

КЕЙС 1. Стратегия.

СТРАТЕГИЯ ФИРМЫ «YAMAHA» В ОТРАСЛИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ МУЗЫКАЛЬНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

На протяжении ряда лет спрос на фортепиано падал — в середине 1980-х гг. на 10% ежегодно. Современные родители не уделяют занятиям своих детей музыкой того внимания, которое уделяли их собственные родители. Чтобы оживить производство этих музыкальных инструментов, компания Yamaha провела маркетинговое исследование с целью выяснить, какое применение находит фортепиано в тех семьях, которые уже приобрели инструмент. Исследование показало, что подавляющее большинство инструментов (около 40 млн) в Америке, Европе и Японии очень редко используется. В большинстве случаев та причина, ради которой они были куплены, перестала быть актуальной. Дети либо прекратили свои занятия музыкой, либо выросли и уехали из дома своих родителей; взрослые члены семей играют на фортепиано крайне редко, а то и вообще не играют, и только небольшой процент составляют те, кто действительно продолжает использовать этот музыкальный инструмент по назначению. Большинство инструментов служит в качестве роскошной мебели и находится в хорошем состоянии, несмотря на то, что их регулярно не настраивают. Исследование также показало, что в основном доходы владельцев этих инструментов превышают средний уровень. Разработчики стратегии компании Yamaha увидели в бездействующих фортепиано новые потенциальные возможности для фирмы.

1. Какие они увидели возможности?
2. Что бы Вы предложили в данной ситуации?
3. Разработайте план стратегии для решения данной проблемы.

Кейс 2. СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ NESTLE

Nestle — самая крупная в мире компания по производству продуктов питания с годовым доходом 33 млрд долл., завоевавшая рынок всех континентов и имеющая свои предприятия более чем в 60 странах. Лидирует в ряду продуктов питания, производимых Nestle, кофе. Кофе продается на сумму более 5 млрд долл. и приносит прибыль примерно 600 млн долл. в год. Nestle — самый большой в мире производитель кофе. Компания также является мировым лидером в производстве минеральной воды (Perrier), консервированного молока, замороженных продуктов, конфет и детского питания. В 1992 г. торговая марка компании Nescafe была самой известной на рынке растворимого кофе во всех странах и только в США компания уступила свои позиции торговой марке Maxwell House. Nestle производит 200 сортов растворимого кофе, начиная со светлых дня рынка CUJA и кончая темным

(эспрессо) дня Латинской Америки. Для того чтобы постоянно поддерживать полное соответствие производимого кофе типам потребителей в различных странах (или отдельных регионах внутри страны), в компании работают 4 специализированные исследовательские лаборатории с общим годовым бюджетом 50 млн долл.

1. Как Вы думаете, в чем заключается деятельность данных лабораторий?
2. Как данной компании удастся сохранять лидерские позиции?
3. Что нужно делать владельцам компании, чтобы сохранить высокую долю на рынке в условиях усиливающейся конкуренции?