


**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова**

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ  
Декан экономического факультета

  
(подпись) Д.Ю. Брюханов

«18» мая 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**«Маркетинг в сегменте B2B»**

Направление подготовки  
38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль)  
«Маркетинг»

Форма обучения  
Очная, заочная

Программа одобрена  
на заседании кафедры  
от «11» мая 2022 г., протокол № 8

Программа одобрена НМК  
экономического факультета  
протокол №5 от «11» мая 2022 г.

Ярославль  
2022

### 1. Цели освоения дисциплины.

Целью освоения дисциплины является ознакомить студентов с подходами и методами, используемыми для принятия маркетинговых решений на рынке промышленных товаров и услуг.

### 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина относится к факультативным дисциплинам. Данная дисциплина основана на знаниях, полученных при изучении дисциплины «Комплекс маркетинга».

### 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ООП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)	Перечень планируемых результатов обучения
<b>Профессиональные компетенции</b>		
<b>ПК (ОУ) - 6</b> Способен планировать и контролировать маркетинговую деятельность организации	<b>ПК (ОУ) – 6.2.</b> Контролирует оперативные маркетинговые решения по критерию прибыли и рентабельности	<b>Знать:</b> особенности промышленных рынков <b>Уметь:</b> анализировать поведение организационных потребителей; выявлять новые рыночные возможности; формировать новые бизнес-модели. <b>Владеть:</b> навыком контроля за сбытовой сетью в сегменте B2B

### 4. Объем, структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 академических часов.

#### Очная форма

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную ра- боту студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего кон- троля успеваемости  Форма промежуточной аттестации (по семестрам)  Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестацион- ные испытания		
1	Промышленные рынки и товары	3	4	8		1		7	Кейс
1	Промышленные закупки и покупательское поведение	3	4	8		2		10	Кейс

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную ра- боту студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего кон- троля успеваемости  Форма промежуточной аттестации (по семестрам)  Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестацион- ные испытания		
2	Управление цепью поста- вок	3	4	8		2		10	Кейс
3	Принятие решения о за- купке на B2B рынке	3	4	8		2		10	Аналитический отчет по конъюнктуре рынка
4	Стратегия промышленной дистрибуции	3	6	12		2		10	Кейс
							0,3	5,7	Зачет
	ИТОГО		18	36		8	0,3	45,7	108 часов

#### Заочная форма

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную ра- боту студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего кон- троля успеваемости  Форма промежуточной аттестации (по семестрам)  Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестацион- ные испытания		
1	Промышленные рынки и товары	2	1	1				18	Кейс
1	Промышленные закупки и покупательское поведение	2		2				18	Кейс
2	Управление цепью поста- вок	2	1	1				18	Кейс
3	Принятие решения о за- купке на B2B рынке	2	1	1				20	Аналитический отчет по конъюнктуре рынка
4	Стратегия промышленной дистрибуции	2	1	1				18	Кейс
							0,3	3,7	Зачет
	<b>ИТОГО</b>		<b>4</b>	<b>6</b>			<b>0,3</b>	<b>93,7</b>	<b>108 часов</b>

#### Содержание разделов дисциплины:

##### Тема 1. Промышленные рынки и товары

Рынки промышленных товаров и особенности маркетинговой деятельности. Классификация и характеристика промышленных рынков. Функции рынка. Классификация конкурентных рынков

## **Тема 2. Промышленные закупки и покупательское поведение**

Осуществление закупок. Разработка закупочной стратегии. Модели покупательского поведения на рынке B2B. Модель вознаграждения/оценки Андерсона и Чемберса. Модель Шоффри и Лильена. Управление закупками и стратегия закупок

## **Тема 3. Управление цепью поставок**

Цепь поставок как процесс. Управление цепочками поставок как научно-практическая дисциплина. Сущность и особенности системы управления цепями поставок. Классификация цепей поставок. Ключевые элементы оптимизации цепей поставок. Направления оптимизации цепей поставок

## **Тема 4. Принятие решения о закупке на B2B рынке**

Три основных вида покупок на B2B-рынке. Повторная закупка без изменений. Повторная закупка с изменениями. Закупка для решения новых задач. Этапы совершения покупки на B2B-рынке

## **Тема 5. Стратегия промышленной дистрибуции**

Природа промышленной дистрибуции. Факторы, влияющие на характер промышленной дистрибуции. Промышленные дистрибьюторы. Определение роли дистрибьютора в маркетинговой стратегии. Ответственность производителя перед дистрибьютором. Концепция общих затрат на дистрибуцию

## **5. Образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

**Академическая лекция** – последовательное изложение материала преподавателем, рассмотрение теоретических и методологических вопросов дисциплины в логически выдержанной форме. В процессе лекции преподаватель стимулирует студентов к участию в обсуждении вопросов и высказыванию собственной точки зрения обсуждаемой проблематики. Цели и требования к академической лекции: современный научный уровень, информативность, системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, дача методических рекомендаций студентам для дальнейшего изучения курса.

**Практическое (семинарское) занятие** – занятие, посвященное практической отработке у студентов конкретных умений и навыков при изучении дисциплины, закреплению полученных на лекции знаний и оценке результатов обучения в процессе текущего контроля.

На первом практическом занятии в вводной части дается первое целостное представление о дисциплине. Студенты знакомятся с назначением и задачами дисциплины, её ролью и местом в образовательной программе. При этом озвучиваются методические и организационные особенности работы в рамках данной дисциплины, а также дается анализ рекомендуемой учебно-методической литературы. Продолжительность вводной части составляет не более 10-15 минут.

При проведении практических занятий используются такие инновационные методы обучения, как диалог-собеседование, коллективное обсуждение тематических вопросов, разбор практических ситуаций, нормативных документов, теоретических и методических аспектов по темам дисциплины. Обсуждение и оценка правильности выполненных различного типа заданий, указанных в фонде оценочных средств рабочей программы, производится коллективно студентами под руководством преподавателя.

**Консультации** – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

## **6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

1) для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:

- программы Microsoft Office;
- Adobe Acrobat Reader DC.

## **7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT»  
[http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости), рекомендуемых для освоения дисциплины**

### **а) основная литература**

1. Чернышева, А. М. Промышленный (B2B) маркетинг : учебник и практикум для вузов / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 472 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13680-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489495> (дата обращения: 26.02.2022).

2. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Т. А. Лукичёва [и др.] ; под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01478-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489171> (дата обращения: 26.02.2022).

### **б) дополнительная литература**

1. Овсянников, А. А. Современный маркетинг. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / А. А. Овсянников. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 374 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05049-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492893> (дата обращения: 24.01.2022).

2. Овсянников, А. А. Современный маркетинг. В 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / А. А. Овсянников. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 219 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05052-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/493323> (дата обращения: 24.01.2022).

### **в) ресурсы сети «Интернет»:**

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ  
([https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)).

2. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (<https://www.urait.ru>).

3. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (<http://ebs.prospekt.org/>).

4. Научная электронная библиотека (НЭБ) (<http://elibrary.ru>)
5. <http://marketing.rbc.ru/> - на сайте представлены аналитика и обзоры рынков, проведенные компанией росбизнесконсалтинг
6. <http://raexpert.ru/> - RAEX («Эксперт РА») – крупнейшее в России международное рейтинговое агентство с 20-летней историей. RAEX («Эксперт РА») является лидером в области рейтингования, а также исследовательско-коммуникационной деятельности.
7. <https://cloud.yandex.ru/services/datalens> - это сервис для бизнес-аналитики. Сервис позволяет подключаться к различным источникам данных, строить визуализации, собирать дашборды и делиться полученными результатами. С помощью Yandex DataLens вы можете отслеживать продуктовые и бизнес-метрики напрямую из источников, чтобы принимать решения, основанные на данных. Yandex DataLens не тарифицируется.

## **9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Доцент управления и предпринима-  
тельства, к.э.н, доцент

---

*должность, ученая степень*

Н.А. Старкова  
*И.О. Фамилия*

**Приложение № 1 к рабочей программе дисциплины  
«Маркетинг в сегменте B2B»**

**Фонд оценочных средств  
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов  
по дисциплине**

**1. Типовые контрольные задания или иные материалы,  
необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, ха-  
рактеризующих этапы формирования компетенций**

**1.1 Контрольные задания и иные материалы,  
используемые в процессе текущей аттестации**

**Тема 1. Промышленные рынки и товары  
(компетенция ПК(ОУ)-6, индикатор ПК(ОУ)-6.2)**

**Кейс 1. Железная дорога с золотой обочиной**

Россия как железнодорожная держава: вчера и сегодня

В любой стране рынок железнодорожных рельсов – становой хребет экономики. Рельсы нужны всегда. Развитие железнодорожных путей прямо зависит от состояния экономики страны. Даже показатели увеличения объема перевозок МПС примерно соответствуют показателям роста экономики в целом.

Мнение о России как о железнодорожной державе в последнее время все чаще подвергается сомнению. Грузопотоки по Транссибирской магистрали, объемы железнодорожного строительства упали за последние десять лет в несколько раз.

При социализме три комбината – КМК, НТМК и Азовсталь – производили каждый по 800 тыс. т рельсов в год, МПС потребляло около 2 млн т, при этом лоббировало строительство мощностей по выпуску еще 2 млн т.

Сегодня же общий потенциал отечественного рельсового рынка составляет около 1 млн т в год. Из них заказы МПС – около 700 тыс. т, остальное – потребности рельсов для подъездных путей промышленных предприятий. В целом железнодорожная сеть России составляет 156 тыс. км, а подъездные пути промышленных предприятий – около 100 тыс. км.

Рельсы для современных высокоскоростных магистралей России поставляют Япония: отечественная металлургия таких качественных рельсов пока выпускать не может, и сможет, в лучшем случае, через несколько лет.

На Западе рельсы служат дольше: за ними лучше ухаживают, развивают инфраструктуру, применяют только бесстыковые пути (рельсы свариваются между собой в плиты длиной до 15 км). А основные дефекты рельсов образуются именно на стыках. В СССР металл был дешев, поэтому проще оказывалось заменить рельс, чем продлевать его работоспособное состояние.

С июля 2001 года были введены новые государственные стандарты на рельсы категории «В». Они отличаются ужесточением требований по целому ряду параметров: прямолинейности, прочности, морозостойкости. Новый стандарт рельсов соответствует мировому уровню качества, такие рельсы выдержат и высокоскоростные экспрессы (скорость более 250 км/час), и тяжелогруженные составы.

Спрос на подобные рельсы есть и в России, и за рубежом – в мире существует их постоянный дефицит. Но для их выпуска необходимо, чтобы сталь для них выплавлялась только в современных электропечах с последующей высокотехнологичной обработкой и разливкой. А это требует солидных инвестиций.

Кузнецкий металлургический комбинат

До августа 1998 г. комбинаты-производители находились просто в бедственном положении. Дефолт и смена руководства помогли преодолеть спад на НТМК, но КМК остался под внешним управлением, он так и не смог вписаться в рынок и преодолеть стадию банкротства.

Среди причин: отсталая технология производства, низкий процент выхода годного проката. Даже по сравнению с другими российскими предприятиями на КМК применяются архаичные технологии: из 2 т жидкой стали получается 1 т рельсового проката. (Для сравнения: по современным расходным мировым коэффициентам отходы составляют не более 98–100 кг с каждой тонны стали). Если учесть сопутствующие энергозатраты, то общий расход ресурсов на 1 т готового проката на КМК на порядок больше.

На очередном заседании комитета кредиторов КМК было сделано предложение о продаже КМК и заявлено о невозможности выполнения предприятием обязательств перед кредиторами. По словам внешнего управляющего, экономика комбината переживает острый кризис: резко возросла себестоимость (в сентябре – на 62 млн руб. больше плана), рентабельность упала до минус 4%. Повышение цен на сырье и услуги естественных монополий сводят на нет все усилия руководства КМК, администраций города и области по стабилизации предприятия.

Однако члены комитета кредиторов единодушно высказались против такого предложения. В ноябре 2001 г. ими был принят план реструктуризации комбината, в соответствии с которым создаются пять дочерних обществ с ограниченной ответственностью: «Рельсы КМК», «Сталь КМК», «Кузнецкий горно-обогатительный комплекс», «Промышленное строительство КМК», «Сибирские товары». 100% акций этих предприятий будут принадлежать КМК. Реализация этого плана позволит сохранить комбинат, его коллектив, торговую марку КМК, привлечь инвестиции и осуществить реконструкцию. Продажа акций дочерних предприятий даст возможность КМК рассчитаться с кредиторами. Жесткое условие – последующие инвестиции со стороны покупателя.

Евразхолдингом разработана программа коренной реконструкции КМК. Она требует приобретения современного оборудования и проведения монтажных работ общей стоимостью \$76 млн. Руководство холдинга добивается одобрения программы в правительстве России для получения государственной поддержки. Так, программа уже одобрена межведомственной комиссией правительства России и Министерства путей сообщения. Есть надежды, что МПС станет стратегическим инвестором.

Нижнетагильский металлургический комбинат

НТМК изначально специализирован на выпуск транспортного и строительного металла. В свое время он выпускал около 1 млн т рельсов в год. Мощности сохранены, но заказы упали втрое.

Сегодня НТМК изготавливает 20–25 тыс. т рельсов в месяц: для МПС – 15 тыс. т, остальное – экспорт в страны ближнего зарубежья. Постепенно растут заказы из Латвии, Литвы, среднеазиатских республик и республик Закавказья. В этих государствах подошли сроки плановых ремонтов железнодорожных сетей.

Общая тенденция такова, что экспорт рельсов увеличивается, а заказ МПС сокращается. В то же время заказ МПС на колеса, бандажи и оси растет. Это производство на НТМК загружено уже на 100%. Складывается впечатление, что МПС экономит на замене перестоявших рельсов.

На НТМК уже многое сделано для освоения выпуска рельсов высших категорий качества. Действует инструментальный контроль прямолинейности, запущена современная линия по сверлению и обрезке концов рельсов. Введена в строй новая термическая печь, позволяющая повысить и качество металла, и производительность. Уже сейчас рельсы на НТМК выпускаются из конвертерной вакуумированной стали по новым стандартам МПС



по непрерывно-литой технологии и по некоторым показателям соответствуют мировым. Но дальнейшая замена оборудования необходима. Без этого не выполнить ключевое требование МПС – прямолинейность.

В целом преимущество рельсов НТМК (например по сравнению с «Азовсталью») заключается в том, что благодаря качественному исходному сырью и применяемым технологиям их эксплуатационные свойства очень высокие. Срок службы магистральных рельсов составляет 10 лет. Однако тагильские рельсы верой и правдой<sup>1</sup> служили в два-три раза дольше.

Помимо требований качества, на НТМК учитывают и тенденции развития спроса на рынке рельсов. Так, комбинат имеет планы по выпуску рельсов с европейской геометрией. Весьма вероятно, что НТМК будет поставлять также рельсы для метрополитена. К рельсам НТМК проявляют интерес и азиатские страны: там скоро начнется замена железнодорожных магистралей.

В 2001 НТМК участвовал в международной выставке в Сирии. В результате предварительных переговоров определилась перспектива поставок рельсов для Сирии и стран Ближнего Востока. Ориентировочный объем заказов 20–50 тыс. т. НТМК участвует в международном тендере и надеется победить. Пробное изготовление рельсов показало, что НТМК способно обеспечить выполнение жестких требований.

В целом, по оценке специалистов, технический и технологический уровень двух комбинатов даже сравнивать трудно. На НТМК варят металл в кислородном конвертере и используют непрерывную разливку стали. В Новокузнецке – мартеновский способ производства стали и разливка в слитки. На НТМК применяется вакуумирование, а на КМК даже такого слова не знают. В Нижнем Тагиле еще при социализме вкладывались солидные средства в модернизацию производства. Так, объемная закалка рельсов была внедрена на НТМК в 1966 г., на КМК – 15-тью годами позже.

Последняя большая реконструкция металлургических предприятий проводилась в 80-х. В 90-е годы инвестиции резко сократились и отставание от мирового развития стало неизбежным. А как раз за это время в производство рельсов в глобальном масштабе были вложены большие инвестиции, построены вакууматоры, печи-ковши, внедрены новые способы легирования и т.д.

Без коренной реконструкции оба предприятия не смогут выпускать продукцию, способную конкурировать с рельсами мировых производителей. Работоспособность рельсов зарубежного производства уже сегодня вдвое выше, чем российских.

#### Цены и объемы

Объемы изготовления рельсов неуклонно падали все 90-е годы и лишь в последние два года стали заметно расти. Два предприятия на 75–80% закрывали потребности отрасли в рельсовом прокате. Остальное числилось в дефиците.

Причины тому чисто экономические. Долгое время главный покупатель – МПС – монопольно держал низкую закупочную цену, которая для КМК была ниже себестоимости производства. В ответ на претензии металлургов зам. министра МПС на одной из ежегодных Рельсовых комиссий сказал следующее: «Ценовая политика МПС определяется на базе расчетов Минэкономики и экономических центров. НТМК и КМК еще получают льготы на перевозки сырья и готовой продукции. Но МПС может их отменить, тогда производителям придется продавать рельсы по любой цене. Иначе их просто будет некуда девать».

В результате комбинаты предпочитали гнать на экспорт квадратную заготовку, продавая ее чуть дороже, чем металлолом. Это было выгоднее, чем выпускать высокотехнологический продукт – рельсы – для внутреннего рынка.

В 2000 году закупочная политика МПС изменилась, цены подросли. Постдефолтная привлекательность экспорта сошла на нет, стало выгодно работать на внутренний рынок. Объемы внутрироссийских поставок начали расти. В 2001 году оба предприятия почти вдвое увеличили выпуск рельсов, сегодня они уже могут производить рельсов больше, чем нужно МПС.

Теперь на повестке дня качество. Впереди дорогостоящие заказы рельсов высоких категорий.

#### Динамика производства рельсов широкой колес (в тыс. т)

Комбинат	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001*
НТМК	622,5	450,7	310,3	210,0	259,0	294,0	178,8
КМК	796	725	559	415	377	618	326,3

Рельсовый рынок сегодня своеобразен: один монополист – Евразхолдинг (в его составе НТМК, ЗапСиб и КМК) поставляет рельсы другому – МПС.

Уровень производства на каждом из этих трех комбинатов неодинаков. НТМК и ЗапСиб прибыльны, но КМК – гиря на ногах холдинга. На НТМК отсортировывается 10% готовых рельсов, на КМК все 20–30%. Тем не менее КМК поставляет для МПС втрое больше рельсов, чем НТМК. Почему же НТМК, который имеет более прогрессивную технологию, выпускает меньше рельсов, чем КМК? Ответ гендиректора НТМК: «Мы так решили на Холдинге. Без заказов МПС КМК будет совсем худо». Все, как при социализме: производить не там, где выгодно, а там, где надо. Во чтобы то ни стало спасти предприятие, возобновить безнадежное производство и поддерживать его на плаву, мобилизуя все имеющиеся ресурсы.

Два крупных российских производителя рельсов могли бы конкурировать между собой, улучшая качество продукции, внедряя новые технологии и снижая себестоимость. Но конкурентной среды нет: оба завода объединены в рамках одного холдинга, который занят тем, что выбивает для них средства в вышестоящих органах.

По оценке специалистов, попытки оживить КМК напоминают гальванизацию. По большому счету на КМК безнадежно устарело все. Право на существование имеет одна рельсовая технологическая цепочка, но при условии строительства дополнительной печи. Это потребует инвестиций в размере \$5–10 млн, суммы по металлургическим меркам не большой. Она на порядок меньше тех, которые выбивает из МПС руководство холдинга.

#### Комплекующие

Железнодорожный путь – не только рельсы. Среди элементов пути такая продукция как подкладки, болты, шурупы, костыли, противоугоны, шайбы, высокопрочная проволока и др. По всем этим позициям перепроизводства не наблюдается. Болты, даже в дефиците, требуют высокотехнологичного производства.

Производители комплектующих – Череповецкий сталепрокатный завод, МКЗ, МММЗ, ОСПАЗ. Новый поставщик – Уральский завод металлоконструкций, освоивший выпуск дефицитных болтов. Производство комплектующих рентабельно, но не сверхприбыльно: МПС задорого не покупает. Ритмичность поставок некоторых элементов неудовлетворительна. Монопольные методы ведения хозяйства неэффективны и с этой точки зрения.

Так, Салдинский металлургический завод (Свердловская обл.) – почти единственный поставщик рельсовых креплений для МПС (производит 95% от потребности МПС). Он получает заготовку с ЗапСиба, НТМК, других комбинатов. Причем поставку металла на завод контролирует МПС, оно же диктует цены на готовую продукцию. За 10 рыночных лет МПС не решило вопрос о создании или расширении мощностей хотя бы еще на одном альтернативном предприятии. В 1998 г. на СМЗ была начата процедура банкротства, сегодня акционеры занялись дележкой собственности. Того и гляди завод встанет, а вслед за ним и дорожное строительство в стране.

Ситуация осложнилась иском, который заводу предъявил Уралсибсоцбанк. Во исполнение этого иска Арбитражный суд Свердловской области наложил арест на имущество завода, его готовую продукцию, а также продукцию, которая заводу и не принадле-

жала – завод обрабатывал сырье по давальческой схеме. Собственник и сырья, и продукции ГП «Росжелдорснаб».

Все это отрицательно повлияло на своевременное проведение ремонтных работ на российских железнодорожных магистралях. Известно, что один из претендентов на власть на СМЗ Олег Почивалов заручился поддержкой ОПС «Уралмаш» и силовыми методами захватил власть на заводе. В результате производство в очередной раз оказалось на грани остановки. Областные власти, которые раньше ставили на второго претендента, разводят руками.

В то же время для освоения производства рельсовых скреплений не требуется гигантских капиталовложений, в технологии также нет ничего особенного. Производство этого вида подкладок мог бы освоить в ближайшие сроки МКЗ, но у него нет заказа МПС. Стоимость совершенно нового мини-завода специалисты оценивают в сумму около \$10 млн. Скорее всего, в ближайшее время в стране появятся предприятия по выпуску этого вида продукции.

#### Игра в монополию

Сегодня в стране вновь наблюдается процесс монополизации тяжелой промышленности. При поощрении Правительства РФ создаются всевозможные горизонтально и вертикально интегрированные компании: в алюминиевой отрасли их осталось практически две, в медной – три. Стремительно идет строительство холдинга в трубной отрасли и черной металлургии в целом. Если дело продолжится такими темпами, то вскоре страна вернется к практике социализма: металлургия будет объединена в один Главкочермет. Конечно, укрупнение имеет преимущества, в том числе в концентрации финансовых средств. Но уничтожаются конкуренция и рыночная среда.

За 10 рыночных лет практически ни одно металлургическое предприятие в стране не было закрыто, хотя многие из них обречены: безнадежно устаревшее оборудование, высокая себестоимость, чрезмерные энергозатраты. В нормальных рыночных условиях эти предприятия давно были бы закрыты. В России их банкротят по несколько раз, например Байкальское рудоуправление и Златоустовский метзавод. Отработаны уже целые схемы, когда очередной собственник сливает с завода оставшиеся активы, набирает кредиты, после чего и готовит его к следующей процедуре банкротства.

Отношения монополиста с партнерами отличаются медвежьей грацией. Так, рост тарифов с 1 января 2002 (на 30% в течение полугода) – это факт, а повышение закупочных цен на транспортный металл – «предмет переговоров»<sup>1</sup>. За поставки МПС расплачивается в течение 45 суток, а тариф взимает по предоплате. Недовольство гасится не поставленными в срок вагонами.

Очевидно, что развитие отрасли тормозится. Реформирование необходимо и уже началось. Недавно было принято решение о создании железнодорожных операторских компаний, которые должны сами себя обеспечивать подвижным составом, т.е. вагонами. За короткий срок их появилось более 30. Минувшей осенью о создании собственных операторских компаний заявили НЛМК и УГМК. Подтолкнули их к этому неуклюжесть МПС, спровоцированный им кризис поставок подвижного состава.

Если предоставить каждой из российских железных дорог самостоятельные права, возможность самим распоряжаться финансами, то эффективность их использования заметно повысится. МПС могло бы сохранить за собой роль координирующего органа. Может быть весьма выгодным и обеспеченным постоянным заказом производство различного рода комплектующих для МПС, надо только подойти к этому по-рыночному. Дальнейшее реформирование МПС открывает для рынка золотую обочину железной дороги.

#### *Выводы (обсуждение после самостоятельной работы)*

1. Потребность в рельсах сегодня остается высокой и не удовлетворена. Рельсы нужны как для поддержания в работоспособном состоянии магистралей, так и для нового строительства, а также для подъездных путей промышленных предприятий. Характерная

черта нового времени: крупное строительство железных дорог ведет уже не только МПС, но и частные компании, причем в весьма заметных объемах. Все это означает, что потребность в рельсах и другом транспортном металле в обозримом будущем будет только расти.

2. Железнодорожные стандарты на рельсы с учетом строительства новых скоростных магистралей будут только ужесточаться.

3. Существующие технологии крупных российских производителей рельсов вряд ли претерпят существенные изменения в ближайшее время. Они характеризуются высоким процентом отсортировки. А значит, нет и не будет недостатка в сырье для передельных предприятий, которые доводят отсортированные рельсы до железнодорожных стандартов и поставляют их для подъездных путей промышленных предприятий. Это большой, емкий рынок. И осваивать его будут специализированные рельсовые сервисные металлоцентры, создание которых уже началось.

### **Возможные вопросы для обсуждения**

1. Каковы основные причины, тормозящие развитие железнодорожной отрасли?
2. Сформулируйте конкретные выводы о текущем состоянии и перспективах российского рынка железнодорожных рельсов.
3. В чем преимущества объединения предприятий в холдинги?
4. Каков Ваш прогноз развития ситуации на рынке комплектующих?
5. Предложите самостоятельную стратегию маркетинга для КМК в случае его выхода из холдинга, для НТКМ.
6. Определите возможный потенциал и долю рынка, на которую может рассчитывать НТМК? КМК?
7. Разделите рынок железнодорожных рельсов на макросегменты, которые могут быть потенциальными покупателями. Каковы их требования?
8. Определите привлекательность каждого сегмента.

### **Критерии оценки:**

**5 баллов** выставляется студенту, если дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по теме, доказательно раскрыты основные положения вопросов; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание по предмету демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ изложен литературным языком. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа;

**4 балла** - дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком. Могут быть допущены 2-3 неточности или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.

**3 балла** дан неполный ответ на поставленный вопрос, не показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ структурирован не четко, нелогичен. Допущены неточности или значительные ошибки.

**2 балла** - ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь обсуждаемого вопроса с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная, терминология не используется. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента

## **Тема 2. Промышленные закупки и покупательское поведение**

**(компетенция ПК(ОУ)-6, индикатор ПК(ОУ)-6.2)**  
**«Logoplaste»: новая модель отношений покупатель – поставщик**

Концепция использования внешних источников

Концепция использования внешних источников – бизнес-стратегия, при которой, согласно заключаемому контракту, компания-производитель берет на себя обязательства выполнить одну из функций компании-покупателя. При этом производитель самостоятельно управляет процессом выполнения и контролирует его.

Иными словами, происходит *стратегическое* использование услуг сторонних организаций по ведению тех функций, которые традиционно осуществлялись за счет внутренних ресурсов.

Само по себе субподрядничество, т.е. привлечение внешних специалистов для выполнения определенных работ или распределения рабочей нагрузки, не является новым подходом. Новизна данной концепции в том, что использование внешних источников становится частью долгосрочной стратегии компании.

Обзор рынка

В последние годы в Португалии производство пластиковых упаковок находится в состоянии подъема. После вступления страны в ЕС на внутренний рынок стала поступать и конкурентоспособная продукция из европейских стран. Таким образом, предложение на рынке сейчас намного превышает спрос.

Сегодня португальский рынок пластиковых продуктов представлен примерно 200 компаниями, объем производства – около 200 тысяч тонн в год. На рынке твердых упаковок доминируют отечественные семейные компании, в том числе Logoplaste. Рынок мягких упаковок находится в руках международных компаний.

Известно, что эта отрасль промышленности вредна для окружающей среды. Озабоченность же ее состоянием повышается во всей Европе. Для конечных потребителей важна не только безопасная продукция, но и имидж компании-производителя как защитника окружающей среды. В соответствии с европейским законодательством ответственность за отходы от упаковок несет тот, кто поставляет их на рынок. Установлен обязательный минимум переработки, происходят изменения в сырье (ПЭТ вместо ПВХ).

На португальском рынке все еще происходит переход от стекла к пластику, не все потребители верны новой отрасли. Кроме того, существует противостояние между пластиком и другими современными материалами (например молочные упаковки из смеси бумаги, пластика и картона).

Logoplaste: история

Основатель компании Марсель де Боттон начал работу на стекольном заводе. В 1947 г. он создал успешную компанию по производству флаконов из ПВХ – первую в стране, работающую в этой области. Но политический режим сменился, и контроль над ней был потерян.

В 1976 г. Марселю де Боттону удалось взять ссуду под свою новую революционную идею – создание упаковочного отдела на территории покупателя. Так был основан Logoplaste. Первый интегрированный отдел по производству упаковки ИОП был создан для компании Yoplait (упаковка для молочных продуктов). Затем Logoplaste начал работать с Nestle, и с этого момента стал быстро расти.

Сегодня Logoplaste – одна из шести лучших европейских компаний в отрасли, имеет 32 завода в Португалии, Испании, Великобритании, Франции и Бразилии (см. рис. 1). Logoplaste первый в отрасли получил сертификат качества управления и услуг ISO 2001. В Португалии и Бразилии Logoplaste главный участник рынка (60%). Такая позиция стала возможна и благодаря его покупателям – крупным компаниям, лидерам на рынке.

Рост компании – продолжающийся процесс. За последние три года продажи возросли с 939 тысяч до 2800 тысяч упаковок в год. Число рабочих увеличилось с 6 в 1976 г. до 876 человек в 2000 г.

## Бизнес-стратегия

Главной особенностью Logoplaste является инновационный подход к бизнесу: вся деятельность компании ориентирована на ее потребителей. Для каждого покупателя создается новый ИОП, выделяется новое оборудование и человеческие ресурсы.

Цель такой стратегии – высокое качество услуг, развитие партнерских отношений. Так как ИОП ведет производство внутри завода потребителя, он имеет возможность идеально подстроиться под его потребности и обеспечить нужный уровень обслуживания.

Такой метод ведения бизнеса позволяет Logoplaste исключить ряд статей расходов: транспортировка, складской учет, дополнительное строительство и содержание производственных помещений. Можно использовать эффект масштаба и синергический эффект. Каждый ИОП обладает достаточной степенью автономии, а его директор несет ответственность за эффективную деятельность.

Но работа на территории покупателя несет и риск: для создания ИОП необходимы огромные инвестиции.

Для успешного сотрудничества Logoplaste должен заранее иметь информацию о планах и новинках своего покупателя. А поскольку Logoplaste работает с разными потребителями, которые могут быть и конкурентами, возникает проблема сохранения конфиденциальной информации.

## Реализация стратегии

Качество – это рабочая философия компании. Logoplaste предоставляет своим клиентам все новые гарантии, в частности, на поставку в любой ситуации; реализует программы по контролю качества, повышению эффективности и производительности.

В целом ежегодные инвестиции в оборудование ИОП составляют около \$ 28 млн. Поскольку риск велик, Logoplaste заинтересован не во всех покупателях. Критерии – спрос не ниже установленного уровня требования к качеству упаковки и срокам поставки. Большинство покупателей – крупные компании. Контракты заключаются минимум на 5 лет, обычно средне- и долгосрочные:

- с Nestle и Yoplait на 23 года,
- с Santo Domingo на 20 лет,
- с Coca-Cola на 10 лет,
- с Danon на 5.

Во избежание недоразумений контракты прописываются детально. Если годовой доход Logoplaste от сотрудничества превышает оговоренную сумму, часть его может быть передана покупателю.

Отношения между покупателем и ИОП строятся на партнерстве и доверии – это основа успеха. Безупречная репутация и 24 года серьезной и профессиональной деятельности на рынке – единственная гарантия Logoplaste.

Покупатель выделяет место для ИОП. Согласовываются ежегодные цели, на их основе определяется рабочая нагрузка ИОП, а результаты сообщаются в Logoplaste. Работники Logoplaste регулярно посещают отделы и анализируют ситуацию. Компания закупает сырье для всех своих подразделений, финансирует НИОКР.

Logoplaste реализует политику открытой книги цен на все виды товара. Это укрепляет доверие и способствует более точному ценообразованию.

Компания не использует широкий promotion и специальную рекламу для привлечения потенциальных покупателей. Этот процесс осуществляется через прямые контакты.

Logoplaste является партнером некоммерческой организации Sociedade Pronto Verde, цель которой – способствовать селективному сбору отходов от упаковки и их переработке на национальном уровне. В каждом ИОП есть завод по переработке мусора. Также Logoplaste использует специальный дизайн, уменьшающий количество пластика в упаковке.

Недавно компания решила самостоятельно производить пресс-формы: это дает возможность роста и повышает конкурентоспособность продукции. Для этой цели был построен завод.

## Интернационализация

В 1991 г. компания доминировала на внутреннем рынке, но перспективы роста были низки. Португалия вступила в ЕС, конкуренция усилилась, происходили слияния, и нужно было иметь устойчивое преимущество. У Logoplaste было три стратегических варианта: развиваться автономно, продать компанию международной корпорации или объединиться с ней. Был избран первый и началась интернационализация.

**Испания.** Существовала убежденность, что здесь будет довольно просто вести процесс управления – завод компании-покупателя находился всего в 300 км от Португалии. Решено было создать ИОП, максимально зависимый от центра. Но менеджеры-португальцы не знали особенностей культуры, бизнеса и управленческого стиля, принятого в Испании (большие сроки платежей, сложные переговоры). Компания столкнулась с рядом проблем, деятельность была закрыта.

Анализ показал необходимость предоставлять филиалам большую самостоятельность и принимать на работу местные кадры, понимающие специфику страны. Так, было создано партнерство Logoplaste с испанским предприятием. Филиал Logoplaste Spain имел достаточную степень автономии. Этот подход оправдал себя и был использован в последующем расширении компании.

Недавно Procter & Gamble – самая крупная компания в мире в сфере продуктов питания, напитков и продукции для дома – выбрала Logoplaste для создания нового ИОП в Испании. Впервые эта компания согласилась на комплексный контракт. Продукция поступит на португальский, испанский и французский рынки.

**Бразилия.** Компания Danon, уже работавшая с Logoplaste, предложила открыть совместное предприятие в Бразилии. Соглашение было подписано через 24 часа. Бразильский рынок менее развит и менее чувствителен к инновациям, отсутствует языковой барьер.

Сегодня Logoplaste лидер на нем. Действуют четыре ИОП с Danon, Nestle и местными компаниями. Производится около 1 млрд упаковок в год, занято 400 человек (и только один из них – португалец).

**Великобритания и Франция.** В 1999 г. появилась возможность выйти на рынок Великобритании, создав совместное предприятие с Procter & Gamble. Однако мнение о Logoplaste, ввиду недостаточного экономического развития Португалии, было невысоким. Группа сотрудников Procter & Gamble получила информацию о Logoplaste и посетила его филиалы. Соглашение было подписано.

Другой ИОП создан с «Sunny». Logoplaste был назван первым инвестором на западе Великобритании. По той же модели во Франции открылось ИОП, производящий бутылки для Coca-Cola. Каждый шаг приносил новый опыт. Сегодня у Logoplaste 32 завода – 22 из них за пределами Португалии.

## Информационные технологии

Процесс интернационализации на первых порах столкнулся с рядом проблем, связанных с обменом информацией между ИПО, расположенными в разных странах. Logoplaste развивался, а его информационные технологии оставались на прежнем уровне: использовались стандартные процедуры контроля, связь через Интернет.

Сегодня необходимо соединить между собой не только все ИПО, но и связать Logoplaste с покупателями и поставщиками. Для этого разрабатывается новый проект (MySAP.com), направленный на интеграцию в Интернет.

Основные моменты проекта:

- возможность доступа к необходимой информации для служащих, партнеров, поставщиков и покупателей;
- двусторонняя связь с компаниями: возможность связаться с управляющими, обсуждать котировки акций, ЖЦТ и новости в бизнесе;
- развитие электронной коммерции;
- снижение временных рисков.

Все составляющие проекта соответствуют требованиям компаний-заказчиков. Результатами внедрения станут гибкость в управлении и снижение затрат. По словам руководства, это «стратегические инвестиции».

#### Электронная коммерция

Дабы диверсифицировать свой бизнес, Logoplaste решает инвестировать в новую сферу – электронную коммерцию. Вместе с партнерами в 1999 г. он стал держателем акций новой брокерской компании в режиме on-line. Новая компания «E-deal» действует на португальском рынке брокеров. Покупатели с помощью «E-deal» могут:

- получать доступ к информации о финансовых рынках, о различных компаниях, о котировках;
- отдавать распоряжения по покупке-продаже акций, контролировать их выполнение и получать подтверждения о выполнении.

У компании много конкурентов и ей приходится бороться за долю рынка. Однако у «E-deal» высокопрофессиональные служащие, более развитая технологическая база, а значит, преимущества в сфере доступа к информации и скорости проведения сделок. Кроме того, минимальная сумма, требуемая для открытия счета в «E-deal», в пять раз меньше чем у ее конкурентов.

Уже через три месяца после начала деятельности «E-deal» стала приносить прибыль. Сегодня компания действует только на португальском рынке, но в планах – благодаря высокому качеству услуг и конкурентным ценам, стать лидером. Нужны средства для поддержания будущего роста.

#### Возможные вопросы для обсуждения:

1. В чем преимущества и недостатки концепции использования внешних источников?
2. Какова особенность использования данной концепции компанией Logoplaste?
3. Опишите стратегию и тактику маркетинговой деятельности Logoplaste.
4. Подготовьте презентацию по кейсу (краткий обзор).
5. Проведите SWOT-анализ компании.
6. Могут ли крупные покупатели Logoplaste самостоятельно начать выпуск упаковки? В чем для них преимущества работы с Logoplaste?
7. Охарактеризуйте риски, с которыми сталкивается компания в процессе интернационализации. Как можно их преодолеть?
8. Разработайте рекомендации для компании в случае, если интернационализация охватит и российский рынок.
9. Дайте оценку стратегии по обновлению информационной базы.
10. Имеет ли смысл диверсификация Logoplaste в новый бизнес? Концентрация на основной деятельности?

#### Критерии оценки:

**5 баллов** выставляется студенту, если дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по теме, доказательно раскрыты основные положения вопросов; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание по предмету демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ изложен литературным языком. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа;

**4 балла** - дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком. Могут быть допущены 2-3 неточности или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.

**3 балла** дан неполный ответ на поставленный вопрос, не показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ структуриро-



ван не четко, нелогичен. Допущены неточности или значительные ошибки.

**2 балла** - ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь обсуждаемого вопроса с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная, терминология не используется. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента

**Тема 3. Управление цепью поставок  
(компетенция ПК(ОУ)-6, индикатор ПК(ОУ)-6.2)  
«Моринфлот» в борьбе за долю рынка**

ООО КМА «Моринфлот» было создано в 1997 г. как местная агентская компания в порту Корсаков и агент контейнерных перевозок на линиях Владивосток–Корсаков, Корсаков–Курилы.

Сегодня «Моринфлот» проводит агентское и транспортно-экспедиционное обслуживание судов во всех портах Охотского и российских портах Японского морей, имеет право выхода на международный рынок. Это быстро развивающаяся компания, которая отвоевывает свою долю рынка. Так, число обслуженных ею судозаходов за два последние года увеличилось на 60%.

**Основные показатели деятельности КМА «Моринфлот»**

В тыс. руб.

Показатель	2000 г.	2001 г.
1. Доход от реализации услуг	2200,3	4 177,9
2. Среднесписочная численность, чел.	12	20
3. Себестоимость реализации услуг	1931,5	3 848,0
4. Фонд оплаты труда	1008,4	2 005,1
5. Стоимость основных средств	90,6	197,8
6. Фондоотдача	24,3	21,1
7. Балансовая прибыль	269	330

Финансовое положение компании представлено следующими коэффициентами:

- К-нт автономии = 0,11.
- К-нт соотношения заемных и собственных средств = 7,8.
- К-нт абсолютной ликвидности = 0,27.
- К-нт оборачиваемости оборотных средств = 1,3 раз за год.
- Рентабельность реализации = 7,9%.

**Рынок**

*Конкуренты.* Помимо КМА «Моринфлот», в данном районе действия аналогичного рода деятельность ведут четыре отечественные компании. Все они имеют выход на международный рынок.

Условно конкурентов можно разделить на две группы: достаточно зрелые с почти 10-летним стажем работы и молодые, работающие не более 5-ти лет. Данные по компаниям приведены в табл. 2.

## Исходные данные по компаниям-конкурентам

Характеристика	«Феско– Интер- Модал»	«Ин- флот»	«Сахалин Шельф Флот»	«Бор- инф»	«Мор- инфлот»
Детерминанты фирмы					
Опыт работы, лет	5	9	4	8	3
Репутация	высокая	высокая	средняя	средняя	хорошая
Количество сотрудников	25	49	38	23	20
Примерная прибыль	340	380	120	110	295
Детерминанты комплекса маркетинга					
Услуги: –агентирование; – брокерирование; – экспедирование грузов; шипчандлерское обслуживание; –доп. услуги (транспорт, связь, декларирование)	+ + + + –	+ + + – +	+ – – – +	+ + – – –	+ – + + +
Стоимость услуг	высокая	высокая	средняя	средняя	средняя
Режим работы: – дней в неделю; – часов в день	6 7	5 7	5 7	5 7	7 24

*Клиенты.* Благодаря высокому качеству услуг и умеренным расценкам сложился круг постоянных клиентов. Только в течение года их количество увеличилось почти на 40%, причем ни одно соглашение, подписанное ранее, не было аннулировано.

В прошлом году почти 40% всех судозаходов приходилось на долю двух компаний. Сегодня эту фатальную зависимость (несколько клиентов дают большую часть выручки) удалось ослабить: те же 40% принадлежат уже пяти судовладельцам.

78% судовладельцев, работающих с «Моринфлот», являются зарубежными компаниями, в большинстве японскими, южно-корейскими, кипрскими. Это целевой и наиболее перспективный для КМА сегмент рынка. Отечественные компании (г. Находка) составляют всего 22%.

*Маркетинговая деятельность*

*Персонал.* Все сотрудники КМА имеют опыт работы в данной сфере как в качестве управляющих, так и в качестве рядовых агентов, это слаженный коллектив. Структура компании построена по функциональному принципу, маркетинговое звено представлено одним сотрудником и подчинено директору внешнеэкономического отдела.

*Услуги.* Согласно имеющимся лицензиям, КМА «Моринфлот» выполняет следующие обязательства:

- содействие обработке судов на наиболее выгодных условиях, минимизация времени стоянки в порту или на рейде;
- оформление прихода и отхода судов и других формальностей,
- заказ буксиров и других подрядчиков, организация снабжения судна и медицинского обслуживания экипажа;
- решение исков и претензий, возникающих по судам от третьих сторон и защита интересов судовладельца и т.д.

В зависимости от пожеланий судовладельца, «Моринфлот» выполняет либо весь комплекс обязательств, либо некоторые из них. Однако в «портфеле услуг» КМА отсутствует брокерское обслуживание.

*Цена.* Агентское вознаграждение за услуги КМА «Моринфлот» устанавливается в соответствии с общепринятой ставкой и составляет 2,5% от суммы платежного баланса.

При заключении долговременных соглашений на агентское обслуживание судовладельцам предоставляются скидки порядка 25–30% со ставки вознаграждения. В дальнейшем предполагается ранжирование размеров скидки в зависимости от сроков соглашения, начиная с 10%. На сегодняшний день только КМА практикует подобный метод.

*Распределение.* В последние годы расширился район действия лицензии компании, получен выход на внешний рынок. КМА единственная среди конкурентов ввела 7-дневную рабочую неделю и круглосуточные дежурства. Учитывая специфику деятельности фирмы, а также тот факт, что судовладельцы, как правило, находятся в разных часовых поясах, возникающие вопросы решаются оперативно.

*Продвижение.* За два года расходы на продвижение компании на рынке возросли на 35% и составили около 200 тыс. рублей (табл. 3).

### Структура затрат на продвижение

Носитель	Периодичность	Доля, %
1. Радио:		
Сахалин	каждый час	15
Европа плюс	2 раза в сутки	15
Ностальжи	каждые 4 часа	15
2. АС –ТВ	4 раза в сутки	50

### Возможные вопросы для обсуждения

1. Дайте общую характеристику рынку. Определите доли основных участников.
2. Проведите оценку конкурентоспособности КМА «Моринфлот» по методу эффективной конкуренции. Сделайте выводы.
3. Оцените конкурентоспособность компании по многофакторной модели.
4. Предложите основные пути повышения конкурентоспособности компании.
5. Сформулируйте долгосрочные цели КМА.
6. Дайте конкретные рекомендации по четырем элементам маркетинга.
7. Сформулируйте идеальный имидж компании. Соотнесите его с имеющимся потенциалом.
8. Разработайте маркетинговую коммуникацию с целевым рынком.
9. Составьте бюджет коммуникации, предложите алгоритм по определению ее эффективности.

### Критерии оценки:

**5 баллов** выставляется студенту, если дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по теме, доказательно раскрыты основные положения вопросов; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание по предмету демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ изложен литературным языком. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа;

**4 балла** - дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком. Могут быть допущены 2-3 неточности или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.

**3 балла** дан неполный ответ на поставленный вопрос, не показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ структурирован не четко, нелогичен. Допущены неточности или значительные ошибки.

**2 балла** - ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь обсуждаемого вопроса с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная, терминология не используется. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента

#### **Тема 4. Принятие решения о закупке на B2B рынке (компетенция ПК(ОУ)-6, индикатор ПК(ОУ)-6.2)**

##### **Написание аналитического отчета**

По одной из нижеперечисленных тем каждому студенту необходимо составить аналитический отчет конъюнктуры рынка.

**Требования:**

Работа должна носить логически завершенный характер и демонстрировать способность студента грамотно пользоваться специальной терминологией, ясно излагать свои мысли, аргументировать предложения.

**Задачами работы над исследованием являются:**

- развитие навыков самостоятельной исследовательской деятельности и их применение к решению актуальных практических задач;
- систематизация и анализ полученные в ходе исследования данных.

**Алгоритм работы над исследованием**

Существует единый алгоритм, который отражает этапы работы над научно-исследовательской проблемой специалиста любого уровня:

- выбор проблемы;
- сбор информации об уже имеющихся в науке знаниях по изучаемой проблематике;
- анализ и обобщение полученных знаний по проблеме;
- разработка концепции и планирование исследования;
- подбор методов и методик осуществления исследования;
- проведение исследования;
- обработка полученных данных;
- письменное оформление теоретического и эмпирического материала в виде текста с рисунками, таблицами и графиками;
- представление к защите и защита работы.

**Темы работ:**

1. Обзор конъюнктуры рынка угля (энергетического).
2. Обзор конъюнктуры рынка угля (коксующегося).
3. Обзор конъюнктуры рынка нефти и нефтепродуктов.
4. Обзор конъюнктуры рынка черных металлов.
5. Обзор конъюнктуры рынка цветных металлов (алюминия, меди, никеля).
6. Обзор конъюнктуры рынка керамических строительных материалов.
7. Обзор конъюнктуры рынка цемента.
8. Обзор конъюнктуры рынка лесоматериалов (круглых).
9. Обзор конъюнктуры рынка пиломатериалов.
10. Обзор конъюнктуры рынка оборудования (горношахтного).
11. Обзор конъюнктуры рынка оборудования (технологического).
12. Обзор конъюнктуры рынка полимерных материалов.
13. Обзор конъюнктуры рынка минеральных удобрений.

**Критерии оценки:**

5 баллов выставляется, если обучающийся систематизированно изложил исторические и современные характеристики основных конъюнктурообразующих факторов, дей-

ствующих на отдельном рынке B2B, аргументировано описал основные тенденции спроса и предложения на трех уровнях – макро-, мезо- микро-, указал основных игроков анализируемого рынка и изложил авторское понимание происходящего, дал оценку;

4 балла выставляется обучающемуся, который по указанным выше аспектам дал не полный ответ, либо допустил неточности в ответе, слабо выразил свою позицию относительно обозначенных проблем;

3 балла выставляется обучающемуся, который не аргументировал свой ответ по теме собственными выводами, допускал неточности в ответе и слабо структурировал изложение материала;

2 балла означает, что обучающийся не справился с заданием по теме.

### **Тема 5. Стратегия промышленной дистрибуции (компетенция ПК(ОУ)-6, индикатор ПК(ОУ)-6.2) «Термопласт»: каким будет завтра?**

Позиция на рынке

Компания «Термопласт» еще молода (основана в 1998 г.), однако имя ее – торговая марка, известная не только в Приморье, но и на Дальнем Востоке.

«Термопласт» производит и реализует пластиковую пищевую тару для рыболовной и овощной продукции, оснастку для прибрежного лова гребешка.

На сегодняшний день прямая конкуренция в отрасли слаба, а в Дальневосточном регионе практически отсутствует. Здесь «Термопласт» является монополистом, ему принадлежит почти 80% Приморского рынка.

Но уже в ближайшем будущем ситуация может измениться. Производство и продажа продукции из пищевого полиэтилена – направление деятельности перспективное и развивается быстрыми темпами. В центральных регионах России конкуренция растет с каждым днем.

Потенциальные конкуренты «Термопласта» – «Мир упаковки» и компании Хабаровского края, выпускающие сегодня пластиковые бутылки и другие емкости. Скоро они наполнят рынок своей продукцией и будут приобретать технологии для новых производств.

Компания «Урал пласт», занимающая весомую долю на рынке в западной части России, расширяя рынок, также может обратить свой взор на Дальний Восток. Та же опасность исходит и от ее конкурентов.

Видя проблему, руководство «Термопласта» продумывает способы закрепления своей позиции на рынке и возможности дальнейшего роста. В качестве перспектив рассматривается завоевание долей сахалинского и западного рынков.

Внутренний аудит компании

Сильные стороны:

Известная в Приморье торговая марка, хорошая репутация (дает преимущество при внедрении новинок).

Современные технологии: предприятие оснащено высокопроизводительным оборудованием фирмы «Крупп Каутекс» (Германия).

Высокое качество: вся продукция экологически чистая и имеет сертификаты соответствия.

Широкий, постоянно пополняющийся ассортимент. Продукция для морских организаций, для сельского хозяйства, оленеводческих хозяйств. Планируется покупка пресс-форм по производству продукции для предприятий общепита.

Низкие цены (в частности за счет больших объемов), гибкая система скидок.

Налаженная система сбыта по Приморскому краю.

Слабые стороны:

Недостаточное внимание маркетинговым коммуникациям, отсюда – низкие расходы на рекламу и продвижение.

Продукция уступает в дизайне российским конкурентам из западных регионов.

Слабая система розничной торговли.

Слабая дилерская сеть в Хабаровском крае.

Основные ассортиментные позиции

1. Полиэтиленовая многооборотная бочкотара емкостью 25–50 л, предназначенная для транспортировки и хранения рыбы, икры, засолки овощей, хранения сыпучих и жидких пищевых продуктов.

2. Ящик перфорированный ёмкостью 35 л, предназначен для хранения и транспортировки овощной и мясо-молочной продукции.

3. Контейнер полиэтиленовый ёмкостью 23 л.

4. Оснастка для производства моллюсков (гребешка): пластина – коллектор садка, корзина-садок, кухтыли различного диаметра.

5. Кормушка и поилка для норок.

### **Возможные вопросы для обсуждения:**

Проведите аудит маркетинговой среды. Какими должны быть ответные действия компании?

Дайте общую характеристику конъюнктуры рынка.

Предложите «Термопласту» рекомендации по более полному освоению местного рынка.

С какими сложностями может столкнуться компания при выходе на западный рынок? Какой должна быть маркетинговая стратегия?

Разработайте конкретные рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности «Термопласта».

Охарактеризуйте товарную политику фирмы.

Сформулируйте ассортиментную политику компании в отношении разных сегментов.

Разработайте требования к упаковке.

Предложите показатели для оценки конкурентоспособности товара.

### **Критерии оценки:**

**5 баллов** выставляется студенту, если дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по теме, доказательно раскрыты основные положения вопросов; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание по предмету демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ изложен литературным языком. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа;

**4 балла** - дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком. Могут быть допущены 2-3 неточности или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.

**3 балла** дан неполный ответ на поставленный вопрос, не показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ структурирован не четко, нелогичен. Допущены неточности или значительные ошибки.

**2 балла** - ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь обсуждаемого вопроса с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная, терминология не используется. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента

## **2. Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации**

Зачет по дисциплине проводится в устной форме.  
(компетенция ПК(ОУ)-6, индикатор ПК(ОУ)-6.2)

### **Вопросы для подготовки к зачету по дисциплине**

1. Рынки промышленных товаров и особенности маркетинговой деятельности.
2. Классификация и характеристика промышленных рынков.
3. Функции рынка.
4. Классификация конкурентных рынков
5. Осуществление закупок.
6. Разработка закупочной стратегии.
7. Модели покупательского поведения на рынке B2B.
8. Модель вознаграждения/оценки Андерсона и Чемберса.
9. Модель Шоффри и Лильена.
10. Управление закупками и стратегия закупок
11. Цепь поставок как процесс.
12. Управление цепочками поставок как научно-практическая дисциплина.
13. Сущность и особенности системы управления цепями поставок.
14. Классификация цепей поставок.
15. Ключевые элементы оптимизации цепей поставок.
16. Направления оптимизации цепей поставок
17. Три основных вида покупок на B2B-рынке.
18. Повторная закупка без изменений.
19. Повторная закупка с изменениями.
20. Закупка для решения новых задач.
21. Этапы совершения покупки на B2B-рынке
22. Природа промышленной дистрибуции.
23. Факторы, влияющие на характер промышленной дистрибуции.
24. Промышленные дистрибьюторы.
25. Определение роли дистрибьютора в маркетинговой стратегии.
26. Ответственность производителя перед дистрибьютором.
27. Концепция общих затрат на дистрибуцию

### **Правила выставления зачета:**

неполный ответ на два вопроса - незачтено,  
полные ответы на два вопроса с приведением практического материала (формулы, последовательность и правила расчетов) – зачтено.

## **Приложение № 2 к рабочей программе дисциплины «Маркетинг в сегменте B2B»**

### **Методические указания для студентов по освоению дисциплины**

Успешное овладение дисциплиной, предусмотренное рабочей программой, предполагает выполнение ряда рекомендаций.

1. Следует внимательно изучить материалы, характеризующие курс и определяющие целевую установку. Это поможет четко представить круг изучаемых проблем и глубину их постижения.

2. Необходимо знать подборку литературы, достаточную и необходимую для изучения предлагаемого курса. При этом следует иметь в виду, что нужна литература различных видов:

- а) учебники, учебные и учебно-методические пособия.
- б) монографии, сборники научных статей, публикаций в экономических журналах, представляющие эмпирический материал, а также многообразные аспекты анализа современного развития организаций;
- в) справочная литература – энциклопедии, экономические словари, раскрывающие категориально понятийный аппарат.
- г) аналитические материалы, представленные ведущими экспертными организациями: РА «Эксперт», ВЦИОМ и т.п.
- д) существующие стандарты серии ИСО 9000

3. Изучая литературу, следует уяснить основное содержание той или иной проблемы, причины ее возникновения и последствия для изучаемого объекта.

4. При проведении практических занятий, используются активные методы обучения – решение кейсов. Этот вид работы способствует выработке практического навыка в принятии управленческих решений в области маркетинга.

В процессе обучения требуемый учебный материал студенты получают на лекциях по установленному регламенту, а также при самостоятельном изучении предлагаемой им литературы по данной дисциплине, а также на семинарских занятиях с применением видео-материалов, компьютерных технологий, выполнении тестовых работ. В ходе решения кейса студент должен продемонстрировать свободную ориентацию в области изучения библиографических источников, статистических и фактологических данных по теме, освоение смыслового ее содержания и способности качественно и грамотно оформлять собственные выводы и предложения, а также компетентно вести научную дискуссию. Каждый студент должен выполнить практическое задание по построению дома качества.