брата-петербуржца – Борис Остроброд и Аркадий Пекаревский основали компанию, которая стала заниматься разработкой, производством и розницей дешевой одежды под собственным брендом Sela (что в переводе с иврита – «скала»). Проект оказался успешным: через несколько лет Sela стала лидером по динамике развития, опередив не только российские швейные компании, в том числе такие известные, как «Глория Джинс», «Зарина», «Джинсовая симфония», но и многие популярные зарубежные бренды. Последние три года обороты компании Sela ежегодно удваиваются – в прошлом году оборот составил 50 млн долларов, ежегодно розница растет на 50 – 80%.

Российский рынок одежды на 20% состоит из безмарочной продукции российских производителей, 15% рынка – это брендовая одежда российских и зарубежных компаний, остальные 65% занимает дешевый безмарочный импорт из азиатских стран. Sela – единственная сегодня в России брендирующая одежная компания, которая напрямую конкурирует с дешевым импортом, продвигая свою торговую марку в доступном ценовом сегменте. Благодаря вертикально интегрированной структуре – в состав Sela входит дизайнерский офис в Израиле, производство (по аутсорсингу) в Китае и Бангладеш и розничная сеть в России – компании удается минимизировать издержки и сохранять низкую цену при качестве, соответствующем брендирующей продукции.

На сегодняшний день оптимальным производителем текстиля в соотношении цена-качество остается Азия, особенно Китай, где прекрасно организована инфраструктура производства. «Я не знаю, сколько лет должно пройти, чтобы в России заработало нечто подобное, рассказывает Аркадий Пекаревский. Когда-то я пытался наладить связи с российскими фабриками, но зачастую сложно даже связаться с генеральным директором того или иного предприятия, соответственно, о покупке фабрики в России пока рано говорить».

Свой первый магазин компания открыла в девяносто шестом году. Процесс освоения одежного бизнеса в том виде, в каком он должен быть, шел не так быстро. «Мы, к сожалению, не видели опыта зарубежных сетей, до всего доходили сами, и я до сих пор не могу понять, было это нашей ошибкой или нашим преимуществом. Мы долго работали без отдела маркетинга, считая, что наш товар сам себя продает, действовали исключительно по интуиции. Шаг за шагом

начали вводить новые элементы в продажах. Так, произвели и поставили первое собственное фирменное оборудование, тогда это был практически первый в стране отечественный фирменный магазин одежды с фирменным оборудованием. Мы первыми поставили кондиционеры в нашем магазине – до этого кондиционеры были только в бутиках. Старались поставить максимальное число примерочных. При этом наша одежда все равно была самой дешевой брендовой одеждой в стране».

Со временем в компании поняли, что оптовый бизнес и розничный – это абсолютно разные вещи, задумались о том, как будет продаваться товар, начали привлекать покупателя. Чтобы удовлетворить потребности среднего класса в качестве товара, компания изменила принцип своей работы: кардинально пересмотрели отношение к качеству одежды, которую они производили. Благодаря увеличению ассортимента и улучшению качества, число продаж увеличилось на сорок-шестьдесят процентов, и уже в девяносто девятом году SELA открыла пятнадцать новых магазинов в Санкт-Петербурге и в Москве. Параллельно улучшали условия покупки, совершенствовали интерьер магазинов. Появилась коллекция женской одежды, трансформировавшись из тинейджерской, одновременно здесь начали формировать коллекции: чтобы брюки сочетались со свитерами, юбки – с джемперами, и все вместе – с аксессуарами: ремнями, сумками, рюкзаками и прочим.

За годы своего существования Sela выработала собственную технологию бизнеса. Здесь прописано все: где и как открывать магазин, как одевать продавцов, как раскладывать товар, и если жестко следовать этой технологии, рентабельность бизнеса составит пятьдесят-сто процентов. Сформирована команда «десантников», которые переезжают из города в город, консультируют партнеров. Благодаря этому каждый сезон открывается до пятидесяти новых магазинов Sela. Планируется, что к концу этого года их будет уже триста. В Питере и в Москве – шестьдесят магазинов, а в основном торговые точки расположены в регионах, включая и самые удаленные города, как большие, так и маленькие. К примеру, в миллионном Екатеринбурге – двенадцать магазинов, а в Мурманске, где население триста тысяч, – шесть магазинов. Помимо этого, на сегодняшний день существуют три магазина за рубежом (Эстония, Украина), и компания собирается дальше расширяться в этом направлении.

По словам представителей компании, сильной конкуренции они пока не ощущают: «Сегодня мы конкурируем с некоторыми брендами –

но не в цене, а в узких ассортиментных направлениях. Формата, аналогичного нашему, на рынке одежды пока нет».

Для завоевания своей доли рынка сегодня по-прежнему остается грамотное представление торговой марки. Для этого нужно ритмично открывать все новые и новые магазины, что сегодня из российских компаний делает одна лишь Sela. Причем правильно позиционировать себя это не значит «подвинуть» иностранные брэнды или копировать их, но предложить одежду идентичного зарубежной брэндированной одежде качества и тренда по более низкой цене (сегодня средняя стоимость покупки в магазинах Sela – тринадцать-пятнадцать долларов). Словом, потенциальный покупатель российской компании-производителя – тот, кому пока недоступны Benetton или Mango, но кто был бы рад уйти с вещевого рынка.

«Мы раз и навсегда выбрали нишу casual, это то, что мы хорошо умеем делать. Расширять ассортимент мы будем обязательно, особенно женской одежды, но в рамках этой ниши. А со следующего года мы попробуем пополнить наши коллекции собственной обувью».

Sela – это одежный фаст-фуд сродни «Макдоналдсу», сочетающему быстрое питание и радость, праздничная повседневность. Поэтому магазины Sela должны находиться около дома – в каждом районе города, не особенно стремясь на центральные магистрали. «Высокая аренда сделает их низкорентабельными, а имиджевые проекты мне не нужны, я лучше открою на те же деньги сорок магазинов по городу, которые будут доступными по цене, и люди, зайдя в них, и оценив соотношение «цена-качество», скажут: «да, Sela – моя марка», говорит Аркадий Пекаревский.

#### Вопросы к кейсу:

1. Какие классические маркетинговые стратегии и для решения каких задач развития Sela вы примените?