

ПРИЛОЖЕНИЕ А
ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Акселерация бизнеса»

1. Перечень оценочных средств для компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины

Код контролируемой компетенции	Способ оценивания	Оценочное средство
ПК-14: Способен разрабатывать или реорганизовывать продуктовую стратегию и стратегии технологической модернизации производства	Экзамен	Комплект контролирующих материалов для экзамена

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Оцениваемые компетенции представлены в разделе «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций» рабочей программы дисциплины «Акселерация бизнеса».

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Акселерация бизнеса» используется 100-балльная шкала.

Критерий	Оценка по 100-балльной шкале	Оценка по традиционной шкале
Студент освоил изучаемый материал (основной и дополнительный), системно и грамотно излагает его, осуществляет полное и правильное выполнение заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций, способен ответить на дополнительные вопросы.	75-100	<i>Отлично</i>
Студент освоил изучаемый материал, осуществляет выполнение заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций с незначительными ошибками.	50-74	<i>Хорошо</i>
Студент демонстрирует освоение только основного материала, при выполнении заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций допускает отдельные ошибки, не способен систематизировать материал и делать выводы.	25-49	<i>Удовлетворительно</i>
Студент не освоил основное содержание изучаемого материала, задания в соответствии с индикаторами достижения компетенций не выполнены или выполнены неверно.	<25	<i>Неудовлетворительно</i>

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки уровня достижения компетенций в соответствии с индикаторами

1. ФОМ

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ПК-14 Способен разрабатывать или реорганизовывать продуктовую стратегию и стратегии технологической модернизации производства	ПК-14.2 Выявляет существующие возможности производства
	ПК-14.3 Способен разрабатывать варианты новых, реорганизации существующих продуктовых или технологических стратегий

**Фонд оценочных материалов
контроля промежуточных знаний по дисциплине
«Акселерация бизнеса»**

Институт Экономики и управления
Кафедра Менеджмент
38.04.02 Менеджмент
Профиль: Технологическое предпринимательство

Компетенция	Содержимое компетенции	Индикатор	Содержимое индикатора
ПК-14	Способен разрабатывать или реорганизовывать продуктовую стратегию и стратегии технологической модернизации производства	ПК-14.2	Выявляет существующие возможности производства
		ПК-14.3	Способен разрабатывать варианты новых, реорганизации существующих продуктовых или технологических стратегий

КЕЙС «КОМПАНИЯ «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН»

Введение

Компания «Вимм-Билль-Данн» – лидер рынка молочных продуктов и детского питания в России и один из ведущих игроков рынка безалкогольных напитков в России и странах СНГ. «Вимм-Билль-Данн» принадлежит более 35-ти перерабатывающих заводов в России, на Украине и в Центральной Азии. На этих предприятиях и в торговых филиалах работают в общей сложности более 18 тыс. человек.

Наиболее узнаваемые бренды: «Домик в деревне», «Чудо», «Весёлый молочник», Bio-Max, Imunele и «Ламбер». «Вимм-Билль-Данну» принадлежит самый известный российский соковый бренд – J7 и не менее популярные марки «Любимый сад», «Чудо-ягода», «Ессентуки». Марка «Агуша» – самый узнаваемый в России бренд детского питания.

Миссия компании: «Вимм-Билль-Данн» помогает людям, радуя их каждый день вкусными и полезными для здоровья всей семьи продуктами питания.

Развитие «Вимм-билль-данн»

Шел 1992 год. Время, когда в стране все еще царила неразбериха, но во всем этом хаосе многие люди умудрялись находить новые возможности и использовать их. Кто-то честно, а кто-то – нет. Сергей Пластинин относится к первым. По дороге домой оптовый торговец мебелью и бытовой химией объезжал магазины в поисках сока: у него только что родилась дочь, и кормящей маме требовались витамины. На полупустых прилавках нашелся лишь сухой концентрат. Сергей развел порошок водой и понял, что напал на золотую жилу – напиток оказался в шесть раз дешевле готового сока. На следующий день вместе с партнером Михаилом Дубининым они решили заняться производством таких соков.

Бизнесмены взяли в Сбербанке кредит на \$50 тыс., арендовали линию на Лианозовском молочном комбинате, купили у «Тетра Пак» упаковку, а у немецкой фирмы – сырье. И к концу года выпустили первый пакет сока «Вимм-Билль-Данн».

Название родилось играючи. Интуиция подсказывала, что лучше ему быть иностранным: импортный продукт вызывал у советских граждан больше доверия. Поигрывая словами «Уимблдон – Вим-бил-дон», Пластинин с Дубининым остановились на знакомой нам всем комбинации – Wimm-Bill-Dann. «Название должно звучать необычно. Пусть даже непонятно, главное – чтоб цепляло», – говорит сегодня Сергей Пластинин, сорокалетний российский миллиардер из списка Forbes. Зверёк в поварском колпаке, изображённый на товарном знаке «Вимм-Билль-Данна», по словам его создателя, художника Андрея Сечина, не имел реального прототипа.

1992 год: «Вимм-Билль-Данн» впервые в России выпустил соки в пакетах. В то время никто в стране не разливал соки в пакеты. Импортных соков в современной упаковке в продаже тоже практически не было. В магазинах попадался, причем довольно редко, отечественный товар в трехлитровых стеклянных банках с пыльными жестяными крышками. Поэтому таким событием стало появление в Москве первых соков в ярких разноцветных пакетах с «иностранной» надписью «Вимм-Билль-Данн».

1993 год: «Вимм-Билль-Данн» впервые в России начал производство йогуртов. Сейчас в это трудно поверить, но в то время отечественный потребитель даже слова такого не знал. С появлением нового товара возникла и новая тема для обсуждения на страницах газет: «йогурт» – это сладкий кефир или теплое мороженое?

1994 год: «Вимм-Билль-Данн» создал первый российский соковый бренд – J7. До этого на пищевом рынке России не было брендов. На трехлитровых банках советского образца писали просто и строго: «Яблочный сок», «Томатный сок». Название первой торговой марки «Вимм-Билль-Данн» происходило от английского “7 juices” – «7 соков». На самом деле сначала соков J7 было всего три. Но молодая компания вынашивала честолюбивые замыслы – довести ассортимент до семи позиций.

1997 год: «Вимм-Билль-Данн» начал выпуск высококачественных традиционных молочных продуктов под маркой «Домик в деревне».

1998 год: Августовский кризис 1998 года компания Сергея Пластинина пережила относительно спокойно. К тому времени в моду в стране снова вошли отечественные продукты, и «Вимм-Билль-Данн» удачно заявил о своем российском происхождении. Он первым в мире начал индустриальное производство ягодных морсов по старинным русским рецептам. Бренд «Чудо-ягода» до сих пор остается уникальным, ведь только эти морсы делаются из свежих ягод.

«Вимм-Билль-Данн» впервые в России начал производство брендированных йогуртов – под маркой «Чудо». «Вимм-Билль-Данн» перешагнул границы Московского региона, приобретя комбинат «Сибирское молоко» в Новосибирске. Это стало началом стремительной региональной экспансии холдинга. В течение нескольких лет были приобретены молочные заводы в Нижнем Новгороде, Владивостоке, Уфе, Краснодарском крае.

1999 год: «Вимм-Билль-Данн» запустил в производство био-кефир Bio-Max. Марка Bio-Max – это первая в России специализированная марка обогащенных

молочных продуктов. Холдинг начал выпуск соков и нектаров под маркой «Любимый сад».

«Вимм-Билль-Данн» начал реализацию программы «Молочные реки».

Компания на выгодных условиях предоставляет в лизинг фермерским хозяйствам современное доильное и холодильное оборудование, обеспечивая свои молочные заводы сырым молоком высокого качества.

2000 год: «Вимм-Билль-Данн» начал выпуск молочных продуктов под маркой «Веселый молочник».

2001 год: «Вимм-Билль-Данн» первым в России создал соково-молочный напиток – «Мажитэль», а также зарегистрировал первый отечественный бренд молочного детского питания – «Агуша». Была сформирована управляющая компания ОАО «Вимм-Билль-Данн

Продукты Питания». В ее задачи и по сей день входит руководство предприятиями, контроль над их работой, определение стратегических направлений их деятельности. Компания получила международный сертификат соответствия стандарту British Retailer Consortium (BRC), который признается всеми торговыми сетями в странах ЕС.

2002 год: «Вимм-Билль-Данн» стал первой отечественной пищевой компанией, разместившей свои акции на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE).

Акции были включены в котировки NYSE под символом «WBD». Разбалансированность роста «Вимм-Билль-Данн» началась сразу после его выхода на Нью-Йоркскую биржу. Хотя само по себе это оказалось знаковым событием не только для холдинга, но и для российского бизнеса в целом. Это свидетельствовало о том, что иностранные инвесторы устали от однообразия вложений исключительно в российский ТЭК и готовы присматриваться к другим отраслям нашей экономики и оценивать их потенциал. Кроме того, готовясь к выходу на биржу, «Вимм-Билль-Данн» превратился в одну из немногих на тот момент прозрачных отечественных компаний, став в глазах зарубежных наблюдателей символом оцивилизовывания российского бизнеса.

Именно выход на Нью-Йоркскую биржу положил начало активной скупке «Вимм-Билль-Данн» региональных активов. Компания должна была продемонстрировать рынку рост, а экстенсивный путь развития – наиболее простое и быстрое средство для этого.

2003 год: «Вимм-Билль-Данн» начал выпуск «Ламбера» – первого отечественного сыра, успешно конкурирующего на рынке с европейскими сырами. «Ламбер» производится на заводе в Рубцовске Алтайского края.

«Вимм-Билль-Данн» купил завод минеральных вод, разливающий знаменитые «Ессентуки». В этот год собственники «Вимм-Билль-Данн» намеривались осуществить продажу холдинга транснациональной корпорации Danone. Но сделка по каким-то причинам сорвалась. И компании «Вимм-Билль-Данн» пришлось самой справляться с проблемами, с которыми сталкивается любая бурно растущая организация.

2004 год: К началу 2004 года на рынок соков вышли другие производители, и каждый предлагал целую линейку соков соответственно ценовым сегментам, проводил агрессивные рекламные кампании, играл новыми типами упаковок. «Вимм-Билль-Данн» отстал в обновлении имиджа марки и упаковки, недостаточно корректно позиционировал марку сока нижнего ценового сегмента, из-за чего в 2004 году потерял лидерство. Попытка выправить положение за счет упорядочения

дистрибуции результата не дала. «Вимм-Билль-Данн» хотел «спрямить» свои сбытовые потоки: часто дистрибуцией соков занимались дублирующие друг друга структуры, и было решено сократить их число в крупных городах до пяти-шести, а в небольших точках – до одного-двух. Но по ходу реорганизации сбыта присутствие на полках соковой продукции «Вимм-Билль-Данн» снизилось. В результате рост продаж в 2004 году по первому полугодю составил всего 5,4 % – это в несколько раз меньше, чем у лидера рынка «Лебедянского».

2005 год: чистая прибыль компании «Вимм-Билль-Данн» по итогам первого полугодия 2005 года упала на 35,7 % по сравнению с аналогичным периодом 2004 года и опустилась до 8,3 млн. В первом квартале этот показатель был еще хуже – 45,3 %. В самом «Вимм-Билль-Данн» объясняли падение прибыли ростом цен на сырье. Действительно, это беда всей отрасли, так же как удорожание транспортировки продукции из-за повышения цен на бензин. Специфика молочной отрасли такова, что производство должно быть максимально приближено к потребителям и источникам сырья. Тем не менее, ситуация с чистой прибылью «Вимм-Билль-Данн» – это отголосок решений прежних лет, приведших к переинвестированию.

Производственные мощности, которыми располагал холдинг, использовались не полностью. Да и в самом холдинге признают, что в нескольких регионах новые производственные линии были загружены лишь на 30 %. Это оборудование для производства разного рода инновационной высокомаржинальной продукции. Эти линии компания загрузила только в 2007 году, когда «Вимм-Билль-Данн» первым в России вывел на рынок функциональные молочные продукты (кисломолочные напитки и йогурты Beauty), специально предназначенные для поддержания красоты. В компании несколько переоценили скорость, с какой будет расти спрос на нетрадиционные молочные продукты в провинции.

Принимаемые меры: изменение логистики

Конечно, менеджмент «Вимм-Билль-Данн» не сидел без дела. Так, в начале 2005 года была проведена реструктуризация управления холдингом. Два направления бизнеса, по сокам и водам, были объединены в одно – «напитки» (в итоге у компании стало три бизнеса – «напитки», «молоко» и «детское питание»). Поскольку эти бизнесы похожи, для них можно выстроить единую систему логистики – соки и вода не молоко, они не требуют особых условий транспортировки. В итоге ежегодно планировалось экономить по 2,5 млн долларов.

В молочном бизнесе были объединены центральная, отвечающая за продажи в Центральной России, и московская дирекции. В результате сократился управленческий аппарат, что дало экономию в полмиллиона долларов. Было проведено и сокращение производственного персонала на 10 %.

Экономить было решено и на рекламе молочной продукции, затраты на которую раньше составляли около 5 % выручки, – за счет продвижения зонтичного бренда, а не отдельных продуктов.

Программа «Молочные реки», в рамках которой «Вимм-Билль-Данн» предоставлял своим сельскохозяйственным партнерам оборудование в лизинг, дополнилась приобретением хозяйств в собственность. Была поставлена задача по крайней мере на 30 % обеспечить производство собственным сырьем. Компания пошла на это не только ради сокращения издержек, но из-за реальной угрозы дефицита сырья: агрохолдинги освобождались от животноводческого направления, оставляя за собой более рентабельное растениеводство. Инвестиции в создание

агрохолдинга, по прикидкам руководства «Вимм-Билль-Данн», должны окупиться не ранее, чем через семь-десять лет.

Направление «детское питание» – это результат поиска новых высокомаржинальных ниш на рынке. Его доля в продажах компании составляла в 2005 году всего 6 %. Но московское предприятие этого профиля уже было загружено на 100 %, поэтому в начале 2005 года было куплено еще одно – в Курске, где стали выпускаться не только молочные продукты для детей, но и овощные и фруктовые пюре.

В молочном направлении ставка тоже делалась на инновационные продукты: обогащенное витаминами молоко, миксы молока и сока, йогурты с новыми кисломолочными бактериями. Сейчас доля таких продуктов в ассортименте компании составляет около 40 %.

По сокам было принято решение в том же духе – сосредоточиться в нише маржинальной продукции, поддерживая позиции наиболее успешной марки «Вимм-Билль-Данн» – J7, а не бороться за возвращение прежнего глобального лидерства.

Но ситуация на рынке менялась не в пользу «Вимм-Билль-Данн». Нарастив активы его главный соперник – компания «Юнимилк». В этот холдинг входило 18 предприятий. Продажи росли бешеными темпами: только за восемь месяцев 2005 года они увеличились на 51%, и примерно половина пришлась на органический рост (то есть не на покупку новых активов). При этом «Юнимилк» почему-то не страдал от роста цен на сырье.

В нише высокомаржинальных продуктов «Вимм-Билль-Данн» тоже не мог чувствовать себя свободно. Danone уже полтора года держал стабильные цены, из-за чего «Вимм-Билль-Данн» не мог поднимать свои без угрозы для конкурентных позиций. С инновационными продуктами вышел на рынок и «Юнимилк». А между тем в этом сегменте рынка спрос довольно ограничен, так как российский потребитель по-прежнему больше привержен традиционным молоку и кефиру.

Заключение

В 2005 году «Вимм-Билль-Данн» были необходимы прорывные решения. Иначе мог произойти крайний вариант развития событий – распродажа компании по частям, который, к сожалению, и осуществился в 2008–2010 гг.

По состоянию на февраль 2008 года 18,36 % акций «Вимм-Билль-Данн» принадлежало французской компании Danone. В начале ноября 2010 года стало известно, что американская компания PepsiCo договорилась с акционерами «Вимм-Билль-Данна» о покупке компании. В ходе первого этапа сделки, завершившегося 3 февраля 2011 года, PepsiCo получила 66 % акций компании за \$3,8 млрд (42,37 % акций было выкуплено у основателей и менеджмента компании, ещё 23,52 % акций – у её дочерних компаний), но уже по состоянию на 31 декабря 2011 основным собственником ОАО «Вимм-Билль-Данн» была компания Pepsi-Cola (Bermuda) Limited (располагается на Бермудских островах), которой принадлежит 98,41 % акций.

Вопросы для обсуждения

1. Какую стратегию расширения производства использовал «Вимм-Билль-Данн» (слияния, поглощения, органический рост)?
2. Каковы основные угрозы деятельности «Вимм-Билль-Данн»?

3. Какие логистические ошибки допустил менеджмент компании «Вимм-Билль-Данн» в 2002-2004 гг.?
4. Какими могли оказаться последствия для «Вимм-Билль-Данн» в случае его покупки компанией Danone в 2003 г.?
5. Как Вы оцениваете логистические меры, предпринятые менеджментом компании в начале 2005 г.?
6. Какие резервы имел холдинг «Вимм-Билль-Данн» для развития в новых конкурентных условиях?
7. Какие меры следовало предпринять «Вимм-Билль-Данн» в 2005 году?
8. Рассмотрите возможность разработки или реорганизации продуктовой стратегии и стратегии технологической модернизации производства с целью повышения эффективности деятельности предприятия.
8. На основе имеющейся информации выявите существующие возможности осуществляемой деятельности (производства) и разработайте варианты новых, реорганизацию существующих продуктовых или технологических стратегий.

КЕЙС «ТОРГОВЫЙ ПУТЬ ИНАРИ»

Введение

Фармацевт Инна Краюшкина вместе с мужем заинтересовалась Японией в 2009 году. Вместе они в июле 2009 года создали компанию «Торговый путь Инари», которая на протяжении нескольких лет занимается объединением всех, кто заинтересован развитием российско-японских экономических отношений в разных областях, поиском направлений торгово-экономического сотрудничества, а также привлечением инвестиций.

Миссия «Инари» – всесторонне содействовать развитию бизнес-диалога между Россией и Японией, всячески способствовать улучшению добрососедских отношений и взаимопонимания между народами, в полной мере использовать совместные знания РФ (СНГ) и Японии, инновационный потенциал в контексте модернизации российской экономики между российскими бизнес-структурами и представителями деловых кругов Японии для повышения качества жизни и благосостояния обих народов.

Летом 2013 года «Инари» привезла для сети «Азбука вкуса» три десятка квадратных арбузов, цена которых в рознице составила около 30 000 рублей и вызвала бурные обсуждения в СМИ.

Начало сотрудничества с Японией

Инна Краюшкина почти всю свою сознательную жизнь работала в фармбизнесе, так как по образованию она фармацевт. Однажды японцам понадобилась консультация по фармрынку в России. В июле 2009 года супруги Краюшкины приняли первую делегацию – японское подразделение инвестиционного банка HSBC. Япония заинтересовала их как страна. Они начали узнавать про Японию, общаться с японоведами, читать книги, интернет, начали вникать, понимать особенности бизнеса.

В этом же 2009 году супруги создали холдинг «Торговый путь Инари». Инари – синтоистская богиня плодородия и торговли. Муж стал управляющим партнёром и генеральным директором холдинга, а Инна – коммерческим директором и главой компании. В компании работало ещё два человека: финансовый директор, он стоял у истоков создания российской биржи, и директор

по логистике, который с 80-х годов занимается перевозками. Впоследствии возник ещё пятый учредитель, который курирует фармацевтический департамент.

Бюджет на запуск проекта «Торговый путь Инари» составил 2 млн. рублей. Учредители вкладывали в создание компании собственные деньги и занимали у знакомых.

Начало работы с Японией было не таким гладким. Во-первых, постоянные проволочки на российско-японской таможне – привычное дело, из-за чего часть продукции может попросту испортиться. Японцы и по сей день удивляются терпению российских бизнесменов при импорте товаров. Во-вторых, постоянные изменения в системе сертификации продукции, особенно косметической, что приводит к задержкам в отгрузке товара и срыву графиков поставок из-за необходимости получения очередного сертификата качества.

Инна так вспоминает о первых поставках товара из Японии: «Нам было очень сложно понять, что цены у них выставляются не за штуку, а за коробку.

Они не взвешивают фрукты и овощи: есть условная коробка с условным количеством фруктов/овощей, вес которой может немного варьироваться. Так они и грузят... Когда мы подписывали один из первых договоров, мы пытались обговорить допустимый процент брака. Полгода писали им: «Нам нужен брак не больше 2%». Еле-еле утвердили этот пункт, и потом вместе с товаром отдельно пришли и 2% брака, чуть ли не с бантиком. У японцев в принципе нет такого понятия: процент брака».

Первым товаром, который холдинг «Торговый путь Инари» импортировал из Японии, стал элитный чай. «Это был неудачный опыт: дорогим товаром сложно торговать, когда не знаешь специфики рынка, – рассказывает Инна Краюшкина. – Мы не смогли просчитать объём рынка элитного чая и сегмент именно японского чая. Всё, что могли, – продали, но большая часть осталась».

К счастью, это был единственный неудачный проект «Инари». Потом «Торговый путь Инари» наладил поставку японских игрушек, косметики и лекарственных препаратов в Россию, а потом пошли продукты питания: соевый соус, кондитерские изделия. Первые японские фрукты компания завезла в Россию 11 марта 2011 года (в этот же день произошла трагедия на Фукусиме). Продажа была успешной, но потом почти на год «Торговый путь Инари» вынужден был закрыть практически все японские проекты: у потребителей появились резонные опасения по поводу радиации.

В ближайшее время холдинг «Торговый путь Инари» планирует привезти в Россию японскую технологию глубокой заморозки и охлаждения продуктов для торговых сетей, производителей продуктов и логистических компаний. Также компания ищет пути поставки в Россию алкогольной продукции саке и слабоалкогольных вин естественного брожения.

Логистика и доходы

Основная часть поставок «Инари» осуществляется по железной дороге, но сейчас из-за роста тарифов холдингу приходится сокращать этот канал доставки. Скоропортящиеся товары (фрукты, овощи, снеки, другие продукты со сроком годности два-пять месяцев) «Инари» доставляет в Россию только самолетом. «В Шереметьево в среду днём прилетает товар из Японии, а в два часа ночи он уже растаможен, рассортирован, расфасован по машинам и едет в магазины», – говорит Инна. Остальные товары ввозятся в контейнерах морем. Это самый длительный вариант доставки – два-два с половиной месяца. Доставка товара происходит за

счёт покупателя. В основном по предоплате. Ответственность за доставку товара, как правило, берёт на себя японская сторона; ответственность холдинга наступает после того, как он принял товар.

Ежемесячный оборот компании «Торговый путь Инари» немного различается от месяца к месяцу и примерно составляет 4-5 млн. рублей.

Квадратные арбузы

Квадратный арбуз был впервые выведен в префектуре Кагава японского острова Сикоку около 30 лет назад.

Такая форма была создана фермерами для удобства складирования и хранения арбузов. Это не новый сорт и не продукт генной модификации, а обычный сорт арбузов, которые помещают в стеклянную кубическую форму в определенный период созревания ягоды, и там арбузы растут, принимая необычную для себя форму. На вкусовые параметры арбуза его форма никак не влияет. Вес одного арбуза составляет 6 кг. А размер такой ягоды строго 18 см на 18 см.

Фермеры считают, что квадратные арбузы гораздо удобнее транспортировать и хранить, чем круглые. Риск того, что они выкатятся из машины при разгрузке, минимален. Более того, коробки, в которых выращиваются арбузы, такого же размера, как и полки японских холодильников, и готовый продукт легко помещается в холодильник.

Фермерам удается вырастить всего 200–400 квадратных арбузов в год (каждый год по-разному). Вырастить такой арбуз весьма проблематично. Фермеры постоянно «присматривают» за арбузами – важно не пропустить момент срезания. «За каждым арбузом ухаживаешь как за ребенком. Следишь, чтобы полосы шли строго по вертикали, чтобы трещин не было. Каждый арбуз нужно проверять по несколько раз в день. Если пропустишь момент срезания, вся работа окажется впустую», – рассказала хозяйка арбузной фермы Широко Ямасита.

В Японии квадратные арбузы завоевали невиданную популярность. По словам местных аграриев, экзотический плод идет нарасхват, несмотря на то, что такой арбуз стоит в четыре раза дороже обычного.

Квадратные (кубические) арбузы – это арбузы ручной работы, абсолютно экологически чистые. Конечно же, эти квадратные арбузы предназначены для еды и плюс к этому могут быть идеальным подарком и украшением праздничного стола. На Востоке квадратный арбуз считается идеальным подарком друзьям и близким, а в самой Японии такие плоды так же используются для оформления интерьеров. Арбуз может простоять, не испортившись, до года, поскольку собирают их немного недозрелыми. В России пока более или менее массово выращивать такой продукт никто не собирается – трудно найти рынок сбыта.

Холдинг «Торговый путь Инари» сам выступил инициатором ввоза в Россию квадратных арбузов и разослал это предложение в розничные торговые сети. На него откликнулась «Азбука вкуса».

Заключение

Поскольку квадратные арбузы – это вообще «разовый» урожай, предлагаемый к продаже лишь раз в году, то, чтобы закупить их, нужно готовиться за год и делать предварительный заказ в Японии. Заранее узнать количество арбузов, которое будет выделено на страну, невозможно. Все зависит от урожая конкретного года. В 2013 году японцы дали на Россию всего 30 арбузов. Цена на них стала «заоблачной» из-за высокой закупочной цены и высоких транспортных

расходов. Так, закупочная цена кубических бахчевых – около 30 000 йен (примерно 10 тыс. руб.). Пока продукт дойдет до полки магазина, к оптовой стоимости нужно добавить цену доставки самолетом, таможенные сборы и маржу предпринимателей.

Российские потребители весьма скептически отнеслись к появлению на прилавках магазинов торговой сети «Азбука вкуса» подобного товара, хотя интерес к нему проявляли.

Несмотря на то, что за лето 2013 года «Азбуке вкуса» удалось из 30 арбузов продать только 19, ее руководство заявило, что все равно не жалеет о затраченных средствах на приобретение столь дорого продукта, надеясь распродать его полностью до Нового года. Более того, «Азбука вкуса» готова и впредь радовать своих клиентов необычными и качественными товарами, в том числе и квадратными арбузами.

Вопросы для обсуждения

1. Почему компания «Торговый путь Инари» образована в форме холдинга? Чем характеризуется данная форма ведения бизнеса?

2. Какие факторы определили успех холдинга «Торговый путь Инари» на российском рынке?

3. Какие риски несет холдинг «Торговый путь Инари», связав свою деятельность с единственной страной-поставщиком Японией? Проведите SWOT-анализ деятельности компании.

4. В чем Вы видите причины неуспеха продаж квадратных арбузов на российском рынке, помимо высокой цены?

5. Как Вы думаете, почему «Азбука вкуса» не намерена отказываться от закупок квадратных арбузов, хотя их продажи идут медленно?

6. Разработайте комплекс мероприятий для торговой сети «Азбука вкуса» по продвижению квадратных арбузов на российском потребительском рынке, учитывая, что компания практически не имеет возможностей снизить на них цену.

7. На основе имеющейся информации выявите существующие возможности осуществляемой деятельности (производства) и разработайте варианты новых, реорганизацию существующих продуктовых или технологических стратегий.

4. Файл и/или БТЗ с полным комплектом оценочных материалов прилагается.