

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА
УПРАВЛІННЯ

МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації

для виконання практичних робіт для добувачів
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Менеджмент» спеціальності
073 «Менеджмент», ОПП «Публічне управління та
адміністрування» спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування», ОПП «Облік і
оподаткування» спеціальності 071 «Облік і
оподаткування» денної та заочної форм здобуття
вищої освіти



Миколаїв

2022

УДК 005
М50

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 16.06.2022 р., протокол № 11

Укладач:

А. І. Бурковська - асистент кафедри менеджменту та маркетингу
Миколаївського національного аграрного університету

Рецензенти:

Д. В. Калнауз – керівник відділення Миколаївське РУ АТ КБ
«ПриватБанк»

Т. І. Лункіна – доктор економічних наук, доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування Миколаївського
національного аграрного університету

© Миколаївський національний
аграрний університет 2022

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	4
ТЕМА 1. Суть, роль та методологічні основи менеджменту	5
Завдання до теми 1.....	5
ТЕМА 2. Історія розвитку менеджменту.....	9
Завдання до теми 2.....	9
ТЕМА 3. Поняття організації як соціально-економічної системи	10
Завдання до теми 3.....	10
ТЕМА 4. Спілкування та управлінська діяльність	13
Завдання до теми 4.....	13
ТЕМА 5. Комунікативна культура, уміння та навички в управлінській діяльності менеджера	16
Завдання до теми 5.....	16
ТЕМА 6. Прийняття рішень	17
Завдання до теми 6.....	17
ТЕМА 7. Методи прийняття рішень.....	19
Завдання до теми 7.....	19
ТЕМА 8. Стратегічне планування в системі управління організацією.....	23
Завдання до теми 8.....	23
ТЕМА 9. Процес стратегічного планування.....	27
Завдання до теми 9.....	27
ТЕМА 10. Реалізація та оцінка стратегії	30
Завдання до теми 10.....	30
ТЕМА 11. Організація взаємодії і повноваження.....	33
Завдання до теми 11.....	33
ТЕМА 12. Побудова організації.....	35
Завдання до теми 12.....	35
ТЕМА 13. Поняття мотивації і мотивів.....	39
Завдання до теми 13.....	39
ТЕМА 14. Активність і досягнення у контексті мотивації	42
Завдання до теми 14.....	42
ТЕМА 15. Контроль та ІУС	44
Завдання до теми 15.....	44
ТЕМА 16. Групова динаміка	46
Завдання до теми 16.....	46
ТЕМА 17. Керівництво: влада та особистий вплив.....	49
Завдання до теми 17.....	49
ТЕМА 18. Лідерство: стиль, ситуація та ефективність	51
Завдання до теми 18.....	51
ТЕМА 19. Управління конфліктами та змінами.....	56
Завдання до теми 19.....	56
ТЕМА 20. Соціальна відповідальність та етика	59
Завдання до теми 20.....	59
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	64

ВСТУП

Метою вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент» є формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Виконання практичної роботи сприяє закріпленню теоретичних знань, оволодінням навичок індивідуальної роботи студентів.

Мета практичної роботи – поглибити і закріпити здобуті знання з менеджменту сучасних організацій.

Завдання вивчення навчальної дисципліни: вивчення сутності основних понять і категорій менеджменту та управління; принципів та функцій менеджменту; системи методів управління; змісту процесів та технології управління; основ планування, здійснення мотивування та контролювання; організації взаємодії та повноважень; прийняття рішень у менеджменті; інформаційного забезпечення процесу управління; керівництва та лідерства, стилів управління; етики і відповідальності у менеджменті; ефективності управління.

Практична робота є засобом перевірки теоретичних знань здобувачів вищої освіти, навичок самостійного опрацювання літератури, уміння логічно викладати матеріал, застосовувати його у практиці менеджменту. В процесі практичної роботи студенти повинні показати вміння визначати основні положення питання, що розглядається, деталізувати його зміст, робити узагальнюючі висновки.

Для практичної роботи виносять теми, що потребують детального опрацювання й аналізу для більш глибокого і систематизованого вивчення навчального матеріалу.

ТЕМА 1. СУТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 1

Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.

Як працює блогінг

Дівчата, що публікують рецепти домашнього печива, хлопці, що одного разу перетнули Ісландію на автомобілі та вирішили з того дня без упину писати про подорожі, чи батьки, що дарують дітям іграшки лише для того, щоб зробити з цього розпакування в YouTube. Блогінг з цікавого хобі та освоєння нових територій перетворився для багатьох на роботу.

Професія блогера активний розвиток розпочала в останні 15 років, у той час як перший блог виник у далекому 1992-му році. Початок блогам поклав Тім Бернерс-Лі, який публікував новини на окремій сторінці газети Washington Profile. До одних з перших онлайн блогерів відносять Джастіна Холла, який у 1996-му році обіцяв навчити створювати вебсторінки в обмін на місце ночівлі під час його подорожі Сполученими Штатами.

Відмінністю блога від звичного щоденника стало орієнтування першого на аудиторію. Інформація більше не була приватною, вона ставала доступною і цікавою великому загалу людей.

Разом з блогом та блогером приходить до нас і поняття блогосфери, тобто, сукупності всіх блогів. Вона побудована на постійних комунікаціях блогерів та читачів, адже у середовищі блогосфери подача тісно пов'язана зі сприйняттям та обміном інформації.

Які бувають блоги?

ОСОБИСТИЙ

Марі Карачіна

КІЛЬКІСТЬ ПІДПИСНИКІВ:

14,1 тисяч

ПОСИЛАННЯ:

@skinny.strong

Орієнтується на аудиторію з ваших родичів та друзів, і охоплює людей, які потенційно зацікавлені у вашій діяльності.

Контент розробляється для потенційної цільової аудиторії. Як приклад – у вас є собака, і ви знаєте як швидко привчити його ходити в туалет на вулицю. Ви досі будете говорити про свого собаку і створите йому сторінку в інстаграмі, але ваші поради та методи виховання тварини можуть привернути велику увагу.

Особисті блоги, якщо ви хочете стати впізнаваним, повинні містити інформацію, яку підписники можуть отримати лише від вас. До цього потрібно додати якість текстових та аудіовізуальних матеріалів.

Київська бігунка веде свій блог в інстаграмі. Її основна сфера діяльності — це тренерська кар’єра та підготовка людей до забігів і марафонів, чим вона активно ділиться з підписниками.

Поради Марі мають свій унікальний характер, адже всю інформацію вона збирає сама. У 2019 вона пробігла останній, Лондонський, марафон з числа World Marathon Majors і стала володаркою сьомої такої медалі в Україні.

Особистий блог Марі – ідеальний приклад того, як можна висвітлювати професійну діяльність і приватне життя, допомагаючи при цьому людям поринути в тему бігу.

ЛАЙФСТАЙЛ

Лена Мандзюк

КІЛЬКІСТЬ ПІДПИСНИКІВ:

588 тисяч

ПОСИЛАННЯ:

@elena_mandziuk

Блоги цього типу зазвичай мають інфлюенсери для яких це додатковий майданчик для спілкування з аудиторією

Популярні особисті блоги також іноді переростають в лайфстайл формат, проте ця зміна повинна відбуватись з покращенням якості та регулярності контенту

Найчастіше лайфстайл займають Instagram або YouTube, тому що “стиль життя” повинен мати візуальний контент

Лена Мандзюк – мати двох дітей, Мірри та Лада, вона має свій магазин здорового харчування і проводить фітнес-марафони

Щодня вона виставляє з десятків сторіс, де в онлайн режимі демонструє свій стиль життя: зранку приготувати млинці для родини, виділити час для роботи, посварити собаку за з’їдену іграшку дитини, показати обновки в гардеробі. Цей цикл повторюється щодня, а підписники активно коментують та зберігають її пости

В основному профілі блогерка часто ділиться здоровими рецептами та своїми тренуваннями.

ЕКСПЕРТНИЙ

Євген Клопотенко

КІЛЬКІСТЬ ПІДПИСНИКІВ:

370 тисяч (Instagram)

ПОСИЛАННЯ:

@klopotenko

<https://klopotenko.com/uk/>

На відміну від особистих, блогери-експерти зазвичай мають професійний бекграунд, який дозволяє розповідати про сферу діяльності зі своєї експертної точки зору

Такий блогінг викликає більшу довіру серед аудиторії, тому що інформацію читач отримує від вас, як безпосереднього першоджерела.

Переможець українського телевізійного проєкту “Мастер Шеф” Євген Клопотенко веде власний кулінарний блог. За його плечима навчання у престижній французькій школі кулінарії Le Cordon Bleu.

У блозі кухар наголошує, що смачна їжа не завжди потребує найдорожчих продуктів і складної техніки приготування. Він прагне змінити культуру споживання в Україні, а своїми рецептами відкриває нові горизонти.

Як блогер Євген також реалізує себе в інстаграмі та ютубі, що дозволяє підписникам дізнатись більше про особисте життя та інтереси кухаря.

Бренд одягу Окно во двор

КІЛЬКІСТЬ ПІДПИСНИКІВ:

34,1 тисяча

ПОСИЛАННЯ:

@oknovodvor_ukraine

Бренди, магазини, ресторани та інші структури також створюють бізнес акаунти в соціальних мережах

Така сторінка стає платформою, де продають товари або послуги, додаючи до них детальний опис. Наприклад, стадії виробництва або проєкти з інфлюенсерами

Український бренд одягу Окно во двор має основну сторінку в інстаграмі, де щодня публікує скомпоновані образи, нові надходження, сейлові пропозиції

В хайлайтс можна подивитись бекстейдж та архів всіх аксесуарів, взуття, одягу

Відео публікуються в IGTV та на YouTube, а можливість постійної онлайнкommунікації спрощує покупцям життя: не потрібно витрачати час на дорогу до магазину, можна попросити скинути фотографії речей в наявності, прийти на примірку вподобаних

Яку платформу краще використовувати?

ТЕКСТОВІ

WordPress

Blogger

Medium

Wix

Для того, щоб вести свій текстовий блог потрібно буде створити свій домен, деякі платформи знімають за це плату.

Blogger є найбільш спрощеною версією текстового блогу, його легко створити, обрати тему та експериментувати з оформленням. Більшою кількістю інструментів володіє WordPress, але знадобиться час, щоб розібратись з ними.

АУДІОВІЗУАЛЬНІ

YouTube

Vimeo

IGTV

SoundCloud
Apple Podcasts

Ці платформи підійдуть тим, хто любить розповідати, знімати відео або записувати аудіо.

Для цього виду блогінгу бажано мати навички у зйомці та монтажі, адже від цього залежатиме якість вашого контенту. Це не прямо пропорційно дорогому обладнанню, але цікавий монтаж, вибір музичного супроводу, якість звуку допоможе вашому блогу виділитись.

ФОТО

Instagram
Pinterest
Tumblr

Саме медіа зачіпає дуже важкі та не завжди «зручні» для суспільства теми. Тому було особливо цікаво подивитися, як вони заохочують аудиторію. По-перше, на сторінці «заходять» лонгріди. Не дивлячись на те, що інстаграм прийнято вважати платформою про картинки, а не про текст.

У збережених хайлайтс є дуже багато надихаючих історій про людей з інвалідністю. Всі вони ведуть на сайт, проте без додаткових закликів для цього.

Загалом, основа акаунту — історії. Завдяки ним не помічаєш, що більше у контенті немає нічого особливого.

МІКРОБЛОГИ

Twitter
Telegram

Мікроблоги також можна розміщувати на сторінках соціальної мережі Twitter, максимальна довжина посту в якій досягає 280 символів, що у свою чергу, ідеально підходить для цитат, нотувань, та лаконічних виразів власної думки.

У Telegram можна взаємодіяти з аудиторією за допомогою опитувань: дізнаватись їхню думку, ставити “лайки” і навіть бачити кількість підписників.

Питання:

- 1. У чому виявляються риси блогера як підприємця, бізнесмена та менеджера?*
- 2. Яким чином блогери монетизують власну діяльність?*
- 3. Яким чином блогери комунікують зі своєю аудиторією?*
- 4. Запропонуйте власну ідею блогу.*
- 5. Який термін доцільніше використовувати для адміністрування блогу: менеджмент чи управління? Чому?*

ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 2

Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.

5 кейсів оптимізованого дизайну упаковки

Упаковка вже давно перестала бути просто обгорткою продукту для захисту. Одна з її додаткових цінностей — привернути увагу покупця. Для цього деякі бренди роблять акцент на зручності та комфорті у споживанні продукту і пропонують нові креативні рішення.

Take-away пакування для McDonald's-меню

Дизайн-агентство Ian Gilley розробило для новозеландського McDonald's оптимізований спосіб пакування Мак-меню із собою.

Упаковка складається зі стакана для напою та контейнера-конструктора для їжі. Контейнер з окремими відсіками для бургера, картоплі та мак-пирога встановлюється на стакан. Це дає змогу нести всю їжу в одній руці без зайвих коробок і пакетів. Трубочку для напою прикріплюють у незвичний спосіб — збоку стакана.

Упаковка виготовлена з біорозкладного паперу. Розробники мали на меті зменшити кількість відходів та зробити швидке харчування зручнішим. Проте в цього способу пакування з'явилося багато хейтерів. Користувачі скаржилися, що коли гарячий бургер накриває напій з льодом, кожна страва втрачає свій температурний баланс.

Пачка-миска для чипсів Kettle Baked Chips

Корейський дизайнер Junpyo Kim створив концепт упаковки для бренду Kettle Baked Chips, з якої їсти чипси зручніше.

Замість того щоб відкривати пакет зверху, його можна відкрити збоку — за принципом упаковки вологих серветок. Пачка зі снеками оснащена спеціальною клейкою панеллю-стікером. Усе, що потрібно — потягнути за стікер. Якщо відкрити пачку в такий спосіб, вона легко перетворюється на миску. Це дає змогу комфортніше їсти чипси й не дуже бруднити руки маслом та спеціями. Так само, за допомогою стікера, упаковку можна закрити, щоб довше зберегти чипси свіжими.

Масло Better! Butter! із кришкою-ножем

Зручну та практичну упаковку для вершкового масла Better! Butter! розробила дизайн-агенція Yanko Design. Ідея полягає у використанні незвичайної кришки з дерева, яка одночасно може бути ножем для масла. Завдяки цьому немає потреби використовувати додаткові столові прилади для приготування бутербродів. Оскільки порційні контейнери зазвичай беруть у подорожі або на пікніки, таке рішення є дуже зручним.

Коробка для піци Vesuvio Pizzeria

Американській студентці Анжеліці Баїні доручили створити дизайн коробки для піци на винос. Дівчина розширила це завдання і розробила повний брендинг для піцерії Vesuvio Pizzeria — від пакування і візитівок до меню і

сайту. Дизайнерка, відповідно до назви бренду, створила стильну упаковку в чорному кольорі з рожевими мармуровими вставками. Чорний колір символізує ґрунт Везувію, а мармуровий принт — лаву. Коробка має картонні ручки, завдяки чому її зручно транспортувати. У середині упаковки акуратно закріплені одноразові столові прилади.

Упаковка для піци TOSS з окремими відсіками

Ще один варіант незвичного пакування для піци, і знову за розробкою студентки. Майбутня дизайнерка Їнань Ванг зі Школи мистецтв при Інституті Меріленда у США створила упаковку для бренду TOSS, яка призначена для фасування піци по одному шматочку.

За словами розробниці, таке пакування має низку переваг. По-перше, коробка має знімний тримач із картону. Завдяки цьому їсти шматок піци зручно, а руки залишаються чистими. По-друге, шматочки піци, що залишилися, можна зберігати в холодильнику в індивідуальній упаковці. Для бренду ж таке дизайнерське рішення — можливість запропонувати клієнту різні начинки в одному замовленні.

1. Якими здобутками кожної із відомих вам шкіл менеджменту користуються розробники нових типів пакування?

2. У чому виявляється процесний підхід до управління процесом створення упаковки?

3. У чому виявляється системний підхід до управління процесом створення упаковки?

4. У чому виявляється ситуаційний підхід до управління процесом створення упаковки?

5. Наведіть власні рекомендації, що, на вашу думку, сприятимуть покращенню комунікації виробників із споживачами через дизайн упаковки.

ТЕМА 3. ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 3

Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.

Маркетингові війни: як Samsung, BMW, Pepsi та інші бренди заграють з конкурентами

Samsung vs Apple

Apple, Huawei та Samsung останні роки є незмінними лідерами за продажами смартфонів. Їхні частки ринку можуть значно коливатися щоквартально, це пов'язано з виходом нових моделей. Особливо залежними від новинок є Apple, частка ринку якого протягом року коливається від 10% до 17%. Найстабільнішим з усіх є Samsung. Протягом 2016-2020 років бренд не втрачав свого лідерства ані на квартал.

Успішні продажі Samsung дають йому змогу час від часу тролити

Apple. На втіху Samsung, Apple дає багато приводів для насмішок, випускаючи свої моделі з контраверсійними нововведеннями. Наприклад, прибирають роз'єм 3,5 мм для навушників. Цю та інші особливості Apple їхні конкуренти висміяли у серії роликів “Samsung Ingenious”.

У них Samsung змодельовали різні ситуації у фірмовому магазині Apple. Покупці ставлять консультанту провокативні запитання, у яких порівнюють Apple iPhone X та Samsung Galaxy S9, або просто ставлять під сумнів адекватність особливостей iPhone X.

Цікавим фактом є те, що невдовзі Samsung видалили частину роликів із серії “Ingenious”. Це пов'язують з виходом Samsung Note 10, що містить деякі з особливостей, через які Samsung і тролив Apple.

Huawei vs Apple

Небагатьом брендам “пощастило” завести собі кілька конкурентів-хейтерів, але Apple точно є одним з таких. У спробі висміяти акумулятори пристроїв Apple, відомі серед споживачів своєю нестійкістю до холоду та тривалого використання, Huawei подарували фанатам яблучного бренду павербанки.

У вересні 2018 року відбувся старт продажів iPhone XS, iPhone XS Max та iPhone XR. Традиційно, у день продажів перед фірмовими магазинами Apple ще з ночі вишикувалася черга охочих придбати нову модель. У Сингапурі до однієї з таких черг завітали представники Huawei та подарували фанатам Apple павербанки на 10,000 мА·год. На пакованні фірмових павербанків Huawei написав “You’ll need it” (“Вам це знадобиться” – пер. з англ.).

Burger King vs McDonald’s

Раніше ми готували великий матеріал про вже культову маркетингову війну Burger King та McDonald’s. У ньому розібрали два десятки кейсів, починаючи 1981 року.

У Бразилії McDonald’s інвестували в медіа вчетверо більше за Burger King. Бюджети останніх на рекламу явно поступалися конкурентам, тож на допомогу Burger King прийшов креатив.

Мережа фастфуд-ресторанів розширила свій застосунок функцією доповненої реальності — завантажила в систему всі наявні рекламні прояви McDonald’s (зовнішню рекламу, пости, меню тощо) та навчила свій застосунок їх розпізнавати. Користувачі додатка Burger King наводили камеру смартфона на будь-яку рекламу McDonald’s — і та «згорала» на екрані їхнього гаджета. Замість неї з’являлася реклама Burger King.

«У Бразилії їхні медіабюджети в чотири рази більші за наші. Їхня реклама фактично скрізь. Тож ми зробили єдину логічну річ – спалили її», – розповідає Burger King про свій кейс.

За кожен «підсмажений» рекламу користувачі Burger King отримували ваучер на безплатний Whopper – найвідоміший бургер Burger King. Результати були шаленими.

1 000 000 завантажень застосунку Burger King за місяць.

Застосунок Burger King Brazil піднявся на перше місце у чартах “Їжа та напої” на App Store.

+56,4% продажів через застосунок

2 800 000 активних користувачів застосунку.

1 000 000 000 медіавражень.

Ідея, яка змусила людей думати про Burger King, тільки-но вони бачили рекламу McDonald’s.

Pepsi vs Coca-Cola

Безумовно, найзірковіший кейс нашої добірки – це Pepsi проти Coca-Cola. Найзірковіший, тому що в порівняльному ролику Pepsi знялося одразу три знаменитості: актор Стів Карелл, композитор і репер Ліл Джон та реперка Карді Бі.

Відеореклама була створена для трансляції на Superbowl 2019 – фіналі кубка Національної футбольної ліги США, що є наймедійнішою подією року у Сполучених Штатах. У ролику показано класичний американський дайнер. Відвідувачка закладу робить замовлення та просить колу, на що офіціант відповідає: “Is Pepsi okay?” (“Чи Pepsi норм?” – пер. з англ.).

За сусіднім столиком сидить Стів Карелл. Почувши слова офіціанта, він підхоплюється й у притаманній собі манері пояснює, що Pepsi – це більше ніж “okay”. «Is Pepsi okay? Is Pepsi okay?! Are puppies okay? Is a shooting star okay? Is the laughter of small child okay?», – іронізує у рекламному ролику Pepsi актор, звертаючись до нас із меседжем, що Pepsi – не просто okay. Pepsi – це круто, Pepsi – це краще, ніж Coca-Cola.

BMW vs Mercedes

22 травня 2019 року пішов у відставку знаменитий CEO Mercedes Benz Дітер Цетше. Реагуючи на подію, BMW віддали данину поваги багаторічному керівнику свого одвічного конкурента.

Баварський бренд автомобілів випустив ролик “Retirement is about exploring your wide open future” (“Відставка – це про дослідження твого широко відкритого майбутнього” – пер. з англ.). У ньому BMW показали останній день роботи Дітера: як він прощається з колегами, як сідає у Mercedes та як водій привозить його додому.

Це було б цілком миле відео про повагу до конкурентів, якби не одна деталь. Коли водій висадив Дітера Цетше біля дому та поїхав, а вже колишній CEO лишився наодинці, він зайшов до свого гаража, сів у BMW i8 Roadster та поїхав «досліджувати своє майбутнє».

“Free at last” (“Нарешті вільний” – пер. з англ.) — жартує BMW в титрах наприкінці ролика. Проте додає: “Thank you, Dieter Zetsche, for so many years of inspiring competition”.

У лютому 2019 року молода зірка NBA та амбасадор Nike Зайон Вільямсон порвав на баскетбольному майданчику свої кросівки Nike. В один з моментів гри взуття Зайона розвалилося, як переварений пельмень.

Деякі конкуренти Nike не стримали бажання позлостатися. Американський виробник кросівок Skechers вирішив обіграти відоме гасло

Nike у своїй насмішкуватій рекламі: “Just blew it” (“Просто зіпсує це” – пер. з англ.).

Рекламу опублікували в соцмережах та в деяких друкованих ЗМІ, зокрема The New York Times.

Суспільство, проте, сприйняло рекламний випад Skechers проти Nike не дуже позитивно. Користувачі обурювалися бажанням бренду насміхатися у випадку, коли молодому перспективному гравцю загрожувала серйозна травма. Інші ж жартували, що Skechers не порвуться на баскетбольному майданчику, бо жоден гравець NBA в них не грає.

Pizza Hut vs Domino's

У своєму бажанні посміятися над конкурентом та показати себе з найліпшого боку мережа піцерій Pizza Hut в Індії пішла на радикальний крок: викликала Domino's на дуель.

В епічно-комедійному ролику Pizza Hut зобразили двох ковбоїв, що тримають по шматку піци замість револьверів: Mr. Pizza Hut та Mr. Dominic. Хоча до стрілянини й не дійшло, альтер его мережі Domino's намагався скривдити свого конкурента, кинувши в нього бортиком від піци.

Mr. Pizza Hut зловив бортик піци опонента, стиснув його й розкришив, натякаючи на надмірну твердість. Натомість бортик піци, що був у Mr. Pizza Hut, зобразили соковитим та апетитним. Саме порівняння краєчків піци двох конкурентів стало лейтмотивом ролика. Навіть тайтлом цього специфічного короткометражного вестерна є “The Battle of The Crusts” (“Битва бортиків”).

Питання:

1. Які елементи відносяться до внутрішнього та зовнішнього середовища компаній Samsung, BMW, Pepsi?
2. До якого управлінського рівня можна віднести Дітера Цетше? Чому?
3. Які типи технологій за класифікаціями Дж. Вудворд та Дж. Томпсона використовуються компаніями Samsung, BMW, Pepsi?
4. Охарактеризуйте взаємодію компаній Samsung, BMW, Pepsi із зовнішнім середовищем?
5. Запропонуйте методи оптимізації в управлінні внутрішнім середовищем компаній Samsung, BMW, Pepsi.

ТЕМА 4. СПІЛКУВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 4

Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.

Як комунікує Coca-Cola

Coca-Cola — один з найвідоміших і найдорожчих брендів у світі, нарівні з такими гігантами, як Apple та Google. Саме завдяки продуманому маркетингу та креативному контенту бренду вдається втримувати лідерські позиції на ринку вже понад 130 років. Які незвичайні рішення використовувала Coca-Cola у своїй контент-стратегії, розберемо далі.

Coca-Cola докладає багато зусиль для підтримання хороших відносин із клієнтом. Глобальна мета компанії — зробити марку і продукцію частиною повсякденного життя людей, а вживання Coca-Cola — ритуалом, пов'язаним з певними, часом особливими, моментами. Щоб створити емоційний зв'язок зі споживачами, компанія використовує інтегровані маркетингові комунікації. Стратегія бренду змінюється та адаптується відповідно до того, як змінюються ринок, суспільство та позиціонування товару.

Coca-Cola обирає меседжі, які можуть емоційно вразити цільову аудиторію та спонукати до купівлі продукту. Бренд комунікує по всьому світу через низку каналів.

ДРУКОВАНІ ЗМІ: рекламу Coca-Cola можна побачити в газетах та журналах у кожній країні.

РЕКЛАМА В ТОЧКАХ ПРОДАЖУ: плакати та наклейки бренду можна знайти у магазинах та торгових центрах, де продається Coca-Cola.

ТЕЛЕРЕКЛАМА: найпоширеніша платформа, яку використовує бренд. Телевізійні ролики охоплюють максимальну частину цільової аудиторії.

ЗОВНІШНЯ РЕКЛАМА: Coca-Cola розміщує оголошення на рекламних щитах та бордах. Білборди зазвичай стоять у центрі міст, на автомагістралях, а також у деяких районах сільської місцевості. Рекламні плакати бренду розміщують у громадському транспорті, магазинах та ресторанах. Компанія запевняє, що її рекламу можна побачити всюди, де б ви не були.

ПРОДАКТ-ПЛЕЙСМЕНТ: Coca-Cola також рекламує продукт через фільми, де напій стає частиною сюжету. Ефективність такої реклами максимальна. Адже споживачі люблять ототожнювати себе з героями фільмів і повторювати їхні звички.

ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ ТА СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ: компанія має зручний сайт, що дуже важливо. Він інтерактивний та всіляко заохочує до взаємодії за допомогою різних функцій, ігор, конкурсів. На сайті споживачі можуть писати відгуки про бренд і залишати пропозиції.

А використовуючи Twitter, Facebook, Youtube та Instagram, Coca-Cola привертає увагу молоді аудиторії.

Маркетингові кампанії Coca-Cola розробляє відповідно до повідомлень, які хоче донести споживачам. Повідомлення, націлені на просування продуктів Coca-Cola, можна класифікувати на три категорії.

01.

Coca-Cola Якнайкраще втамовує спрагу

Coca-Cola намагається запевнити, що її напій найкраще втамовує спрагу. Однак коло науковців має сумніви щодо цього. Вони стверджують, що “спрагу до Coca-Cola” створили маркетологи компанії. Іншими словами, “спрага”, створена для Coca-Cola, принципово відрізняється від природної спраги до звичайної води. “Спрага” до Coca-Cola — це більше бажання, ніж спрага в реальному значенні цього слова.

02.

Пити Coca-Cola — це стильно

Люди прагнуть задовольнити потребу бути популярними та стильними, асоціюючи себе з відомими та успішними особистостями. Розуміючи це, Coca-Cola наймає популярних зірок, щоб ті рекламували її продукцію. У результаті люди купують Coca-Cola ще частіше.

03.

Вживання Coca-Cola є частиною повсякденного життя

Coca-Cola намагається переконати споживачів, що її напій є необхідним компонентом повсякденного життя. Це твердження бренд доносить до потенційних та постійних клієнтів через інтенсивні маркетингові кампанії у різних каналах.

Три креативні рекламні прийоми Coca-Cola

“ЛИПКІ” БОРДИ

У 2007 році Coca-Cola презентувала у Франції новий дизайн пляшки, яку було зручніше тримати завдяки оновленій формі. Рекламне агентство Marcel запустило серію рекламних бордів на підтримку цього оновлення, які буквально “чіпляли” перехожих. Рекламні постери були зроблені з текстильного матеріалу, до якого чіплявся і прилипав одяг. Такі щити встановили на автобусних зупинках Парижа. У результаті частка компанії на ринку Франції збільшилася на 3,8% проти попереднього року.

ПОДАРУНКОВИЙ ПАПІР

У 2014 році бельгійське агентство Duval Guillaume створило для Coca-Cola рекламну кампанію Wrapping paper зі слоганом “Відкривай щастя”. Агентство розробило кілька різдвяних варіантів паперу для загортання подарунків. Папір помістили в рекламні борди. Кожен перехожий міг відірвати собі частину подарункового паперу прямо від рекламного борда й загорнути в нього свої подарунки.

В’ЯЗАНІ БІЛБОРДИ

Для Сербії Coca-Cola розробила серію бордів “Незабутні смаки Сербії”, присвячену стравам національної кухні. Борди були особливі тим, що їх зв’язали власноруч сербські майстрині.

Питання:

1. Як комунікує Coca-Cola із цільовою аудиторією?
2. Які види управлінського спілкування є частиною будь-якої компанії? Чому?
3. Який спосіб комунікацій Coca-Cola із цільовою аудиторією, на вашу думку, є найбільш ефективним?
4. Охарактеризуйте взаємодію компанії Coca-Cola із зовнішнім середовищем?
5. Запропонуйте методи оптимізації комунікацій Coca-Cola із цільовою аудиторією.

ТЕМА 5. КОМУНІКАТИВНА КУЛЬТУРА, УМІННЯ ТА НАВИЧКИ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 5

Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.

Кейс дня: як Nike Cortez отримали своє ім'я, і до чого тут Adidas

Nike Cortez – одна з найперших моделей Nike, яка в наш час стала справді культовою. Лімітовані колекції Nike Cortez виходили і в колаборації з Кендріком Ламаром, і з серіалом Stranger Things від Netflix. А ще кортези відомі як кросівки Фореста Гампа, адже саме в них бігав герой Тома Генкса в легендарній кінострічці.

Звісно, як і будь-яка культова річ, Nike Cortez має цікаву історію створення та етапи становлення. А найцікавішим моментом у “біографії” цих кросівок є їхня назва.

Від TG-24/Shoe — до Nike Cortez

Коли в 60-х роках з'явився перший прототип Cortez, його назва більше нагадувала ім'я дитини Ілона Маска – TG-24/Shoe. А бренду Nike тоді взагалі ще не існувало. У той час компанія майбутніх засновників Nike Філа Найта та Білла Бавермена називалася Blue Ribbon Sports та займалася дистрибуцією спортивного взуття японської компанії Onitsuka Tiger.

У жовтні 1966 року Білл Бавермен зробив Onitsuka Tiger замовлення на 300 пар кросівок за його дизайном — для дистрибуції у США. Це були хороші бігові кросівки для тогочасних спортсменів, які швидко припали до смаку ринку.

Через рік, у 1967-му, Білл вирішує, що назву потрібно змінити на більш привабливу для ринку – таку, що ліпше звучатиме й буде легше запам'ятовуватися. Так на світ з'являється модель Mexico – названа на честь літніх Олімпійських ігор 1968 року, що мали відбутися в Мексиці. Хоч і з новою назвою, Mexico, – це все ті самі колишні TG-24/Shoe та майбутні Nike Cortez.

Після завершення ігор дистриб'юторська компанія Blue Ribbon Sports та Onitsuka Tiger вирішують, що і Mexico — недостатньо хороша назва для цієї моделі. Тож вирішують перейменувати її на Aztec – з відсилкою на імперію ацтеків, яка в 14-16 сторіччі розташовувалась на півдні Північної Америки, зокрема – на території сучасної Мексики.

Проте дуже швидко до офісу компанії надійшов лист із Німеччини – писав Adidas. Конкурент вимагав Blue Ribbon Sports відмовитися від назви Aztec, посилаючись на авторські права. Річ у тім, що Adidas мав власну модель із назвою Azteca Gold, що надто нагадувала назву Aztec.

Не бажаючи поступатися конкуренту без бою, Blue Ribbon Sport зробили хід конем – перейменували свою модель з Aztec на Cortez, на честь іспанського конкістадора Ернана Кортеса.

Родзинкою цього ходу було те, що саме Кортес відомий історії як завойовник ацтеків. Таким чином, Blue Ribbon Sports, хоч і змушені були відповісти на вимогу конкурента про зміну назви, їм вдалося зробити це красиво й навіть символічно.

Уже в 1971 році, на тлі успіху своєї моделі Cortez, Філ Найт та Білл Баверман наважуються почати випуск спортивного взуття під власним брендом. Називають його Nike – на честь грецької богині перемоги.

Як бачимо, Філ та Білл, принаймні на початку становлення своєї спортивної імперії, дуже полюбили символізм у назвах. А у відомих Nike Cortez ним аж кишить: це водночас і грецька богиня перемоги, і іспанський командир-завойовник цілої цивілізації.

Навряд чи Nike завдячують своїм подальшим успіхом виключно принципу “як корабель назвеш”. Проте хтосьна – може, це і справді відіграло вагомий роль. Як би там не було, а звучить історія красиво, і сьогодні весь світ знає про культові Nike Cortez.

Питання:

1. У чому полягають особливості комунікацій Nike із цільовою аудиторією?
2. Що може стати бар’єром (міжособистісним/організаційним) під час комунікацій Nike із цільовою аудиторією?
3. Запропонуйте методи подолання бар’єрів (міжособистісних/організаційних) під час комунікацій Nike із цільовою аудиторією?
4. Які потреби спілкування задовольняються під час комунікацій Nike із цільовою аудиторією?
5. Який елемент комунікацій Nike із цільовою аудиторією є спільним для більшості організацій?

ТЕМА 6. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 6

Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.

“Мені 2 жуйки, як у рекламі”: маркетингові гастроміфи та ритуали

Wrigley

Американська компанія з виробництва жувальних гумок Wrigley, до якої належать бренди Orbit, Eclipse, Juicy Fruit, Spearmint та Hubba Bubba, першою використала маркетинговий прийом із двома гумками в рекламі.

Це було зроблено в рекламній кампанії жуйки Extra 1993 року. Реклама виявилася вдалою — продажі зросли, а звідусіль чулося відоме: “А можна мені дві жуйки, як у рекламі?”. У 1995 році подібну історію повторив Orbit, а згодом прийом підхопили й інші бренди.

Конкурентна компанія Dirol підтримала рух і створила рекламу з двома персонажами — подружками-подушками, які наводили порядок у ротовій порожнині людини. Дві дівчини уособлювали дві жувальні гумки, які допомагають досягти свіжості й чистоти в роті. Рекламні ролики з’явилися у

2005 році і стали надзвичайно популярними серед споживачів. А головне — збільшили продажі та закріпили стереотип про те, що треба обов'язково брати дві жуйки за один раз.

Моршинська

Бренд мінеральної води “Моршинська” на етикетках пляшок та в рекламних кампаніях наголошує, що 1,5 літра — денна норма води для людини.

Це стало лейтмотивом майже кожної реклами бренду. А у 2012 році “Моршинська” випустила ролик з Русланою, у якому співачка розповіла, що має хороше самопочуття та сяючий вигляд завдяки вживанню 1,5 літра води на день. Число закріпилося за брендом, створивши у думках людей чітку асоціацію саме з “Моршинською”.

Насправді, для кожної людини денна норма води різна — вона залежить від ваги (30-40 мл на 1 кг маси тіла). Але така проста формула, як “Одна пляшка — і ти будеш здоровим та гарним”, добре запам'яталася споживачам і закріпилася за брендом.

Jacobs

Бренд кави Jacobs вигадав нове слово “аромоксамит”, яке стало унікальною фішкою Jacobs Monarch.

Вперше бренд з'явився в Україні у 1998 році, і вже понад 20 років у своїх рекламних кампаніях Jacobs використовує “магію аромоксамиту” для приваблення покупців. Аромоксамит виник із двох слів — аромат і оксамит, які створили цікаве та легке для запам'ятовування поєднання.

Ця унікальна торгова пропозиція зробила бренд впізнаваним та викликала живі асоціації зі смаком та ароматом кави Jacobs.

У різних країнах існує свій відповідник до слова аромаксамит. Зокрема, англійською це звучить як “aroma magic”, а російською — “аромагия”.

Але, на відміну від інших країн, українські маркетологи вигадали цілком нове слово, створивши свій брендовий неологізм.

Oreo

Один з найвідоміших гастроритуалів, вигаданих брендами, пов'язаний з печивом Oreo.

Слоган “Покрути, лизни, булькни в молоко” виник ще у 1923 році. Американські мами часто годували дітей домашнім печивом, яке малеча любила їсти з молоком. Бренд Oreo запропонував альтернативу, створивши свій невеличкий ритуал, та завоював серця багатьох американців.

Згодом компанія розпочала поставки в різні країни та презентувала концепцію поїдання Oreo в рекламних кампаніях за кордоном. У 2008 році у Великобританії транслювали рекламу з маленьким хлопчиком, який пояснює психу, як правильно їсти печиво.

В Україні бренд з'явився у 2010 році паралельно з класичною рекламною кампанією Oreo, де хлопчик розповідає татові секрет поїдання печива.

Слоган Oreo без перебільшення став візитівкою бренду і досі є прямою інструкцією до його споживання.

Danone

Компанія з виробництва молочних продуктів Danone, перш за все, відома своїми йогуртами з пробіотиками та лактобактеріями.

Ісаак Карассо, засновник бренду, надихнувся дослідженнями Іллі Мечникова про кисломолочні бактерії та створив перший йогурт Danone у 1919 році. Спочатку він постачав йогурти в аптеки, заявляючи про їхні корисні властивості для організму людини. Згодом йогурти Danone з'явилися на полицях магазинів.

У 2010 році Danone розповів у рекламі, що йогурти DanActive допомагають людям уникнути застуди та грипу, підвищують імунітет та загалом сприятливо впливають на організм. Цю рекламу заборонили у США, а компанія заплатила великий штраф за перебільшення властивостей продукту.

Утім, такі твердження Danone й досі використовує у рекламних кампаніях йогуртів Actimel та DanActive. Численні дослідження довели, що користь пробіотиків сильно перебільшена, а для імунної системи людини вони взагалі не мають вагомої користі.

Міфи про надзвичайну користь лактобактерій тісно пов'язані з брендом. А продукція Danone досі асоціюється у споживачів зі здоровим способом життя та пробіотиками.

Питання:

1. Якими підходами до прийняття рішень користуються споживачі, що вірять маркетинговим гастроміфам?
2. Які фактори впливають на процес прийняття рішень споживачами, що вірять маркетинговим гастроміфам?
3. Які рішення приймаються споживачами, що вірять маркетинговим гастроміфам?
4. Спрогнозуйте наслідки рішень, що приймаються споживачами, що вірять маркетинговим гастроміфам?
5. Запропонуйте оптимальний підхід щодо прийняття рішень споживачами?

ТЕМА 7. МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 7

Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.

Як «Сім'я ресторанів Діми Борисова» перейшла на роботу онлайн

З усього департаменту маркетингу залишилося двоє осіб

16 березня ми знову стали стартапом. З усього департаменту маркетингу залишилося двоє осіб: я і наш digital head. До цього ми працювали з командою як повноцінне інхаус-агентство й забезпечували маркетингові комунікації для понад 50 ресторанів. А тепер нас лишилось двоє. І вірогідно, що після повернення з карантину в нашому відділі залишиться 2-3 людини. Ми добре розуміємо, що попереду — невідомість, і готуємося до трьох різних сценаріїв розвитку подій, оптимізуючи команду і

план витрат під кожен з них.

Головне — чесність і адекватність

У перші дні карантину було непросто. Нам потрібно було зупинити роботу й паралельно відповісти на десятки запитів від ЗМІ.

Ми розуміємо, що головне в таких ситуаціях — чесність і адекватність. Комунікація не повинна розходитися з дійсністю, а всі гострі, спірні та складні моменти варто промовляти вголос, і що чіткіше, то краще.

Уголос потрібно було сказати про те, що відбувається з командою: як працюємо з кадровим резервом, кого відправили у безстрокову відпустку, як перепрофілюємо офіціантів у кур'єрів, чому тимчасово працевлаштовуємо наших працівників у супермаркети, що буде з орендою, продуктами і так далі.

Замість того щоб робити продукт навмання, ми відштовхувались від потреб ринку

У перший тиждень ми вирішили запустити на час карантину доставку двох видів: ready to eat (готова їжа) і ready to cook (продуктові набори-конструктори). Замість того щоб робити продукт навмання й намагатися, вливаючи гроші в рекламу, хоча би щось продати, ми відштовхувалися від потреб ринку. Обрали 4 ресторани в різних частинах міста й почали тестувати гіпотези: щодня змінювали умови й меню доставки та відстежували реакцію. Основними майданчиками для оперативної комунікації обрали сторінки брендів в Instagram та особисті сторінки Діми Борисова.

Ми працювали взагалі без бюджету на промо. Час від часу розміщували оголошення в групах мікрорайонів, як-от «NEW Русанівка». Ці групи насправді дуже активні, і з коментарів там можна дізнатися багато нового про себе і про світ загалом. Таке занурення в реальність допомогло нам визначити категорію людей, які хочуть замовляти доставку, але з різних причин бояться. Ми зрозуміли, які фейки, порожні “страшилки” та об’єктивні страхи, пов’язані із ситуацією, непокоять людей.

Viber-чат сусіднього будинку дає значно об’єктивнішу картину реального ринку, ніж опитування серед фанів в Instagram

На другому тижні карантину відбувся вже пілотний запуск проєктів. Перший — Borysov cooking boxes — розрахований на аудиторію лояльних гостей ресторанів fine dining сегмента. Cooking boxes — це коробки з рецептами й максимально підготовленими інгредієнтами, з яких за 15-20 хвилин можна гарантовано зробити вечерю, як у ресторані.

Бокси можна замовити через додаток або сайт. Утім, 90% замовлень гості роблять по телефону або через Viber, тому що для них важливе особисте спілкування та можливість кастомізувати набори під себе.

Для комунікації використовували Instagram, YouTube, інфлюенс-маркетинг, SMS-розсилку та роботу з медіа. Перш за все, ми створили акаунт для Cooking Boxes в Instagram та продовжили користуватися особистою сторінкою Діми Борисова.

У цих каналах можна переглянути меню боксів, почитати відгуки,

проконсультуватися і швидко оформити замовлення. Тут також обійшлися без рекламних бюджетів і платного просування.

Другим каналом комунікації став YouTube із влогами Діми Борисова “Ресторатор”, де ми почали публікувати огляди боксів і рецепти з посиланням на Borysov cooking boxes.

Ми переконалися в ефективності SMS-розсилки для аудиторії класичних ресторанів

SMS-розсилку зробили по базі лояльних гостей ресторанів RONIN та Охота на Овцях. Ми довгий час уникали розсилок, але за останні пів року переконалися в їх ефективності для аудиторії класичних ресторанів. У перші дні до 30% дзвінків і замовлень надходило від цих клієнтів.

У роботу з інфлюенсерами були залучені особисто Діма і Лена Борисови. Вони самостійно розвозили перші замовлення, що, звісно, справило wow-враження. У результаті stories з оглядами боксів випустили Джамала, Лера Бородіна, Альона Гудкова, Соломія Вітвіцька, Соня Кошкіна, Анатолій Анатоліч та інші інфлюенсери. І це, звісно, “по любові”. Жодного бюджету на роботу з лідерами думок ми не закладали.

Для ЗМІ ми підготували й розіслали пресрелізи. Як завжди, поділилися інформацією з дружніми The Village, Posteat, БЖ і ще кількома виданнями, які публікують новини ресторанів. Наступного ж дня надійшли запити від кількох телеканалів, серед яких 1+1 та ICTV. Вони готували сюжети про стратегії бізнесу в умовах карантину й вирішили показати нас як кейс.

Фуд-фотографка зробила для нас серію фото на дому

Звісно, була складність з візуальним контентом, але й тут ми знайшли вихід. Фуд-фотографка Оля Сосюра зробила для нас серію фото на дому. Відеоогляди Діма Борисов самостійно знімає на телефон. Загалом усі працівники ресторану тепер стають контент-мейкерами — адміністратори та кухарі на наш запит фотографують страви.

Будь-якому продукту потрібен впізнаваний фірмовий стиль: логотип, наклейки, рецепти, смішні листівки. Їх для нас у дуже стислий термін розробив знайомий дизайнер-фрилансер.

У підсумку єдині витрати на просування пішли на SMS-розсилку, і саме вона дала першу хвилю продажів. Круто спрацювали особиста залученість і ентузіазм Діми і Лєни Борисових, а також персоналізована комунікація через їхні особисті акаунти.

Ми ставили перед собою реалістичні плани продажів — 30-50 сетів на день. І наразі продаємо стільки, скільки запланували.

Другий формат доставки розрахований на людей, які з певної причини не хочуть їсти домашню їжу

Другий кейс — 1 euro delivery — розрахований на тих жителів Києва та передмістя, які з певної причини не хочуть їсти домашню їжу: втомилися, не звикли, хочуть свята тощо. Для них ми доставляємо готову їжу від брендів БПШ, Pinzarella, DOGZ & BURGERZ, Mushlya, “Білий налив” і “Барсук”.

Перший тиждень був тестовим і дав нам можливість зробити кілька

висновків:

БІЛЬШІСТЬ ЛЮДЕЙ НЕ ХОЧУТЬ ЗАМОВЛЯТИ ГОТОВІ СЕТИ, ВОНИ ЦІНЮЮТЬ МОЖЛИВІСТЬ ОБРАТИ З МЕНЮ.

БАР'ЄРИ, ЯКІ ЛИШЕ ЗАПЛУТУЮТЬ ТА ЗБИВАЮТЬ ЛЮДЕЙ З ПАНТЕЛИКУ — РІЗНІ УМОВИ ДОСТАВКИ ТА МІНІМАЛЬНА СУМА ЗАМОВЛЕННЯ ДЛЯ РІЗНИХ ЗОН.

В УМОВАХ КАРАНТИНУ ЧАС ДОСТАВКИ МЕНШІ ЗНАЧУЩИЙ, НІЖ ЗАЗВИЧАЙ. Якщо служба підтримки добре працює й одразу зазначає правильний час очікування, люди готові чекати більше години. У цій ситуації доставка за 39 хвилин — не та перевага, яка збільшить аудиторію.

ГОЛОВНА ПЕРЕВАГА — ДОСТАВКА ПО ВСЬОМУ МІСТУ Й ЗА ЙОГО МЕЖІ. У Києві є райони, куди не доставляє їжу майже ніхто. Водночас 90% закладів роблять доставку по центру. Замість того щоб конкурувати з ними, ми створили свій кур'єрський флот і поставили універсальну ціну на будь-яку доставку по місту — 50 гривень.

Ми переробили свій сервіс доставки під мультибренд

У нас уже близько року діяв власний сервіс доставки для бренду Philadelphia. Для нього було готове IT-рішення, яке включало сайт, мобільний додаток, систему моніторингу та управління замовленнями, додаток для кур'єрів, чат підтримки та кол-центр. Завдяки партнерам з dots.platfofm, без додаткових інвестицій ми переробили цю пропозицію під мультибренд і запустили нашу 1 euro delivery.

Для комунікації використали Instagram-сторінки окремих брендів — ресторанів, з яких доставляємо їжу, Instagram самого проєкту 1 euro delivery та особисті сторінки Діми й Лени Борисових.

З візуального контенту найзатребуванішими виявилися фото й відео з “реального життя” доставки: приготування їжі, кур'єри — усе знімаємо на телефон. Зараз людей цікавить не так красиве фото їжі, як безпека: маски, рукавички, чисті поверхні на кухні. Формат, який “зайшов” у соцмережах найкраще — короткі відео, до 1 хвилини, про приготування якірних позицій з меню.

Люди готові вибачити бренду помилки, якщо бренд їх чесно визнає і виправляє

Лева частка зусиль пішла на зворотний зв'язок з клієнтами: ми дякували за позитивні відгуки й опрацьовували негативні. У перший тиждень, на час тестового періоду, коли деякі процеси відверто “кульгали”, ми ввели промокоди-вибачення — на пляшку вина, і активно їх розсилали. Це дало змогу повернути лояльність 80% тих клієнтів, які були чимось розчаровані, і не дати негативу вийти в публічну площину. Люди готові вибачити бренду помилки, якщо бренд їх чесно визнає і виправляє.

У підсумку зараз ми маємо трохи більше 300 доставок у будні та понад 500 доставок у вихідні.

Питання:

1. Яке рішення було прийняте мережею «Сім'я ресторанів Діми Борисова», щоб підвищити результативність продажів?
2. На основі якого підходу було прийняте рішення, що дозволило підвищити результативність продажів мережі «Сім'я ресторанів Діми Борисова» у період пандемії?
3. Запропонуйте кількісний метод прийняття рішень, що дозволив би мережі «Сім'я ресторанів Діми Борисова» обґрунтувати вибір альтернативи цільового ринку?
4. Які методи прогнозування доцільно використати для прогнозу обсягу продажів мережі «Сім'я ресторанів Діми Борисова» наступного року/ через 10 років?
5. Проведіть SWOT-аналіз відкриття нового ресторану мережею «Сім'я ресторанів Діми Борисова», враховуючи усі можливі сильні (S) та слабкі (W) сторони проекту, можливості (O) та загрози (T).

ТЕМА 8. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 8

Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.

Чому Барбі стала найупізнаванішою лялькою світу

Барбі — лялька американської компанії Mattel, яка побачила світ 9 березня 1959 року в США. Її створила Рут Гендлер, яка разом зі своїм чоловіком заснувала Mattel. У Барбі є повне ім'я — Барбара Міллісент Робертс.

На створення Барбі жінку надихнула лялька Білд Ліллі, героїня коміксів для дорослих, які публікувала німецька газета Bild Zeitung.

Першу Барбі, з високим лобом, зібраним у кінський хвіст волоссям та в смугастому купальнику, представили на виставці іграшок у Нью-Йорку.

Спершу покупці поставилися до новинки насторожено. Матусі дівчат зазначали, що лялька має досить зухвалий вигляд і занадто “фігуриста”.

Але Mattel були готові до такої реакції завдяки завчасно проведеним дослідженням ринку. Компанія завбачливо потурбувалась про те, щоб правильно подати продукт. Вона запустила проривну телевізійну рекламну кампанію, орієнтовану не на матусь, а безпосередньо на дівчат. Кампанія, до речі, стала першою рекламою іграшок на телебаченні.

До того ж іще з 1955 року Mattel спонсорувала телепрограму “Клуб Міккі Мауса”. Такий підхід спрацював, і незабаром лялька Барбі стала неймовірно популярною серед школярів.

З огляду на це, компанія Mattel вирішила розширювати лінійку іграшок. У Барбі почали з'являтися ляльки-подружки, хлопець на ім'я Кен, будинок мрії, автомобіль, багато нового одягу та аксесуарів. Зовнішній вигляд Барбі також змінювався: якщо перша лялька була схожа на жінку, то до кінця 60-х вона стає

дівчиною-тинейджеркою.

Розповідаючи про ляльку, її творчиня Рут Гендлер наголошувала: “Філософія Барбі була в тому, щоб за допомогою ляльки показати дівчаткам, що вони можуть бути ким захочуть. Барбі завжди наочно показувала, що у жінок є право вибору”. Можливо, ця ідея справді була закладена в ляльку, але як би компанія не намагалася продемонструвати цей меседж, Барбі часто була об’єктом неоднозначних дискусій та втіленням найяскравіших стереотипів щодо жінок.

Mattel випускає рекламні ролики про жіночу силу, але водночас видає книжку про дурненьку Барбі-програмістку в рожевому. Розмовляє з дівчатками про расизм, але випускає колекцію Огео, що ображає людей з темною шкірою. Барбі — це лялька протиріччя, саме тому навколо неї стільки розмов.

Подвійність сприйняття цієї ляльки ще й тому, що на неї однаково можна дивитись і дитячими, і дорослими очима. Можна розглядати Барбі з позицій того, для кого безпосередньо лялька є товаришкою в іграх, а можна з позиції “дорослої людини” — для кого Барбі є соціально-культурним феноменом.

Зовнішність та різноманітність

Перші яскраві суперечки компанії виникли у 1963 році, коли Mattel випустила колекцію “Барбі-доглядальниця”. У комплекті з лялькою були різні аксесуари, зокрема ваги та книжка “Як схуднути”. Книжка мала всього одну сторінку, на якій великими буквами було написано “Не їж!” Звісно, це неабияк обурило мам дівчаток.

Узагалі лялька Барбі мала непропорційне, занадто струнке як для реальної жінки, тіло — маленький тулуб і дуже довгі ноги. Це від початку насторожувало жінок, адже вони хвилювалися за своїх доньок — чи не призведе захоплення лялькою до проблем зі здоров’ям та самооцінкою? Коли з’явилася лялькова книжка із чіткою настановою, матері забили на сполох.

Ще довгі роки ляльок Барбі всіх колекцій зображали стрункими високими дівчатами, і тільки у 2016 році компанія представила нові, реалістичніші, версії жіночого тіла: висока, низька та з пишними формами. Нові Барбі також отримали 7 різних відтінків шкіри, 22 варіанти кольору очей і 24 зачіски. Ці зміни були найрадикальнішими за всю історію Барбі.

Лялька з новою фігурою тоді прикрасила обкладинку журналу TIME. Окрім фото Барбі, на обкладинці було написано “Тепер ми можемо припинити обговорювати мою фігуру?”.

Ще до появи різних типів фігури від компанії-виробника, дизайнер Микола Леммі створив свою версію ляльки Барбі зі “звичайною” фігурою, що нагадує середньостатистичну дівчину.

До ляльки можна було придбати набір наліпок, що імітують татуювання, целюліт, прищі, розтяжки, родимки, шрами, синці, веснянки — тобто, все те, що часто зустрічається на тілі звичайної людини.

Одночасно з випуском колекції Барбі різних параметрів Mattel випустила декілька ляльок, які мають особливості здоров’я або зовнішності: ляльку на візку, ляльку з протезом ноги та ляльку з вітіліго. Останню розробили разом з

дерматологами.

Успішний проєкт, що стосується різноманітності, — благодійна лялька без волосся, яку безкоштовно роздавали дівчаткам, що борються з раком. Лялька з набором яскравих перук повинна була допомогти дівчаткам прийняти наслідки хіміотерапії, через яку зазвичай випадає волосся.

У 2017 році Mattel випустила першу Барбі в гіджабі. На створення ляльки компанію надихнула чемпіонка світу з фехтування Ібтіхаджа Мухаммада — вона стала першою атлеткою Олімпійських ігор, що виступала в мусульманському вбранні.

Перша лялька-афроамериканка в світі Барбі з'явилася в 1968 році, у розпал боротьби за права афроамериканського населення США. Правда, це була подружка Барбі на ім'я Крісті. Сама ж Барбі з різним кольором шкіри надійшла в продаж тільки в 1980 році.

До того ж довгий час, окрім кольору шкіри, нічого не змінювалося — у ляльки залишалися такі самі європейські риси обличчя. Пізніше, прислухавшись до загального невдоволення, Mattel намагалась це виправити.

Звісно, і тут не обійшлося без звинувачень з боку аудиторії.

У 1997 році компанію звинуватили в расизмі. Це відбулося через одну з колаборацій Mattel.

Тоді компанія об'єдналася з виробником печива Nabisco і випустила серію Oreo Fun Barbie — на честь печива Oreo. Колекція містила ляльок із білою та чорною шкірою. Вони мали аксесуари у вигляді печива й були одягнені в блакитне вбрання — під колір обгортки печива. Але під час створення колекції компанії не врахували, що Oreo насправді означає образу: так називають афроамериканців, які намагаються наслідувати культуру “білих” людей. Після скандалу залишки тиражу ляльок відкликали. До речі, чому виробник печива обрав назву Oreo — також відкрите питання.

У 2009 році бренд знову випустив серію ляльок, пов'язаних зі снеками. Цього разу колаборацію зробили з крекерами — Ritz cracker barbie, але у расизмі вже нікого не звинувачували.

Професії

Барбі від початку робили стрункою та високою, тому що її першочерговою сферою діяльності, за задумом, був моделінг. Лялька навіть “співпрацювала” зі справжнім світом моди: з Оскаром де ла Рента, Жан-Полем Готьє, Александром Макквіном, Dior, Versace, Moschino та іншими. Відомі дизайнери створювали колекції одягу для Барбі, а також колекції для жінок за мотивами Барбі.

Але вже за декілька років після появи першої ляльки-моделі почали з'являтися і представниці інших професій, хоч їхня фігура і не змінювалася. Протягом перших десятиріч свого існування Барбі освоїла професії вчительки, медсестри, хірургині, генеральної директорки й навіть кілька разів у різні роки ставала астронавкою. У 2013 році Mattel навіть випустила іграшку спільно з NASA. У 1992 році Барбі вперше балотувалася в президенти — раніше, ніж будь-яка справжня жінка потрапила на президентські вибори.

Mattel постійно розширює кар'єрні можливості для своєї ляльки — Барбі

спробувала себе більш ніж у 200 професіях.

У 1985 році з'явилася рекламна кампанія, націлена на розширення можливостей жінок та дівчат. У рекламному ролику показують дівчат, які займаються наукою, плаванням, танцями та іншими видами діяльності. Реклама супроводжується піснею “Ми, дівчатка, можемо все що завгодно. Так, Барбі?”.

У 2015 році вийшла реклама з таким самим меседжем. У ролику наголошувалося, що дівчата можуть уявити себе ким завгодно — від ветеринарки до тренерки футбольної команди.

Такими колекціями ляльок та рекламними кампаніями Mattel намагається ламати “скляну стелю” і показувати, що для жінок немає нічого неможливого. Кожна з нас може оперувати людьми, стати президенткою або полетіти в космос, якщо захоче.

Але й тут виникали розбіжності й обвинувачення в бік Барбі.

Наприклад, на початку 90-х у продажу з'явилася Барбі, що вмів говорити. Вона казала: “Уроки математики — складні” та “Я люблю шопінг”. Покупці обурились, що ляльку виставляють стереотипно дурненькою дівчиною, яка цікавиться тільки вбранням.

Ще один кейс пов'язаний з лялькою-програмісткою. У 2000-х роках компанія випустила Барбі, що працювала комп'ютерною інженеркою, розробницею відеоігор та інженеркою робототехніки. Mattel позиціонувала її як розумну дівчину, що працює в стереотипно чоловічій сфері, а отже своїм прикладом настановлює дівчат не обмежувати себе у виборі професії.

І здавалося б, що компанія повністю підтримує жінок та починає позбавлятися стереотипних уявлень, але ні. У 2014 році виходить книжка “Барбі: Я можу бути програмісткою”, в якій дівчину показують уже не розумною, а дурненькою. За сюжетом, Барбі створює комп'ютерну гру, але досить швидко зі сміхом зізнається молодшій сестрі, що вона відповідає тільки за дизайн, а перетворити ідеї на “справжню гру” повинні її друзі — Стівен і Браян. Крім того, Барбі заражає вірусом свій ноутбук і ноутбук сестри і, незважаючи на пояснення викладачки, не може зрозуміти, як очистити комп'ютери від вірусу. Виручати її доводиться все тим же друзям, Стівену і Браяну.

Коли покупці здійняли шум навколо цієї історії, компанія Mattel перепросила за таке висвітлення образу дівчини у книжці.

У 2016 році компанія реабілітувалася, коли випустила значно реалістичнішу Барбі-програмістку. Із червоним волоссям, у кежуал-одязі та з комплектом аксесуарів: окуляри, навушники, планшет і ноутбук, на якому можна розгледіти фрагмент коду.

Барбі-знаменитості

Ще одна фішка Mattel — створювати ляльок-двійників відомих жінок, що надихають своїм прикладом.

У 1967 році з'явилася перша лялька-двійник на честь співачки Твіггі. Зараз можна зустріти сотні ляльок, що створені на честь жінок: Мерилін Монро, Одрі Гепберн, Вітні Г'юстон, Леді Гага, Дженніфер Лопес та інших. Навіть є зіркова пара двійників Кейт Міддлтон та Принца Вільяма.

Влог

У Барбі є канал на YouTube, у якому вона веде влог: розповідає про своє життя, а також порушує важливі соціальні теми — расизм, булінг, депресії, внутрішні настрої.

Лялька Барбі — це соціально-культурний феномен. Нею захоплюються, її ненавидять, але знають про неї всі. За понад 60 років образ Барбі зазнав різноманіття. Окрім стрункої дівчини-моделі, тепер є представниці різних професій та ляльки з особливостями здоров'я, зовнішності й фігури.

Таке різноманіття, постійні зміни та нові пропозиції від компанії-виробника Mattel не дають Барбі завершити еру своєї популярності

Крім позитивних аспектів, серед причин популярності — фейли компанії. Стигматизація, расизм, об'єктивація лейтмотивом проходять через усю історію Барбі. Звісно ж, сучасне суспільство не оминає увагою такі теми

Водночас, попри фейли компанії, Барбі все одно стежить за трендами і йде в ногу із часом. Її існування — це постійне протиріччя. Можливо, саме це і зробило ляльку найупізнаванішою іграшкою світу.

Питання:

1. У чому полягає стетегічне управління виробництвом Барбі?
2. Опишіть маркетингові стратегії Mattel: глобальні (інтернаціоналізацій, деверсифікації, сегментування, глобалізації, кооперації) та залежно від конкурентного середовища (стратегії ринкового лідера, ринкового челенджера, послідовника, нішера).
3. Оберіть стратегію Mattel за класифікацією М. Портера (лідерство за цінами, диференціація, фокусування).
4. Оберіть стратегію Mattel залежно від віку ринку та товару (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару, диверсифікація).
5. Оберіть стратегію Mattel за характером розвитку (стратегія обмеженого росту; стратегія зростання; стратегія скорочення; комбінована стратегія).

ТЕМА 9. ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 9

Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.

Незвичні смаки звичних продуктів та як їх розробляють

Coca-Cola

Над розробленням нових смаків газованої води працюють біологи, хіміки, інженери й технологи харчової промисловості, дієтологи та навіть водні сомельє. Так, існує і така професія. Адже в різної води хімічний склад, властивості та смак відрізняються, тому підхід до вибору води повинен бути вкрай вибагливим. Усе-таки гігант індустрії створює напої для мільярдів людей, і будь-яка помилка може коштувати дуже дорого.

Нові смаки напою вигадують у Центрах досліджень і розробки Coca-Cola. Таких по світу всього шість — кожен з них відповідає за певні ринки.

Людей завжди цікавила секретна формула оригінальної Coca-Cola, але доступ до неї навіть усередині компанії дуже обмежений.

Звичайно ж, формула у “Коли” не одна. Щорічно в компанії вигадують близько 300 нових смаків. Які з них потраплять на прилавки магазинів, а які так і залишаться експериментом, знову-таки, вирішує велика команда професіоналів. Усі розробки розглядають з погляду смакових характеристик, локальних уподобань аудиторії, доречності того чи іншого продукту на ринку тощо. Звісно, навіть після копітких аналітичних розрахунків у компанії траплялися провали, і нові продукти не припадали до душі аудиторії. Утім, здебільшого нові смаки Coca-Cola зацікавлюють споживачів і приносять компанії прибуток.

KitKat

За весь час існування бренду KitKat розробники випустили приблизно 300 видів батончика. Уже в перший рік розробок у KitKat з'явилося різноманіття смаків.

З 2003 року в літній період випускали батончики зі смаком полуниці та вершків, маракуї, манго та лісових ягід. До зимових свят продавалися “різдвяний пудинг” і “тірамісу з вином та сиром маскарпоне”. Випускали також батончики “карамель” і звичайний “тірамісу”, а ще спеціальний низьковуглеводний KitKat.

Однак споживачам така кількість нових смаків не сподобалась. По-перше, на думку більшості, батончики були надто солодкі й навіть дивні на смак. По-друге, покупці скаржилися, що серед екзотичних смаків вони не можуть знайти оригінальний KitKat. Тоді компанія почала продавати нові смаки батончиків з величезними знижками — аж до 90%, а деякі партії просто викидали на смітник.

План з відновлення продажів передбачав повернення забутого на початку 2000-х рекламного слогана “Зроби перерву, з'їж KitKat” і просування на ринок великих упаковок KitKat.

Однією з небагатьох країн, які позитивно оцінили різноманітність смаків батончика, була Японія. Японці взагалі люблять “хімічити” й вигадувати іноді неймовірні смаки — з KitKat було (і залишається) так само. KitKat у Японії отримав ще більш незвичайні смаки порівняно з доступними у Великій Британії, Америці та Європі.

Серед цікавих смаків KitKat у Японії: смак сакури, зеленого чаю, васабі, запеченого батату, червоної квасолі, смаженої кукурудзи, коли та содової з лимоном.

У Японії батончик KitKat полюбують по-особливому. Його часто використовують як подарунок або як символ отримання високої оцінки на іспитах. А все тому, що назва KitKat схожа на японський вираз kitto katsu, що означає “ви точно виграєте”.

Протягом багатьох років Oreo випустив десятки різних смаків свого печива в різних частинах світу. Крім відомого й улюбленого класичного варіанта, є багато інших різновидів. Oreo є найбільш продаваним і популярним печивом у США. Тут можна знайти печиво зі смаком гарбуза, м'яти, арахісової пасти й навіть морквяного торта.

Багато смаків випускають обмеженим тиражем, що доступний для продажу

лише декілька місяців. Водночас інші смаки залишають на полицях надовго й поширюють світом.

Крім стандартної технології виробництва печива, є варіанти для створення основи для чизкейків, морозива та коктейлів. Також печиво створюють у мініатюрному варіанті для прикрашання десертів.

Секрет виробництва свого шоколадного печива й начинки бренд не зберігає під замком, проте повторити успіх Oreo поки не вдалося нікому.

ОСНОВНІ СМАКИ OREO:

Strawberry milkshake — печиво з полуничним смаком, що продається переважно у США.

Watermelon Oreo — смак кавуна.

Green tea — смак зеленого чаю, поширений у Китаї та Японії, адже там найбільше любителів чаю.

Blueberry ice cream — смак чорничного морозива, поширений в Індонезії, Малайзії та Сінгапурі.

Sugar free Oreo — дієтичне печиво без цукру.

Reduced fat Oreo — знежирене печиво.

Lay's

Міжнародний бренд снєків активно розробляє смаки відповідно до місцевих очікувань і вподобань споживачів, що є запорукою успішності бренду на локальних ринках.

Lay's, як і попередні бренди, постійно експериментує та пропонує споживачам різноманітні смакові варіації. В Україні звичними є солоні чипси Lay's, але лінійка смаків насправді ними не обмежується. В асортименті Lay's є і солодкі чипси зі смаками ківі, чорниці, манго, лічі, сливи; пікантні — зі смаками лимона, м'яти, лайма та перцю. Є навіть "овочеві" чипси зі смаками помідорів чері, капусти й огірка. Або, як любляють японці, чипси зі смаком сакури або зеленого чаю.

Питання:

1. У чому полягає стратегічне планування у Coca-Cola/ KitKat/Oreo?
2. Опишіть маркетингові стратегії Coca-Cola/ KitKat/Oreo: глобальні (інтернаціоналізацій, диверсифікації, сегментування, глобалізації, кооперації) та залежно від конкурентного середовища (стратегії ринкового лідера, ринкового членджера, послідовника, нішера).
3. Оберіть стратегію Coca-Cola/ KitKat/Oreo за класифікацією М. Портера (лідерство за цінами, диференціація, фокусування).
4. Оберіть стратегію Coca-Cola/ KitKat/Oreo залежно від віку ринку та товару (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару, диверсифікація).
5. Оберіть стратегію Coca-Cola/ KitKat/Oreo за характером розвитку (стратегія обмеженого росту; стратегія зростання; стратегія скорочення; комбінована стратегія).

ТЕМА 10. РЕАЛІЗАЦІЯ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ

ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 10

Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.

Кейс ІКЕА

ІКЕА є найбільшою у світі роздрібною мережею, що торгує меблями й товарами для дому. Недарма жартують, що кожен другий європейець був зачатий на ліжку ІКЕА. Простота й доступність товарів зробили з маленької шведської компанії міжнародного гіганта.

Нині ІКЕА – це не лише зручне крісло або затишні штори для кухні, а ціла філософія і стиль життя.

Історія заснування

ІНГВАР КАМПРАД (1926 – 2018)

Історія ІКЕА починається в лісах Південної Швеції у 1943 році. Інгвар Кампрад, 17-річний підприємець, заснував компанію, яка продавала канцелярське приладдя. Назва ІКЕА — це абревіатура, що складається з ініціалів засновника (Ingvar Kamprad), назви ферми, на якій він виріс (Elmtaryd), і назви селища неподалік – (Agunnaryd).

Поступово ІКЕА розширювала асортимент товарів: до канцелярії додалися побутова хімія, білизна, усілякі дрібниці для побуту. Після Другої світової війни, у 1948 році, Інгвар замислився про те, щоб зайнятися меблями. Ідея полягала в тому, щоб меблі були недорогими, але якісними, щоб їх міг дозволити собі кожен пересічний житель країни з невисоким прибутком.

Успіх прийшов до компанії швидко, і вже у 1951 році ІКЕА побудувала перший власний завод, на якому почала випускати меблі.

ЕВОЛЮЦІЯ ЛОГОТИПА ІКЕА

Каталог ІКЕА

Щороку ІКЕА публікує каталог товарів, що є головним маркетинговим інструментом компанії. Каталог уже давно став частиною масової культури: саме його гортає герой “Бійцівського клубу”, сидючи у своїх апартаментах. Люди по всьому світу об’єднуються в онлайн-спільноти, де шукають цікаві та дивні збіги, відсилки та містичні речі в каталогах різних років.

Перший каталог ІКЕА з’явився в 1951 році. Маленькій компанії було складно охопити потенційних клієнтів у великих містах, тому виникла ідея надсилати їм каталог з переліком усіх товарів. У 2013 році було надруковано приблизно 208 мільйонів примірників каталогу, що вдвічі перевищує кількість Біблій, надрукованих за той період.

Компанія експериментує з комп’ютерними зображеннями, які часто непомітно стають частиною каталогу поряд зі справжніми товарами. Останніми роками ІКЕА також використовує елементи доповненої реальності. У каталогах доступні символи і QR-коди, за якими можна подивитися “рентгенівський” вигляд того чи іншого товару або спроектувати обраний предмет побуту через камеру до своєї кімнати.

Шоурум – магазин – ресторан

Ще в 1953 році ІКЕА відкрила свій перший шоурум. Покупці отримали змогу подивитися на меблі наживо, перш ніж робити замовлення. Така ідея народилася внаслідок цінової війни з конкурентом. Обидві компанії знижували ціни, і якість опинялася під загрозою. Відкривши шоурум, ІКЕА успішно продемонструвала функціонал та якість власної продукції, попри доступні ціни.

У 1958 з'являється перший магазин ІКЕА у шведському місті Ельмгульт. Його площа становила 6 700 квадратних метрів — на той час це був найбільший меблевий магазин у Скандинавії. Усі наступні магазини ІКЕА також відрізнялися великими розмірами. Інгвар вирішив розташовувати їх за межами міста, за аналогією до системи будівництва американських гіпермаркетів.

Поступово компанія почала розширюватися на сусідні скандинавські країни, а потім — і на всю Європу та світовий ринок. Магазини дедалі менше стають схожими на каталоги, тепер похід до ІКЕА передбачає цілий перелік активностей. При магазинах відкривали кав'ярні й ресторани, окремі страви яких із часом стали культовими.

Наприклад, мітболи стали справжньою візитівкою ІКЕА. Деякі відвідувачі магазинів запевняють, що приходять лише заради них. Інгвар Кампрад потурбувався про те, що клієнти можуть зголодніти, поки обиратимуть меблі, тож вирішив створити меню з дешевих, швидких у приготуванні та поживних страв. Мітболи стали найпопулярнішою позицією меню, щороку ІКЕА продає більше 150 мільйонів порцій. Випустили навіть веганський варіант страви, а на відео в інтернеті люди намагаються відтворити рецепт у домашніх умовах.

“Створюємо краще повсякденне життя для багатьох людей” – слоган ІКЕА ще з давніх часів. Унікальність стилю компанії полягає у простоті та практичності її товарів. Корінням ІКЕА сягає тих часів, коли умови життя у Швеції були доволі суворими. Це сприяло розвитку культури підприємництва та наполегливої праці, а також зробило людей більш прагматичними. Так і зародився мінімалістичний стиль і головний концепт ІКЕА: прості та функціональні товари для дому за низькими цінами, які зможуть собі дозволити якомога більше людей.

Кампанії ІКЕА

У своїх комунікаціях ІКЕА втілює цінності та стиль бренду. У кожній країні існує власний департамент з реклами, що створює кампанії для місцевого ринку. У рекламах часто обіграні певні стереотипи про ІКЕА. Зазвичай меблі продаються в розібраному вигляді, й не секрет, що час від часу зібрати їх самотійно — справжній квест. ІКЕА неодноразово застосовували цю тему, зокрема рекламуючи власний сервіс збирання меблів.

ІКЕА вже багато років випускає м'які іграшки, що полюбилися дорослим, дітям і навіть домашнім тваринам. Деякі з них уже стали культовими, як-от акула, що має тисячі фанатів по всьому світу.

У листопаді 2020 року ІКЕА випустила колекцію м'яких іграшок SAGOSKATT, що придумали та намалювали самі діти. Виручені від продажу колекції кошти ІКЕА передасть дитячим благодійним організаціям у кожній

країні. Ескізи для пошиву іграшок обрали з більш як 71 тисячі конкурсних малюнків.

У зовнішній рекламі ІКЕА часто використовує сміливі рішення та взаємодіє з міською інфраструктурою. У 2010 році ІКЕА Франція перетворила автобусні зупинки Парижа на мінікімнати зі справжніми меблями.

У центрі міста компанія побудувала спеціальну стіну для лазіння з меблів та побутових предметів.

1 липня в Канаді святкують день переїздів, через що в магазинах виникає дефіцит коробок та паковань. ІКЕА встановили стіну зі справжніми коробками, які легко міг зняти будь-який охочий. На коробках також зазначили, для якого саме товару ІКЕА вони призначені.

У своїх кампаніях ІКЕА транслює цінності та світогляд бренду. Серед них – інклюзивність та репрезентованість соціальних меншин. Наприклад, до Міжнародного дня боротьби проти гомофобії, трансфобії та біфобії 17 травня запустили кампанію #BeSomeonesHome. Оскільки більшість населення тоді перебувала вдома через пандемію коронавірусу, спосіб життя та праці різко змінився. Для багатьох ЛГБТ+ людей дискримінація є частиною повсякденного життя. У рекламному ролику зобразили відчуття “бути, як вдома” метафорою до відчуття безпеки.

ІКЕА розробила спеціальні меблі та аксесуари до них для людей з обмеженими можливостями. У межах кампанії This Ables випустили серію роликів, у яких познайомили з людьми, що мають певні фізичні обмеження, та зобразили практичне використання предметів з колекції.

У Швеції восени 2020 року ІКЕА запустила власний секонд-хенд зі вживаними меблями. Клієнти отримали можливість продати або придбати в ІКЕА меблі та предмети інтер'єру з умовами гарантії та повернення. Ця ініціатива є частиною кампанії зі створення виробництва замкненого циклу. Як прокоментували в ІКЕА, мета програми — мінімізувати вплив на клімат: “Добре і для планети, і для гаманця.”

Особливу увагу у своїх рекламах ІКЕА приділяє нічному сну. Бренд постійно нагадує про необхідність достатньої кількості сну для здорового та активного життя. ІКЕА Канада запустила в YouTube 15-секундний ролик, який показували глядачам пізно вночі, між 22:45 і 03:30 годинами. У відео людей закликали припинити дивитися відео й лягати спати.

У 2019 році ІКЕА провела дослідження і з'ясувала, що 63% людей незадоволені кількістю та якістю свого сну. У межах кампанії The Ikea Sleep Hub організували воркшопи та зустрічі, на яких провели лекції про важливість та особливості здорового сну. Також випустили відео, у якому зобразили нічне життя молодих людей, які одягли піжами в нічний клуб.

ЗАВДЯКИ УНІКАЛЬНІЙ ІДЕЇ ТА КОНЦЕПЦІЇ ІКЕА ЗАЛИШАЄТЬСЯ УСПІШНИМ ГЛОБАЛЬНИМ БРЕНДОМ, ЯКОМУ ДАВНО ВДАЛОСЯ ВИЙТИ ЗА МЕЖІ МАЛЕНЬКОГО ШВЕДСЬКОГО МІСТЕЧКА.

У КОЖНІЙ КРАЇНІ ІКЕА ШУКАЄ ВЛАСНИЙ ПІДХІД ДО СПОЖИВАЧІВ У КОМУНІКАЦІЯХ ТА ВИГЛЯДІ ПРОДУКТІВ. ЦЕ ДАЄ

ЗМОГУ БРЕНДУ ВИКОРИСТОВУВАТИ УНІВЕРСАЛЬНУ ІДЕЮ МІНІМАЛІЗМУ ТА ПРАКТИЧНОСТІ В РІЗНИХ КУЛЬТУРНИХ КОНТЕКСТАХ.

Питання:

1. У чому полягає стратегічне планування у ІКЕА?
2. Опишіть маркетингові стратегії ІКЕА: глобальні (інтернаціоналізацій, диверсифікації, сегментування, глобалізації, кооперації) та залежно від конкурентного середовища (стратегії ринкового лідера, ринкового членджера, послідовника, нішера).
3. Оберіть стратегію ІКЕА за класифікацією М. Портера (лідерство за цінами, диференціація, фокусування).
4. Оберіть стратегію ІКЕА залежно від віку ринку та товару (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару, диверсифікація).
5. Оберіть стратегію ІКЕА за характером розвитку (стратегія обмеженого росту; стратегія зростання; стратегія скорочення; комбінована стратегія).

ТЕМА 11. ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ І ПОВНОВАЖЕННЯ

ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 11

Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.

З реклами новобудов — на символ кіноіндустрії. Історія напису

HOLLYWOOD

13 липня 1923 на південному схилі гори Маунт-Лі в Лос-Анджелесі з'явилися величезні білі букви Hollywoodland. За всі ці роки напис став на третину коротшим і отримав статус символу американської кіноіндустрії. Але встановлюючи тоді напис, ніхто навіть припустити не міг, що він стане настільки популярним. Призначення його цілковито інше.

Здається, що напис Hollywood завжди асоціювався з найрозвиненішою кіноіндустрією світу, але це не так. У 1923 році англійський художник Томас Фіск Гофф на замовлення будівельної компанії створив ефектний напис Hollywoodland, який став рекламою житлових кварталів на прилеглих пагорбах. Разом із командою художник виготовив 13 літер — 15 метрів заввишки і 9 метрів завширшки кожна. Разом літери склалися в назву місцевості, їх було видно з відстані в 40 кілометрів.

Щоб привернути до напису ще більше уваги, на кожную з літер встановили близько чотирьох тисяч лампочок, які в темряві по черзі спалахували. Спочатку засвічувалися літери HOLLY, потім — WOOD, потім — LAND, і зрештою слово засвічувалося повністю. Такий проєкт обійшовся забудовникам у 21 тисячу доларів.

У Лос-Анджелесі тих часів ця реклама мала дуже ефектний вигляд і була цілком доречною — усе місто тоді виблискувало вогнями й яскравими вивісками.

За планом така реклама новобудов повинна була тривати півтора року, після чого напис Hollywoodland планували демонтувати. Однак за цей час літери на пагорбах перетворилися на своєрідний символ індустрії розваг. Крім того, напис почав міцно асоціюватися з містом, тож його вирішили залишити.

До 1930-х років майже ніхто вже не пам'ятав, що напис рекламує нерухомість — за кілька років для жителів міста він устиг перетворитися на неофіційний символ кіноіндустрії, що активно зростала й розвивалася.

Дуже зручно ситуація тоді склалася для влади Лос-Анджелеса: їй не довелося нічого планувати, конструювати й оплачувати — символ з'явився сам собою.

Оскільки напис мав жити всього півтора року, робили його недовговічним. Літери були виготовлені з дерев'яних панелей, які спиралися на телеграфні стовпи. Як наслідок, напис часто потрібно було ремонтувати й відновлювати. У 1939 році його утримання припинили фінансувати, тож знак почав швидко старіти й мав уже зовсім не такий ефектний вигляд, як спершу.

Відремонтували конструкцію тільки через 9 років, коли Торгова палата Голлівуду уклала контракт із Департаментом з парків Лос-Анджелеса. За умовами контракту, останні чотири букви Land з напису прибрати, а решту — відновили і зміцнили. Але конструкція все одно залишалася нестійкою й розвалювалася, а до кінця 1970-х опинилася під загрозою повного руйнування. У 1978 році напис демонтували.

Але пустувати схилам гори довелося недовго, оскільки вже за три місяці музикант Еліс Купер і видавець журналу Playboy Г'ю Гефнер організували благодійний збір на відновлення напису. Нові літери вирішили виготовити зі сталі, аби напис знову не довелося нескінченно ремонтувати. Оскільки це було задоволення не з дешевих, на фінансування кожної з дев'яти літер знайшли меценатів.

Відкриття напису, що став уже головним символом міста, призначили на день 75-річчя Голлівуду. За телетрансляцією урочистої церемонії в прямому ефірі спостерігали 60 мільйонів глядачів.

Після відкриття знак Голлівуду часто використовували місцеві жителі, щоб звернути увагу на якусь важливу подію або підтримати улюблену спортивну команду.

Серед знаменитих випадків — коли літери Hollywood перетворилися на Hollyweed, що в перекладі означає “свята трава”. Такою була реакція людей на новий закон, який легалізував марихуану.

Хоча видозмінювати літери напису забороняв закон, декому вдавалося домовитися з владою. Наприклад, у 1983 році напис перетворився на слоган Go Navy — на підтримку традиційного футбольного матчу Army-Navy Game.

У 1993 році влада встановила навколо знака систему безпеки й відеоспостереження. А в 2010 році Г'ю Гефнер виписав чек на 900 тисяч доларів для збереження напису й навколишньої території.

Пізніше поліція Лос-Анджелеса ще більше посилила заходи безпеки навколо напису. Зараз до літер не можна підійти ближче, ніж на 45 метрів —

вони обнесені парканом і цілодобово охороняються.

Нині напис Hollywood у Лос-Анджелесі — це важливий урбаністичний символ кіноіндустрії, який органічно став місцевою Ейфелевою вежею.

Як сказав Г'ю Гефнер: “Голлівудський знак уособлює мрії мільйонів людей. Це символ. Як Ейфелева вежа для Парижа. Він являє собою кіно”.

Питання:

1. Які повноваження (лінійні чи апаратні) має Торгова палата Голлівуду?
2. Які повноваження (лінійні чи апаратні) має Департамент з парків Лос-Анджелеса?

ТЕМА 12. ПОБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЇ

ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 12

Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.

Adidas: бренд, що створює кросівки з океанічного сміття та відправляє їх у космос

Бренд Adidas давно вважається синонімом комфорту й зручності. Компанія заснована у 1949 році. З року в рік вона вдосконалювалась та вигадувала все нові способи здобувати прихильність споживачів.

Сьогодні Adidas — один з найсильніших гравців на ринку спортивних товарів. Окрім звичайного одягу, компанія створює одяг зі сміття, влаштовує забіги за чисті океани, відправляє кросівки в космос та організовує колаборації зі впливовими інфлюенсерами.

Відмінні характеристики Adidas

У компанії Adidas є три підрозділи: Adidas Sport Performance, Adidas Sport Style і Adidas Sport Originals.

Adidas Performance — екіпірування для професійних спортсменів; Adidas Style — дизайнерські спортивні колекції, зокрема колаборації з відомими дизайнерами; Adidas Originals — повсякденне спортивне взуття та одяг.

У кожного підрозділу — свій логотип. Тож на сьогодні існує чотири варіанти логотипа Adidas: головний і три логотипи підрозділів.

Стратегія розподілу бренду на три підрозділи — відмінна характеристика Adidas. Це можливість для компанії інтегрувати себе у всі можливі спортивні напрями: на арену великого спорту, у тренувальний процес та в напрям кежуал одягу.

Маркетингова політика Adidas завжди скрупульозно спланована, компанія активно відстежує події, що відбуваються у світі спорту. Бренд Adidas спонсорує міжнародні спортивні змагання, а також зірок зі світовим іменем: Девіда Бекхема, Ліонеля Мессі, Поля Погба та інших. Крім цього, компанія допомагає молодим талантам, організовуючи спортивні проекти. Серед них спортивні табори та спеціалізовані навчальні заклади.

Залучення зірок зі світовим ім'ям, фінансування спортивних змагань,

створення нових проєктів — усе це дає змогу компанії постійно бути на слуху і позиціонувати себе як успішну організацію.

Екологія

Adidas упевнений, що великі бренди можуть використовувати свій авторитет для боротьби з екологічними проблемами. Бренд знайшов креативні способи знизити негативний вплив свого виробництва на навколишнє середовище і створив продукти, які дарують нове життя пластиковому сміттю. Адже, за даними екологів, із тонн сміття у світовому океані — 80% пластику.

Компанія Adidas активно співпрацює з екологічною організацією Parley for the Oceans, яка займається очищенням океанів.

Разом з Parley бренд перетворив пластикове сміття на функціональний матеріал. Перший результат співпраці — 3D-концепт кросівок із пластику — був представлений ООН у Нью-Йорку в 2015 році. Верх моделі був зшитий із волокна, для виробництва якого використали перероблений морський пластик, отриманий із залишків рибальських сіток.

Одяг та взуття

Відтоді Adidas почав випускати цілу колекцію одягу і взуття з пластику, зібраного на островах і прибережних поселеннях по всьому світу. Це сміття виловлюють партнери Parley і відправляють на очищення й перероблення. Згодом його перетворюють на функціональне волокно, цілком придатне для виробництва професійного спортивного одягу і взуття.

У процесі створення екологічних кросівок не використовують клей чи інші клейкі речовини. Для скріплення різних частин кросівки компанія використовує тепловий вплив. Бренд також фарбує тканини без застосування води і з меншою витратою енергії.

На додачу до інноваційного методу виробництва кросівок, Adidas стимулює людей долучатися до процесу їх перероблення. Компанія буде відшкодовувати \$10-20 власникам кросівок, які відправлятимуть зношене взуття на перероблення.

Купальні костюми

Після випуску взуття з океанського пластику Adidas у колаборації з Parley for the Oceans розробили колекцію купальних костюмів. Вони також зшиті з перероблених рибальських сіток і сміття.

За словами дизайн-директора Adidas, із великої рибальської сітки можна зробити близько 1000 купальників.

Спортивна форма для футболістів

У 2018 році Adidas разом з кількома футбольними клубами, які грають у формі компанії, випустили ігровий одяг з переробленого пластику. Серед футбольних клубів — Ювентус, Манчестер Юнайтед, Реал та Баварія.

Організація Parley for the Oceans і спортивний бренд разом розробили дизайн для команд на честь Дня Землі.

На один комплект форми йде близько 25 великих пластикових пляшок.

Тобто, щоб виготовити одяг для однієї футбольної команди, знадобиться близько 450 перероблених пластикових пляшок.

Засновник Parley For The Oceans Сиріл Гатч переконаний, що завдяки співпраці з найбільшими футбольними клубами світу, які мають величезну фан-базу, його бренд може доносити ідею захисту Світового океану значно більшій кількості людей.

Для самих футбольних клубів це також піар-кампанія та можливість показати фанатам свою небайдужість до глобальних проблем планети.

У 2016 році Adidas разом з Parley запустили дебютну спробу випуску спортивної форми. Футболки з переробленого океанічного пластику надягли гравці Реалу та німецької Баварії. Це була одноразова подія, хоча бренди дуже креативно представили її.

Футбольне поле з пластикових пляшок

Цьогоріч Adidas представив футбольне поле під назвою “1,8”, повністю зроблене з пластикових відходів. На його створення пішло 1,8 мільйона пластикових пляшок, які зібрали на пляжах. Проєкт утілили за підтримки організації Parley for the Oceans. Майданчик розміщено на території середньої школи Едісон у Маямі.

Екокилими

Голландська дизайнерка Симона Пост створила серію килимків Stripped Down Stripes зі старих зношених кросівок Adidas. Проєкт розробили для магазину Adidas в Парижі. Дизайнерка сподівається, що в майбутньому такий спосіб перероблення непотрібних кросівок стане масовим.

Біговий марафон “За чисті океани”

З 2017 року компанія Adidas влаштовує благодійні забіги “За чисті океани”. Це глобальна ініціатива, яка збирає кошти на боротьбу із забрудненням океанів, розповідає про інші екологічні проблеми та надихає на їх розв’язання.

Щороку майже мільйон людей по всьому світу біжать “за чисті океани”. За кожен кілометр учасників Adidas відправляє 1 долар до фонду Parley Ocean School — освітньої програми, що готує майбутнє покоління до боротьби за чисті океани і здорове майбутнє планети.

Результати співпраці Adidas та Parley for the Oceans

З 2015 року компанія Adidas разом з Parley звільнили океани від понад трьох тонн пластику, продавши більше мільярда пар кросівок з перероблених матеріалів.

У 2020 році вперше понад 50% матеріалу для своєї продукції Adidas отримає з перероблених пластикових відходів. Також за цей рік бренд планує виготовити рекордні 15-20 мільйонів пар взуття з пластикових відходів, що зібрали на пляжах. Минулого року було виготовлено понад 11 мільйонів пар такого взуття.

З 2024 РОКУ ADIDAS ЗОБОВ’ЯЗАВСЯ ЗРОБИТИ ПЕРЕРОБЛЕНИЙ ПЛАСТИК ГОЛОВНИМ МАТЕРІАЛОМ ДЛЯ ВИГОТОВЛЕННЯ СВОЄЇ ПРОДУКЦІЇ

Adidas навіть створив додаток For The Oceans, у якому можна спостерігати за процесом створення взуття з перероблених відходів.

Колаборації

ADIDAS X PHARRELL WILLIAMS

Американський співак та дизайнер Фаррелл Вільямс неодноразово співпрацював з Adidas Originals. У 2014 році бренд представив соціальну рекламну кампанію, у якій транслюються ідеї гендерної та расової рівності — співак їх активно пропагує у своїй діяльності.

На знімках група моделей стоїть у формі знака рівності, а кадри супроводжують слогани: “Рівність — це прийняття”, “Рівність — це любов”, “Рівність — це сила”. Кампанія була приурочена до випуску двох нових продуктів, створених для бренду дизайнером: спортивної куртки і нової версії знаменитої моделі кросівок Stan Smith.

Ідеї рівності дуже чітко простежуються і в самих колекціях Фаррелла. До прикладу, на одній з моделей взуття колекції Nu Holi вишито напис “Рівність” — англійською та санскритом.

ADIDAS X BEYONCE

У січні цього року Бейонсе та її бренд Ivy Park випустили спільну колекцію з Adidas. Співачка позиціонує свою колекцію як гендерно нейтральну.

Мета й філософія її бренду — розширювати межі в сегменті спортивного одягу, а також надихати й підтримувати жінок, які розуміють, що краса — це не тільки про зовнішність.

Спочатку Ivy Park був тільки для жінок. Та згодом Бейонсе зрозуміла, що одяг її бренду носить і багато чоловіків. Це почасти стало причиною створення універсальної колекції.

ADIDAS X STELLA MCCARTNEY

Минулого року бренди Adidas і Stella McCartney представили спортивний топ-бра, створений спеціально для жінок після мастектомії — видалення молочної залози. Колаборація започаткована на підтримку світової ініціативи з профілактики та боротьби проти раку молочної залози, яка щороку проходить у жовтні. Мета брендів — спонукати жінок, які перенесли операцію, повернутися до звичного життя.

У рекламній кампанії Adidas by Stella McCartney знялася професійна боксерка Мішель Аборе, яка перенесла мастектомію.

Колаборація Adidas з Національною лабораторією США на МКС

Минулого року Adidas оголосив про початок багаторічного стратегічного партнерства з Національною лабораторією США на Міжнародній космічній станції. У межах співпраці бренд вивчає вплив гравітації та її відсутності на різні матеріали. Отримані дані планує використовувати для нових розробок.

У межах спільної програми вантажна місія SpaceX CRS-18 уже доставила на орбіту футбольні м'ячі Adidas для їх вивчення у вільному польоті.

Партнерство дасть можливість досліджувати технічні процеси розроблення в дизайні. Ці розробки можуть бути застосовані в підході до сталого розвитку, якого дотримується Adidas.

Колаборація Google, Adidas і Fifa

Бренди об'єдналися, щоб створити смартустілки для взуття. У виробництві використовують спеціальну технологію Jacquard від Google, за допомогою якої розумні елементи управління вбудовують у звичайні тканини. У результаті тканина може відстежувати дотики та виконувати ті самі функції, що й тачпад — натискання і свайпи.

Цю технологію впровадили у спеціальні устілки від Adidas, які розміщені всередині футбольних черевиків. Устілки створені для відстеження дотиків, швидкості та ударів гравця.

Після їх синхронізації з додатком Adidas інформація про гравця надходитиме в додаток FIFA Mobile Ultimate Team. Завдяки цьому гравці FIFA можуть отримувати спеціальні нагороди у відеогрі за свою гру в реальному житті.

Питання:

1. Ідентифікуйте організаційну фрактуру Adidas.
2. Запропонуйте альтернативну організаційну структуру для Adidas та опишіть можливі наслідки зміни Adidas організаційної структури.
3. Опишіть баланс централізації та децентралізації в Adidas.
4. Чи демонструє організаційна структура Adidas риси бюрократії?
5. Який рівень управління займається проектуванням структури організації?

ТЕМА 13. ПОНЯТТЯ МОТИВАЦІЇ І МОТИВІВ

ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 13

Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.

Ісландське туристичне диво: як країна приваблює мандрівників

Ісландія є одним із провідних туристичних напрямків та приваблює мандрівників з усього світу. До початку пандемії коронавірусу лише туристів зі США в Ісландії було більше, ніж самих громадян. Проте так було не завжди — ще десять років тому ніхто не вважав країну цікавим варіантом для подорожі.

Стрімке зростання туризму в Ісландії навіть отримало назву – “ісландське туристичне диво”. Цього досягли внаслідок спланованої кампанії ребрендингу країни та цілої низки доволі ризикових кроків.

Довідка

Ісландія є найменш населеною європейською країною. Її площа дорівнює площі Португалії, а кількість жителів не більша, ніж у Вінниці. На початку 2010-х Ісландія зовсім не мала репутації привабливого туристичного напрямку. Левову частку прибутку країні приносили рибальство та важка промисловість. У 2016 році щорічна кількість туристів збільшилась майже в чотири рази — до

Ісландії приїхало понад 1,6 мільйона людей.

Цього вдалося досягти завдяки потужній маркетинговій стратегії. Заохочення Instagram-інфлюенсерів ще до того, як це стало мейнстримом, YouTube-канал президента, брендинг країни в голлівудських фільмах та інші рекламні заходи зробили з Ісландії справжній мандрівницький бренд. Навіть виверження вулкана Еяф'ятлайокютль та скасування тисяч авірейсів незначно зменшило потік туристів.

Instagram

Фінансова криза у 2008 році та виверження вулкана у 2010 поставили існування туристичного бізнесу в Ісландії під загрозу. Тож було створено організацію Inspired by Iceland, що зайнялася ребрендингом країни.

Передусім вирішили змінити позиціонування країни з туризму для відпочинку на пригодницький напрямок. Ісландія перестала акцентувати свої туристичні переваги на готелях, їжі та рекреаційному відпочинку. Замість цього на перший план вийшла ісландська природа: засніжені краєвиди, гори, водоспади й каньйони миттєво захопили Instagram.

“Люди дивилися на фоторафії в соцмережах і думали, що це на Марсі. Місцевість має неземний вигляд”, — зазначає Девід Соломіто, маркетинговий директор турагенції Kayak.

Незважаючи на те, що Instagram у ті роки ще не набув такої глобальності, як зараз, фотографи та інфлюенсери масово шерили неймовірної краси фотографії Ісландії у соцмережах. Зараз за хештегом #iceland в Instagram налічується понад 12,5 мільйона публікацій, тоді як на початку 2010-х було їх було не більше 300 тисяч. Як зазначили в комунікаційній агенції Promote Iceland, близько 90% туристів приїжджають саме заради природних пам'яток.

Брендинг у фільмах і кліпах

Агенція Promote Iceland неодноразово залучала до країни голлівудський продакшн. Ісландію, зокрема, можемо бачити у фільмах “Прометей” і “Таємне життя Волтера Мітті”. Змальований у стрічках образ країни сприяв розпізнаванню Ісландії як бренду. На думку маркетологів компанії, навряд чи інші медіа надали б подібний ефект.

У 2015 році співак Джастін Бібер випустив кліп на пісню “I’ll Show You”. Зйомки пройшли на каньйоні Fjaðrárgljúfur. Після релізу відео тисячі туристів забажали відвідати каньйон. А за деякий час природний комплекс був змушений зачинитися через пошкодження пішохідних маршрутів.

Програма перельотів Icelandair Stopover

Флагманська авіакомпанія Ісландії Icelandair виступила з вигідною для туристів ініціативою. Купучи квитки на переліт через Атлантичний океан, ви можете безкоштовно зупинитися в Ісландії й перебувати до семи діб. У такий спосіб Icelandair привабила чимало туристів, які отримали змогу без додаткових витрат відвідати цікаві локації Ісландії.

Свій вклад у підтримку бренду країни вносять і аеропорти. Їх стилізують відповідно до образу країни, використовуючи національні символи та впізнавані пейзажі.

Вже навіть у літаку до Ісландії можна скуштувати ісландської джерельної води та придбати тури й екскурсії. А міжнародні авіакомпанії лоукостів зараз змагаються за місця в аеропорту Кефлавік. Серед них EasyJet і WizzAir.

Відеоблог президента

Inspired by Iceland захотіли внести до брендингу країни трохи затишку й домашньої атмосфери. У своїх роликах вони вирішили, окрім краєвидів, показати світу ісландську ментальність, з реальними людьми та їхнім життям.

У межах кампанії створили відеоблог президента Олафура Грімсона на Youtube. Блог швидко припав до вподоби людям і його вирішили продовжувати у ще легшому стилі, додавши трохи гумору.

У 2011 році кампанія запросила туристів на групові тури по країні, у яких брав участь і сам президент. Олафур запрошував мандрівників до своєї домівки і пригощав їх млинцями зі збитими вершками та варенням.

Багато людей зауважили, що така відкритість президента може загрожувати його безпеці. На це він відповів, що більшим ризиком буде не побудувати довірливі стосунки з людьми.

ОЛАФУР РАГНАР ГРІМССОН,
ПРЕЗИДЕНТ ІСЛАНДІЇ
1996-2016

“Чимало хто вважає, що між владою і громадянами має бути більше бар’єрів, проте це суперечить моїм поглядам на життя, – сказав Олафур. – Ви ризикуєте, коли даєте права водія підлітку, але ж приймаєте цей ризик і дозволяєте йому водити автівку”.

Незважаючи на те, що спочатку Грімсон не збирався балотуватися на ще один срок, він змінив свою думку. Адже тисячі ісландців підписали петицію за його подальше президентство.

Зараз Inspired by Iceland продовжують вести Youtube-канал, де публікують різний розважальний та навчальний контент.

На сайті організації туристи мають змогу записатися на безкоштовні тури та зустрітися з місцевими жителями. Наразі, на жаль, є певні обмеження через пандемію коронавірусу, але Ісландія продовжує приймати туристів

Питання:

1. Які типи потреб здатні задовольнити туристичні подорожі?
2. Запропонуйте власну ідею комерційного задоволення потреб, пов’язаних із традиціями подорожей.
3. Які мотиви переважають в людей, що купують тури?
4. Запропонуйте власну ідею туру.
5. Опишіть за допомогою схеми Б. Додонова співвідношення різних мотивів, що мають люди, що купують тури.

ТЕМА 14. АКТИВНІСТЬ І ДОСЯГНЕННЯ У КОНТЕКСТІ МОТИВАЦІЇ

ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 14

Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.

Виходь за межі: як працює партизанський маркетинг

Партизанський маркетинг (англ. Guerrilla marketing) — це креативні способи реклами, що дають змогу ефективно просувати товар або послугу, майже не вкладаючи грошей.

Чому партизанський?

Поняття “партизанський маркетинг” виникло в 1984 році. Його започаткував Джей Конрад Левінсон, колишній креативний директор рекламного агентства “Лео Бернетт”. Він написав книжку з однойменною назвою “Партизанський маркетинг”, де порівняв військових партизанів, що ведуть війни маленькими групами без серйозного озброєння, з малим бізнесом, у якого немає великих рекламних бюджетів для просування своїх товарів та послуг. Левінсон пропонував бути винахідливим і використовувати альтернативні бюджетні рекламні носії.

Цей метод передусім розглядали тільки для малих бізнесів зі скромними бюджетами. Однак, помітивши високу ефективність, метод взяли на озброєння й великі гравці ринку.

У чому особливість?

Головна відмінність партизанського маркетингу від будь-якого іншого — це відмова від традиційних способів реклами. Замість цього використовують недорогі рекламні носії та нетрадиційні канали.

Секрет успіху партизанського маркетингу в тому, щоби бути сміливим, креативним і виходити за межі. Така реклама має заставати зненацька, з’являтися в тому вигляді, у якому аудиторія точно не чекала її побачити. Такі акції з використанням творчого підходу можуть почасти або повноцінно замінити великі інвестиції у традиційну рекламу.

Партизанський маркетинг має вірусний ефект: побачивши цікаву рекламну подачу, люди діляться роликком одне з одним. Часто до таких проєктів проявляють інтерес медіа. Як результат — підвищується впізнаваність бренду.

Приклади партизанського маркетингу

Adidas

Один з яскравих прикладів партизанського маркетингу реалізувала компанія Adidas. У колаборації з міською владою Берліна бренд випустив оригінальні кросівки — Berliner Sneakers. У дизайн були інтегровані елементи текстильної обшивки крісел берлінського міського транспорту. Але найцікавіше в тому, що язичок цих кросівок є версією справжнього річного проїзного. З огляду на високу вартість проїзду в Берліні, це стало дуже вигідною пропозицією для покупців і відмінним рекламним ходом.

National Geographic

Реклама на громадському транспорті дає великі охоплення, тому цей спосіб достатньо дієвий. Телеканал National Geographic вирішив покреативити й у вигляді реклами розмістив гігантську акулу на автобусі. Паща акули відкривалася й закривалася разом з дверима транспорту. Ідея була дуже сміливою, але сподобалась вона не всім пасажиром.

Nike

У своїй рекламі Nike завжди акцентували на мотивації, і їхня партизанська кампанія в Нью-Йорку не стала винятком. Компанія встановила незвичні лавки у парках зі своїм логотипом та написом RUN на спинці сидінь. Цікаво те, що панель для сидіння зняли, тому єдине, що залишається, — бігти. Просте, ефективне та чітке повідомлення.

Folgers Coffee

Рекламне агентство Saatchi & Saatchi розробило кампанію для кавового бренду Folgers Coffee: на каналізаційні люки наклеїли наліпки із зображенням чашки кави. У холодну погоду з люків здіймався пар — було схоже, ніби він піднімається із чашки гарячого напою.

Volkswagen

Компанія Volkswagen обрала своїм рекламним майданчиком підземну парковку. Над кожним паркувальним місцем вони повісили “хмаринки” з текстом: “I wish I was a New GTI” (Я хотів би бути новим GTI — пер.). На цій парковці кожен з водіїв знає, про що мріє його машина. Звичайно, про те, щоб стати фольксвагеном.

Superman: Man of Steel

З рекламою у ліфті також є простір для креативу. Наприклад, фільм “Повернення Супермена 2: Людина зі сталі” прорекламували в такий цікавий спосіб. Тут і реклама прем’єри, і запрошення зазирнути на сайт нового фільму.

ІКЕА

М’який диван від ІКЕА — хоч і недовговічна, але комфортна альтернатива звичайним лавкам на зупинці. В очікуванні автобуса можна навіть прилягти, щоб одразу провести тест-драйв, а потім вирушити до ІКЕА за новими меблями для своєї спальні.

Frontline

“Прибери їх зі своєї собаки” — слоган рекламної кампанії засобу проти бліх. Компанія обрала сміливий і дуже креативний спосіб прорекламувати себе. Варто піднятися на другий поверх торгового центру, і всі люди, що залишилися внизу, стають схожими на бліх.

Питання:

1. Яким чином рівень досягнень працівників ІКЕА/ Volkswagen/ Nike залежить від сили мотивації?
2. Які фактори можуть викликати почуття пасивності та безпорадності в працівників ІКЕА/ Volkswagen/ Nike?
3. Опишіть мотивацію працівників ІКЕА/ Volkswagen/Nike з точки зору змістовних теорій мотивації.

4. Опишіть мотивацію працівників IKEA/ Volkswagen/ Nike з точки зору процесуальних теорій мотивації.
5. Запропонуйте систему мотивацію, що дозволила б підвищити ефективність праці в IKEA/ Volkswagen/ Nike.

ТЕМА 15. КОНТРОЛЬ ТА ІУС

ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 15

Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.

Важлива кожна деталь: кейс LEGO

Від дерев'яних качечок до пластикових цеглинок

Компанію Lego Group заснував Оле Кірк у Данії в 1932 році. Разом із сином-підлітком вони почали робити дерев'яні іграшки: качечок, ведмедиків, конячок тощо. Кірк добре майстрував, але зовсім не вмів продавати, тож його син виходив на головну площу міста й пропонував іграшки перехожим. Батькові також доводилося займатися реалізацією — він розвозив іграшки по магазинах, а згодом замовники почали звертатися до нього самі. Кірк завжди робив роботу якісно, керуючись принципом “тільки найкраще — достатньо добре”.

Під час одного з відряджень Кірка зацікавили іграшки у вигляді цеглинок від бренду Kiddicraft. Він подумав, що варто спробувати зробити щось схоже і в LEGO. Спочатку він виготовив цеглинки з дерева, але проєкт не мав значного успіху.

У той час саме набирали популярності іграшки з пластику. Кірк наважився придбати дуже дороге обладнання і почав створювати перші деталі з пластику. Але і в пластиковому варіанті шаленої популярності конструктор не отримав. Власне кажучи, він узагалі не отримав популярності, і на те було кілька причин.

По-перше, не було позиціонування товару та чіткої інструкції до нього: для чого ці деталі; що з них можна майструвати; що вони розвивають. Ані діти, ані їхні батьки не виявляли інтересу до іграшки, яку вони не розуміли.

Друга причина — недосконалий механізм. Річ у тім, що перші деталі LEGO не скріплювалися між собою. Побудована конструкція одразу ж розпадалася, не даючи можливості повноцінно пограти. Тоді конструктор на деякий час зняли з продажу і припинили виробництво.

Усе ще працюючи разом з батьком, син засновника компанії Готфрід почав думати над більш досконалим макетом деталей LEGO — і придумав. У 1958 році запатентували першу в світі систему зв'язку блоків конструктора під назвою “штирі та трубки”, що дає змогу з'єднувати деталі між собою.

Коли вдосконалений конструктор почали випускати, його супроводжувала масштабна рекламна кампанія. Ось тоді справи LEGO різко пішли вгору.

На жаль, засновник компанії Оле Кірк не встиг побачити цього успіху. Керування Lego Group повністю перейшло до рук його сина. Варто зазначити, що LEGO — це цілком сімейний бізнес. Після сина компанією керував онук

засновника, і тільки на початку 2000-х крісло президента посів найманий менеджер.

Чому компанія має назву LEGO?

Назву LEGO засновник компанії придумав самостійно. Він вирішив скласти до купи і скоротити данські слова *leg godt*, що перекладається як “грати добре”. До того ж латинською слово *lego* означає “я складаю”. Цікаво, що Кірк дізнався цей факт лише через декілька років.

З початком виробництва оригінальних LEGO-цеглинок компанія зосередилась виключно на конструкторі. Головною особливістю конструкторів LEGO є їх універсальність. Форма кубиків не змінювалася протягом пів століття, тому старі деталі з колекції 50-х років минулого століття можуть легко доповнити сучасний набір.

Нині бренд LEGO випускає понад 600 наборів іграшок. Одні колекції живуть на ринку зовсім недовго, а інші залишаються на роки. Є набори для малечі, з великими деталями, а є колекції для старших дітей або дорослих — складні та багатодетальні.

Виробник не перестає дивувати і завжди йде в ногу з часом. Одна з останніх розробок компанії — конструктор з доповненою реальністю, яким можна управляти через смартфон або планшет. У 2011 році NASA і LEGO представили спільний проєкт. За допомогою наборів Education були проведені експерименти в умовах невагомості.

Конструктори-роботи — це також не новинка. Вже багато років поспіль за підтримки LEGO Group та з використанням освітніх наборів LEGO Education проходять чемпіонати зі збору моделей серед учнів у сферах інженерії, програмування та робототехніки. Існують спеціальні центри з навчання LEGO, деякі з них мають назву “Центр уяви”.

Цікавим проєктом також став Legoland. Це парк розваг, який повністю побудовано з деталей LEGO. Перший Legoland відкрили в 1968 році, а на сьогодні у світі є вже 8 таких проєктів: у Данії, Англії, Каліфорнії, Флориді, Німеччині, Малайзії, Дубаї та Японії.

Навіть попри значний успіх конструктора та майже кожного проєкту, пов’язаного з ним, LEGO вирішила не зупинятися лише на виробництві цієї розвивальної іграшки. У 1995 році компанія випустила першу лінійку дитячого одягу, а згодом заснувала окремий бренд — LEGO Wear.

У компанії все було чудово: продажі, прибуток, впізнаваність, чітке позиціонування бренду — нічого не вказувало на можливі проблеми. Але вони почалися. У кінці 1990-х — на початку 2000-х різко набирали популярність відеоігри, і конструктор відійшов на другий план. LEGO отримувала значні збитки в той час. Звичні комунікаційні прийоми не діяли, а продажі, як наслідок, сильно скорочувалися.

Щоб урятувати ситуацію, уперше за 72 роки існування компанії крісло президента довірили найманому менеджеру. Він розробив довгострокову стратегію, що дала змогу компанії повернути інтерес аудиторії до фізичних іграшок та не втратити свої позиції на ринку.

У той же час, у 2000 році, британська асоціація продавців іграшок назвала цеглинку LEGO найбільш значущою іграшкою XX століття. А у 2015 році бренд LEGO отримав статус найсильнішого бренду світу, випередивши Google та Apple. Цей успіх пов'язують з успіхом повнометражного фільму “Лего”, що вийшов у прокат в 2014 році. Фільм дозволив оновити знання про бренд, залучити нову аудиторію, розширити лінійку товарів та надати багато цікавих сюжетів для ігор. Того року LEGO зі своїм фільмом обійшов навіть лідера індустрії Walt Disney.

Загалом упродовж років медійна складова проєкту перебуває на дуже високому рівні. На сьогодні LEGO — це не просто пластикові цеглинки. Це, крім іншого, безмежний медіапростір: повнометражні фільми, мультфільми та навчальні програми на YouTube-каналах (їх у LEGO, до речі, аж 7 — для різних вікових категорій та з різними завданнями), різноманітні відеоігри, друкована література, мобільні додатки та сайти. У LEGO навіть є сайт, де люди можуть пропонувати свої концепції для нових наборів конструктора, а виробники обирають найкращі з них та беруть у роботу.

Питання:

1. У чому полягає сутність контролю у LEGO? Наведіть приклади.
2. Які, на вашу думку, є переваги та недоліки використання LEGO контролю у виробництві?
3. Як, на вашу думку, зміняться технології для забезпечення процесу контролю через 10-15 років?
4. У чому проявляються поведінкові аспекти контролю?
5. Чи є QR-коди частиною інформаційно-управляючих систем підприємства?

ТЕМА 16. ГРУПОВА ДИНАМІКА

ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 16

Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.

Менеджери і продюсери першопрохідці: історія The Beatles і The Rolling Stones

The Beatles

БРАЯН ЕПШТЕЙН

БРАЯН ЕПШТЕЙН — англійський підприємець, менеджер гурту The Beatles з початку їх кар'єри у 1962 до його смерті у 1967 році. Завдяки діловим угодам, які Браян знаходив для музикантів, та створеного ним іміджу Beatles здобули світову славу.

The Beatles були справжніми новаторами та першопрохідцями у світі популярної музики. Так само, як і їх комерційне керівництво. Ніхто до Браяна Епштейна не виводив гурт із малолюдних андеграундних клубів до всесвітньої слави.

Невідомий аматорський гурт з Ліверпулю найняв Браяна своїм

менеджером у 1962 році. Йому вдалося запевнити парубків, що цілий світ закохається в них. Метою менеджера було вивести музикантів з меж одного англійського міста й націлитися на міжнародну сцену.

Перш за все, Браян підібрав гуртові імідж. З хуліганів у шкіряних куртках із цигарками в зубах Beatles перетворилися на чотирьох стильних хлопців з однаковими зачісками у вишуканих костюмах. Пізніше цей образ стане культовим.

Браян домігся для гурту контракту зі студією звукозапису, й уже наступного року Beatles виступали перед британською королівською сім'єю. Епштейн бачив потенціал у тих речах, де ще ніхто з індустрії не бував. Але найголовніше, він не боявся стукати в усі двері. Менеджер знімав гурт у фільмах, затулював на телебачення, розуміючи, як і на чому зіграє харизма та особистості учасників.

На жаль, слава часто тягне за собою залежності. Епштейн боровся з алкоголізмом та наркоманією, але в 1967-му у віці 32 років несподівано помер від передозування.

За словами Пола Маккартні, “якщо хтось і був п'ятим бітлом, це точно був Браян”.

Після смерті Браяна успіхи гурту пішли на спад. За три роки Beatles розпалися як колектив. Причиною вважають міжособистісні стосунки Маккартні й Леннона та розхожість інтересів учасників, адже саме Епштейн направляв і тримав Beatles на плаву.

The Beatles мають найбільшу кількість альбомів, що посідали перші місця в британських топчартах. А ще вони продали значно більше синглів, аніж будь-який інший гурт. Цікаво, що оригінальний контракт гурту з менеджером було продано на аукціоні в Лондоні у 2008 році більш як за 310 тисяч доларів.

У 1988 році The Beatles були введені до Зали слави рок-н-ролу. А їхнього менеджера Браяна Епштейна також було номіновано через 50 років після його смерті, у 2014 році.

ДЖОРДЖ МАРТІН

ДЖОРДЖ МАРТІН – англійський музичний продюсер, аранжувальник і композитор. Він був продюсером гурту The Beatles у 1960-ті роки та спродюсував майже всі платівки гурту. Після розпаду The Beatles Мартін працював з окремими учасниками і з багатьма іншими виконавцями.

Мартін мав професійну освіту Лондонської музичної школи, де вивчав композицію та оркестрацію, фортепіано та гобой. Ще до бітлів він записував джазових артистів, шотландські танцювальні колективи та комедійні альбоми.

Усі ці широкі знання та досвід Мартін застосував у роботі з Beatles. Його ідеї та бачення мали вплив на фінальне звучання пісень гурту. За спогадами учасників, кожен нову композицію Beatles презентували Мартіну. Продюсер оцінював її не тільки з погляду комерційної привабливості, а й звертався до власного бачення музики.

“Джордж Мартін буквально винайшов професію музичного продюсера. Він винайшов той процес мислення, коли ти допускаєш можливість існування ідеї в реальності”, — вважає продюсер Radiohead Найджел Годріч.

Роль Мартіна в колективній роботі над музикою ще більше зросла, коли гурт відмовився від концертів, зосередившись на роботі в студії звукозапису. Наприклад, додати струнні до пісень “Yesterday” та “Eleanor Rigby” було ідеєю саме Мартіна. На деяких записах, як у “In My Life”, він фігурував як піаніст.

Ім’я Джорджа Мартіна стало позивним. Його вважають засновником самої професії музичного продюсера. На знак визнання його заслуг перед музичною індустрією та популярною культурою Мартін отримав статус лицаря-бакалавра.

Пам’ятаєте цитату Маккартні про те, що Браян Епштейн був п’ятим бітлом? Те саме він сказав і про Джорджа Мартіна після смерті продюсера у 2016 році. Без сумніву, успіх гурту є заслугою не лише чотирьох парубків із Ліверпулю.

The Rolling Stones

ЕНДРЮ ЛУГ ОЛДЕМ

ЕНДРЮ ЛУГ ОЛДЕМ – англійський музичний продюсер і письменник. Він працював менеджером гурту The Rolling Stones з 1963 по 1967 рік. Цікаво, що до цього Ендрю встиг попрацювати пресагентом Епштейна, що надало йому розуміння індустрії. Своїми ідеями щодо позиціонування гурту Олдем чинив істотний вплив на попкультуру 1960-х.

Ще один піонер індустрії – перший менеджер The Rolling Stones Ендрю Луг Олдем. Він зміг створити для гурту унікальний імідж та знайти відмінну нішу на тлі успіху Beatles. Ендрю було лише 19 років, коли він зумів найнятися менеджером до гурту. Молодий вік не завадив продюсеру зробити The Rolling Stones шалено популярними в Британії та далеко за її межами.

Ендрю впровадив кілька революційних ідей, що допомогли гурту досягти висот. По-перше, він вирішив використати образ “поганих хлопців” на користь учасникам. Rolling Stones і справді відрізнялися репутацією гуляк та нахаб, але Ендрю вирішив гіперболізувати цей імідж, протиставляючи його хорошим хлопцям, у ролі яких були Beatles.

Щоразу, як жовта преса публікувала гучні заголовки, замість того щоб залагодити скандальний контекст, продюсер ще більше розпалював вогонь та підкидав журналістам нові приводи для провокацій. Безсумнівно, це одразу спрацювало.

Зробити з Міка Джаггера фронтмена гурту було ідеєю Ендрю. Він також прибрав клавішника Ена Стюарта з концертних виступів. “Ці діти не можуть порахувати до шести!”, – казав молодий менеджер, вважаючи, що концепт із п’яти учасників був більш успішним.

Зрештою, найголовніше, що зробив Ендрю Луг Олдем – заохотив Міка Джаггера та Кіта Річардса писати власні пісні. Адже дебютний альбом та перші платівки склалися виключно з каверів інших виконавців. Йому

вдалося запевнити гурт, що вони зможуть написати композиції не гірше. І тут продюсер не помилився.

Як і багато інших людей з індустрії того часу, Ендрю втратив контроль у вживанні алкоголю й наркотичних речовин. Гурт був незадоволений такою поведінкою і невдовзі Олдема замінили. Незважаючи на це, він зміг продовжити кар'єру менеджера та став автором біографій про різні музичні гурти.

The Rolling Stones потрапили до Зали слави рок-н-ролу в 1989 році, а Ендрю Луг Олдем отримав свою заслужену номінацію у 2014-му.

Питання:

1. Які ролі відігравали БРАЯН ЕПШТЕЙН, ДЖОРДЖ МАРТІН і ЕНДРЮ ЛУГ ОЛДЕМ в управлінні групами?
2. Запропонуйте заходи для підвищення ефективності неформальних груп.
3. Як, на вашу думку, результати Хоторнських експериментів можна застосувати для підвищення ефективності роботи музичних груп?
4. Яким чином внутрішні проблеми музичних гуртів можливо вирішити через управління неформальними групами та їх розвиток?

ТЕМА 17. КЕРІВНИЦТВО: ВЛАДА ТА ОСОБИСТИЙ ВПЛИВ

ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 17

Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.

Білл Гейтс

Білл Гейтс - це бізнес-лідер нового типу. З роками він постійно демонстрував, що він стоїть найближче до того, що можна назвати пророком комп'ютерної індустрії. Його глибоке розуміння технологій і унікальний спосіб узагальнення даних наділяє його особливою здатністю визначати майбутні тенденції і направляти стратегію Microsoft. Це вселяє благоговіння шанувальникам Microsoft і викликає почуття страху у суперників.

Гейтс здійснює ще одну роль в Microsoft. Він - хранитель культури і цінностей компанії. Деякі компанії, як, наприклад, Merrill Lynch, буквально увічнила свої цінності в камені (компанія вивішує свої основоположні принципи у вхідному фойє всіх своїх будівель).

В останні роки він пішов на крок далі, написавши книгу про майбутнє технологій - "Шлях уперед". Це трохи ризикована стратегія, але Гейтс, очевидно, відчуває себе зобов'язаним бути гідним свого іміджу комп'ютерного провидця. Тільки час покаже, минуші чи були ідеї президента Білла. Гейтс каже, що він платить своїм людям для того, щоб вони "сиділи і думали". Але навіть більшою мірою, ніж програмісти Microsoft, сам Гейтс розглядає свою роль як "пророка компанії". Він звільнив себе від більш світських аспектів ведення бізнесу, вважаючи, що його робота - прогнозувати майбутнє.

Гейтс говорить мовою комп'ютерних програмістів. Ця мова перейшов у його повсякденне життя. У цьому одночасно одна з його сильних сторін як

керівника і його велика слабкість. У розмовах з колегами-технарями це дає йому легкість спілкування з ними, що дозволяє йому надихати співробітників Microsoft на досягнення нових висот. Проте негативна сторона його "комп'ютерного" словника - нерозуміння, що виникає, коли він намагається спілкуватися з більш широкою публікою.

Інший пророк Силіконової долини, Енді Гроув з Intel, вигадав фразу: "Виживають тільки параноїки", яку він навіть поставив як назви своєї книги. Але на його місці спокійно міг би бути і Білл Гейтс. "Чим більше зростає мій успіх, тим більш уразливим я себе почуваю", - зауважив одного разу він.

Вельми показово для природи комп'ютерної індустрії те, що дві таких успішних бізнес-лідера описують кредо бізнесу як безперервну параною. Це не повинно дивувати, беручи до уваги швидкість змін на їхніх ринках. Обидва вони зізнаються у тому, що в їхньому бізнесі зміни - це даність. Чим більше ти отримуєш визнання, тим більш вразливе твоє становище. Проблема лідера на ринку індустрії, що перебуває в стані перманентної революції, полягає в тому, що один день ти можеш бути господарем становища, а на наступний день можеш опинитися викинутим он і без коштів тільки тому, що не встежив за якимось зміною в процесі. Необхідність визначати зміни в парадигмі найбільш очевидна в компаніях, що працюють з високими технологіями. Перш за все саме такого типу зміна парадигми застала IBM зненацька і призвела до того, що вона піднесла Microsoft на блюдечку весь ринок операційних систем, і ця позиція виявилася головною позицією на комп'ютерному ринку. Тому від страху сісти не на того коня Microsoft часом поводить ся так, як ніби в ній безліч осіб займається кількома різними і навіть конфліктуючими один з одним технологіями. Перед Гейтсом - як його головною опорою і людини, викликати на роль провидця, - варто незavidна завдання - сканувати горизонт у пошуках наступного великого підприємства.

Навіть сьогодні Гейтс говорить про те, що його переслідує "постійний страх", що його компанія може впасти в самовдоволення і її обженуть спритніші конкуренти. "Кожній компанії доводиться коли-небудь йти з бізнесу. Тільки ті великі компанії досягнуть успіху, які викинуть як застарілі свої власні продукти до того, як це зробив хтось інший", - говорить він.

Питання:

1. Охарактеризуйте тип особистої влади та впливу Білла Гейтса.
2. Порівняйте тип особистої влади та впливу Білла Гейтса із типом влади та впливу іншого відомого вам управлінця.
3. Як, на вашу думку, Білл Гейтс може адаптувати власний стиль лідерства для більш ефективного управління Microsoft, що б надавало перевагу?
4. Проаналізуйте, як би змінилася політика компанії, якби Microsoft очолював менеджер, що надає перевагу владі, заснованій на змушуванні, та впливу через страх.
5. Який тип особистої влади та впливу ви плануєте використовувати як управлінець?

ТЕМА 18. ЛІДЕРСТВО: СТИЛЬ, СИТУАЦІЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ

ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 18

Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.

Стів Джобс

Перше, що відрізняє Apple від інших компаній, якщо зазирнути всередину організації - це пристрасна захопленість продуктом, властива всьому персоналу компанії Apple, від секретарів та інженерів до членів ради директорів.

Стів Джобс, який найняв кілька тисяч співробітників, ставився до набору персоналу як до найважливішої частини своєї роботи. І він завжди шукав одноступнів. Можна було навіть працювати без диплома в Apple, але єдина якість, без якої ну ніяк не прийняли б у яблучну компанію – це пристрасть і поклоніння всьому, що робить, має і хоче зробити Apple. Це почуття сили та прагнення змінити світ, вплинути на споживачів найякіснішим та унікальним продуктом.

«З перших днів роботи в Apple я відчув: духом захопленості та драйву наповнені всі співробітники компанії.» - Стів Джобс.

Як володар свого власного продукту Стів займав у команді Macintosh багато різних посад, серед яких найважливішою була посада «головного ідеолога» майбутнього комп'ютера. Від креслярської дошки до доставки покупцю він буквально жив життям продукту, вникаючи в дрібні деталі його створення, ніби це живий організм. Стів навіть особисто займався відкриттям нових магазинів Apple, незважаючи на їх несуттєву частку та вплив у масштабах компанії, контролюючи кожну дрібницю – аж до укладання плитки в магазині.

Коли учасники виїзного семінару прийшли на перше засідання, біля входу на них чекали хлопці та дівчата, які вручали кожному члену команди футболку з надрукованим на ній текстом, який згодом став культовим логотипом команди Mac: «Ми пірати, а не військовий флот!».

Стів використав цю фразу як гасло, щоб розворушити своїх людей. Він побачив у цьому рядку заклик, який допоможе йому сформувати згуртовану команду, – команду людей, які тісно взаємодіють і у всьому покладаються один на одного.

Згодом Apple прославилася як компанія, де святкують буквально всі ключові події, пов'язані з новими продуктами, досягненням поставлених цілей, збільшенням обсягу продажів, початком випуску нових продуктів, приходом нових ключових фахівців. Роздача футболок із написами стала візитною карткою Apple.

Інша цікава деталь: коли членам команди Mac був потрібен перепочинок, вони збиралися в атріумі, де були встановлені ігрові автомати та холодильники з необмеженим запасом улюбленого напою Стіва, нового соку місцевого виробництва марки Odwalla. Атріум якнайкраще місце для

обміну думками з колегами: над чим вони працюють, що їм потрібно, з якими важкими завданнями вони зіткнулися. Таке місце допомагає відчувати, що вони не самотні. Проблема однієї частини команди торкається всіх. Усе це дозволяло створити атмосферу спільності колективі.

У компанії Apple один із найнижчих показників плинності кадрів у всій Кремнієвій долині, а в групах з розробки нових продуктів цей коефіцієнт ще нижчий. Тільки небагато працівників йдуть з компанії через надмірну тривалість робочого дня або складні умови праці

Для такої людини, як Стів Джобс, команда – це більше, ніж група людей. І її формування залежить і від середовища, в якому працюють люди. Саме робоче місце може дуже впливати на ефективність діяльності команди. Робоче місце – не просто сукупність робочих місць, розділених перегородками. Його правильна організація – один із елементів створення особливої атмосфери у колективі.

Стів інтуїтивно розумів, що в деякі проекти необхідно вносити певне напруження та енергію і домагався цього за рахунок об'єднання невеликої кількості талановитих фахівців в одну команду, надаючи їм можливості працювати вільно, без звичайних обмежень. Стів розраховував на те, що всі члени групи повною мірою розкриють свої творчі та мистецькі таланти. Згодом він використав цей підхід для формування команд для всіх проектів.

Ідея формування окремої команди, ізольованої від впливу та втручання з боку решти компанії, добре показала себе у випадку з проектом Macintosh, тому Стів вирішив і надалі використовувати такий підхід стосовно всіх майбутніх продуктів.

У процесі створення iPhone він дуже уважно ставився до питань безпеки, роблячи все можливе для того, щоб конкуренти не дізналися заздалегідь про жодну деталь проекту, що стосується дизайну або технології. Стів дійшов у цьому у край: всі команди, що працювали над різними аспектами iPhone, були повністю ізольовані навіть одна від одної. Люди, які працювали над антенами, не знали, якими будуть кнопки керування телефоном. Ті, хто працював над матеріалами для екрану і корпусу, не мали доступу до інформації про програмне забезпечення, інтерфейс користувача, іконки, тощо. І це поширювалося на всіх членів команди: кожен з них знав тільки те, що потрібно, для виконання своєї частини роботи.

Лідер у ролі головного пірата

Стів пробудив творчий геній у багатьох співробітників та стимулював їх працювати у злагоді один з одним. Він оточував себе людьми, які приймали його стиль роботи, розділяли його філософію і були готові, принаймні здебільшого, дати можливість «командувати парадом». Стів мріяв, щоб у компанії Apple суттєво спростилася структура управління, було менше рівнів узгодження, а до прийняття рішень залучалося менше людей. Стів часто казав мені: «Компанія Apple має бути тим місцем, де будь-хто може зайти та поділитися своїми ідеями з генеральним директором». Ці слова повністю характеризують його стиль управління.

Пошук талантів

Підбираючи співробітників, Стів покладався на інтуїцію, але таки підходив до питання дуже ґрунтовно. Крім відбору співробітників за здібностями, Стів враховував і такий фактор, як справжнє захоплення тим, чим займається Apple, і здатність витримувати напружену атмосферу, властиву роботі над проектами на початковому етапі.

Стів дотримувався принципу пошуку найталановитіших фахівців і приваблює їх у свою команду за першої ж можливості.

На сучасному ринку за наявності великого обсягу інформації про компанії та їх продукти в мережі Інтернет було б розумно виділяти тих кандидатів, які провели серйозну підготовчу роботу.

У всякому разі, якби ви працювали в Apple, Стів Джобс очікував би від вас саме такої поведінки. Він сам ретельно готувався до будь-яких презентацій, а також заохочував це робити інших. Саме робити більше, ніж від тебе очікується - це те, що потрібно було б показати при наймі на роботу в Apple, і те, що треба вимагати від майбутніх співробітників у своїй фірмі.

Стів ділив людей лише на дві категорії: блискучі спеціалісти та тупиці. При цьому для нього не мала значення ступінь вашого таланту – навіть за його власними мірками – одне неправильне (з його точки зору) зауваження, і він негайно приклеїть на вас ярлик тупиці. І так він поведився навіть у присутності сторонніх. Зрозуміло, наступного дня, або навіть того ж дня надвечір, Стів забував про те, що сталося, і все знову ставало на свої місця. Хоча такий стиль спілкування і справ почуття людей, вони навчилися миритися з цим.

Нагороди для піратів

Стів дбав про своїх підлеглих. Він не просто знав, що не зміг би досягти таких великих успіхів без цих людей, він показував їм, що знає про це. Коли один із членів команди Mac заслужовував на премію, Стів вкладав чек у білий конверт, йшов до робочого місця співробітника і особисто вручав йому чек. Якимось він роздав усім інженерам команди Mac медалі просто для того, щоб показати, як він цінує їхню роботу.

Стів знав: якщо ставити перед підлеглими конкретні рубежі, вони докладатимуть максимум зусиль, щоб їх перейти (програми для відображення інформації на екрані мають бути готові до 15-го; 75 тисяч одиниць продукту мають бути виготовлені до 24-го...). Досягнення кожного з таких рубежів ставало приводом зробити паузу та відсвяткувати подію.

Після того як комп'ютери Macintosh надійшли в продаж, Стів захотів, щоб робітники, які збирали їх, дізналися про те, що їхня праця цінують. Як звичайний генеральний директор висловлює свою вдячність у таких випадках?

Можливо, дати доручення відділу кадрів надрукувати грамоти чи дипломи, які співробітники повісять на стіну? Чи доручити директору виробничого підприємства провести збори, на яких службовцям скажуть про те, що вони молодці? Так міг вчинити будь-хто, тільки не Стів Джобс. Він

їхав на підприємство сам і особисто вручав стодоларові купюри працівникам, дивлячись кожному з них у вічі. Але головне – не в грошах. Найсильніше враження справляло те, що сам генеральний директор так глибоко вдячний своїм працівникам, що особисто вручає їм премії за добру роботу.

Стів, як ніхто інший, підтримував свою команду, постійно піднімаючи її моральний дух та ентузіазм такими словами: «Те, що ми тут робимо, підніме хвилі у всьому світі»

У 1985 році, після виходу Macintosh на ринок, було відкрито магазин Apple для співробітників компанії. У ньому продавалися всі продукти Apple: комп'ютери, принтери, периферійне обладнання та аксесуари. Цей магазин був призначений не для отримання прибутку, а для того, щоб стимулювати службовців компанії купувати останні версії апаратного забезпечення. Кожен співробітник міг купити в магазині комп'ютери Mac або Apple II за півціни від вартості їх виробництва або зі знижкою 75 відсотків роздрібною ціни. Більше того, кожному співробітнику компанії надавали право один раз на рік купити комп'ютер для членів сім'ї або для друзів з такою ж знижкою. Така ще одна нагорода як для піратів групи Macintosh, так і для інших працівників Apple.

З постачальниками, розробниками та консультантами компанія теж поводитися дуже щедро. Ви хотіли б пару нових комп'ютерів Mac? Лазерний принтер? Сервер? Збиток від продажу продукції з такою великою знижкою становив зовсім невелику частку від загального обсягу її доходів, не більшу за похибку, допустиму при округленні. Але вигода, одержувана від доброзичливості та ентузіазму споживачів по відношенню до продуктів Apple, була величезною, і не піддавалася підрахунку.

Мотивація колективу

Стів - майстер так званого "управління за допомогою обходу робочих місць". Будь-якого дня можна побачити, як він ходить коридорами, заходить до кабінетів та лабораторій і запитує: «Над чим ви працюєте?» або «Які є проблеми?» Іноді я спостерігав, як він стає суворішим і вимогливішим: «Що зроблено для того, щоб заробити гроші, які я вам плачу?»

У деяких людей це викликає відчуття дискомфорту. Вони вважають, що Стів займається мікроменеджментом. Однак у інших стиль Стіва міг викликати і позитивні почуття. Такий стиль лідерства має на увазі здатність керівника бути одночасно у багатьох місцях. Якщо це в нього виходить, у людей виникає відчуття приналежності до того єдиного цілого, яке є компанія.

Упродовж багатьох років Стів керував, постійно присутні у житті співробітників. На його думку, керівник, завжди готовий вислухати підлеглих, посилює їхнє прагнення відповідати його очікуванням.

Прагнення до нового

Ви бачите виставкову модель, – говорив він – і думаєте: «Це чудовий автомобіль, у нього такі гарні лінії». Через чотири-п'ять років ви бачите цей автомобіль у демонстраційному залі автосалону і в телевізійній рекламі, і він

викликає у вас повну огиду. Ви дивуєтесь, що сталося. Вони мали цю модель. Вона в них була і вони її втратили». Потім Стів пропонує свою версію причини, чому все пішло не так, як треба: «Коли дизайнери виклали свою чудову ідею інженерам, інженери сказали: «Нічого не вийде. Неможливо це зробити. Ми не зможемо». І їм дозволили знизити планку та зробити можливе у їхньому розумінні. Інженери передали свій проект у виробничий відділ, де їм сказали: Ми не можемо це зробити. Стів любив закінчувати цю історію такими словами: «Вони вирвали поразку зі щелеп перемоги».

Колись щось подібне мало не сталося і в компанії Apple. У 1997 році, коли Стів повернувся до неї, разом із керівником відділу дизайну Джонатаном Айвом він розробив прототип iMac. Цей комп'ютер був інтегрований з приголомшливим електронно-променевим дисплеєм. Він виглядав як картинка з фантастичного коміксу, намальованого рукою не по роках розвиненої дитини з багатою уявою.

Згодом Стів сказав оглядачу Time: «Як слід було очікувати, коли ми віднесли його інженерам, вони представили 38 причин, чому цього не можна зробити. А я сказав: Ні, ми це зробимо. Вони запитали: "Чому?" Я відповів: "Тому що я є генеральним директором, і я думаю, що це можна зробити". У результаті вони, хоч і дещо неохоче, зробили цей комп'ютер. І він став надзвичайно популярним».

Якість важливіша за кількість

Чи не iPod або iPhone, а звичайні, нічим не примітні продукти Apple забезпечували компанії прибуток і прибуток. Саме вони й окупали себе, підтримуючи кредитоспроможність компанії. Кожен із них забезпечував надійний потік доходів, навіть якщо в деяких випадках такі потоки були досить мізерними. Припинити випуск «робочих коней» продуктової лінійки, що завоювали ринок, стабільно продаються - на такий крок зважився б далеко не кожен. Саме так Стів і вчинив. Він закрити виробництво десятків продуктів і направив усі вільні ресурси на чотири продукти, що залишилися. Це стало сюрпризом навіть ради директорів компанії. На той час посаду голови ради директорів Apple обіймав Ед Вулард, генеральний директор DuPont, який сказав: "У нас відвисли щелепи, коли ми дізналися про це". Галузеві оглядачі та аналітики Уолл-стріт часто наполягали на тому, що Стів повинен збільшити частку Apple на ринку, продаючи товари широкого вжитку або розширюючи поле діяльності на ті сегменти ринку, де компанія не була лідером. Стів не піддавався таким умовлянням.

«Я також пишаюся тим, чого ми не робимо, як і тим, що ми робимо», – часто казав Стів.

ПОБУДУВАННЯ ЦІЛІСНОЇ КОМПАНІЇ

З історії створення комп'ютера iMac можна отримати три важливі уроки про те, як проходить процес інновацій: перший стосується співпраці, другий – контролю, а третій – посилення зацікавленості працівників.

Службовці Apple часто говорять про те, що в компанії процвітає "широка співпраця", "взаємний обмін ідеями" та "паралельне проектування".

Говорячи так, вони мають на увазі, що в компанії немає дискретних, лінійних, послідовних етапів розробки нових продуктів, що процес розробки має синхронний, цілісний характер. Всі відділи (дизайну, апаратного та програмного забезпечення) працюють над створенням продуктів паралельно, постійно аналізуючи виконану роботу під час численних нарад представників різних груп та відділів.

Компанія Apple є найкращим прикладом успіху, якого можна досягти, якщо дотримуватися формули: створення продуктів, дійсно потрібних людям, плюс майстерний брендинг, що дозволяє пробудити у споживачів інтерес до нових продуктів.

КВІНТЕСЕНЦІЯ УПРАВЛІННЯ СТИВА ДЖОБСА

Тім Кук, CEO Apple, зробив заяву, в якій сформулював принципи, що застосовуються у своїй практиці Стивом Джобсом – принципи, які зробили Apple видатною компанією. Їх може взяти на озброєння кожен:

Ми постійно зосереджені на інноваціях. Ми віримо у просте, а не складне. Ми вважаємо, що повинні володіти і керувати технологіями, що стоять за продуктами, які ми робимо, і бути присутніми тільки на тих ринках, де можемо зробити істотний внесок.

Ми віримо у правильність слова «ні», сказаного тисячам проектів заради того, щоб зосередитись на кількох найбільш значущих. Ми віримо у тісне співробітництво та взаємне збагачення ідеями між нашими групами, що дозволяє нам створювати нові продукти так, як не можуть інші.

Питання:

1. Охарактеризуйте стиль керівництва Стива Джобса.
2. Порівняйте стиль керівництва Стива Джобса із стилем керівництва іншого відомого вам управлінця.
3. Як, на вашу думку, Стив Джобс міг адаптувати власний стиль керівництва для більш ефективного управління?
4. Проаналізуйте стиль управління Стива Джобса на основі ситуаційної моделі керівництва.
5. Який стиль керівництва ви плануєте використовувати як управлінець?

ТЕМА 19. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА ЗМІНАМИ

ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 19

Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.

The Cola Wars: як два найвпливовіші бренди солодкої газованої води конкурують майже століття

Перша битва брендів

Coca Cola першою розробила свій рецепт напою, а Pepsi вийшла на ринок лише через 13 років після конкурента. Це стало відправною точкою у їхніх відносинах — Pepsi постійно намагалася доводити, що її продукт

кращий. Тим паче, що до появи Pepsi Coda Cola вже встигла приборкати ринок, відчуваючи всі переваги монополії.

Утім, дивлячись на позиції брендів у сучасному світі, чітко розумієш, що Pepsi таки зуміла закріпитися на ринку не менш міцно, ніж конкурент.

Нині Coda Cola є незмінним спонсором Олімпійських ігор. Уперше вона приєдналася до однієї з головних спортивних подій у 1928 році.

За кілька років компанія почала використовувати образ червонощогого Санта-Клауса, який і досі щозими з'являється в новорічних рекламних кампаніях Coda Cola.

1930

У роки Великої депресії у США Pepsi випустила у продаж пляшки, удвічі більші за об'ємом, ніж у Coda Cola. При цьому коштував напій так само — п'ять центів за пляшку. «Удвічі більше за ті самі гроші», — з таким рекламним слоганом Pepsi вийшла на ринок. Це, звісно, дало хороший результат — продажі збільшились.

Водночас Coda Cola не могла зробити подібний хід — на це було дві серйозні причини. По-перше, основний відсоток продажу товару компанії був через автомати, які приймали лише монету в п'ять центів. По-друге, компанія не мала можливості збільшити об'єм пляшки, адже до цього закупила величезні запаси маленьких пляшок. Не викидати ж їх. Таким чином, Pepsi завдала сильного удару конкурентові.

Але Coda Cola не збиралася просто спостерігати за ситуацією, що склалася. Компанія подала позов до суду проти Pepsi Cola за те, що вони використовують у своїй назві слово «кола». Судова тяганина тривала три роки. Перемогу в ній здобула Pepsi. Суд вирішив, що слово «кола» є узагальнювальним терміном.

Як Друга світова війна допомогла Coda Cola у битві з Pepsi

На смак напій від Pepsi був солодшим за Coda Cola. А після початку Другої світової війни і приєднання до неї США зросли ціни на цукор. Тому Pepsi врешті була змушена підвищити ціни на пляшки більшого об'єму, а Coda Cola вже почала виробляти нову тару. Це мало серйозний результат.

1950

До початку 1950-х років споживання Coda Cola перевищило споживання Pepsi у п'ять разів. У відповідь Pepsi знову збільшила свою пляшку і запустила рекламну кампанію під гаслом: «НОВЕ ПОКОЛІННЯ ОБИРАЄ PEPSI».

У компанії вирішили зробити ставку на молодь. Чому так? Вони розуміли, що Coda Cola орієнтується більше на сімейних людей, які не хочуть витрачати гроші на велику пляшку, адже просто не п'ють солодкі газовані напої у надмірній кількості.

Сліпий вибір на користь Pepsi і провал New Coke

1975

У 1975 році Pepsi вирішила провести незвичайний на той час експеримент. Компанія влаштувала «сліпе» змагання між напоями.

Проходило воно в декількох торгових точках США. Відвідувачі мали випити дві склянки газованого напою (без жодних розпізнавальних знаків) і сказати, який їм сподобався більше. Зрозуміло, що в одній склянці був Pepsi, а в іншій — Coca Cola. Перемогу святкувала Pepsi. Згодом компанія навіть випустила рекламу на ТВ про результати проведеного експерименту.

Coca Cola не хотіла миритися з поразкою. Вона провела власні подібні змагання, на які витратила понад мільйон доларів. Але й цього разу програла.

Через десять років Coca Cola захотіла сколихнути ринок і поліпшити власні позиції на ньому. Для цього випустила додаткову лінійку свого продукту — напій з новим смаком New Coke. Він зазнав нищівної критики та обернувся повним провалом для компанії. Попри всі рекламні зусилля, люди так і не дали New Coke шансу на існування. Тож компанії довелося прибрати його з продажу.

До речі, у третьому сезоні серіалу Stranger Things неодноразово показують New Coke, адже там ідеться саме про 1985 рік.

Війна на Олімпіаді

1996

У 1996 році Олімпійські ігри проходили в Атланті, США. До речі, саме там базується штаб-квартира Coca Cola. Звичайно, для компанії це був особливий час. Як ми вже згадували, Coca Cola завжди спонсорувала Олімпіаду, а цього разу вона ще й проходила на її батьківщині.

Цю перевагу розуміла й Pepsi. Тож незадовго до старту події запустила свою програму лояльності. Вона супроводжувалася виступами попзірок, спортсменів і навіть космонавтів. За правилами, покупці мали купувати банки і пляшки з напоєм, накопичувати бали й отримувати за них призи. У такий спосіб Pepsi стала головним гравцем на Олімпіаді, а Coca Cola відійшла на другий план.

Агресивний напад Pepsi на Coca Cola

1990

У 1990-х роках Pepsi випустила низку рекламних роликів, які відверто «нападали» на головного конкурента. Усі вони були об'єднані назвою «Насолоджуйся Pepsi» (Joy of Pepsi).

В одному з роликів хлопчик не може дотягнутися до потрібної кнопки на автоматі, щоб вибрати напій Pepsi. Тому він вирішує купити дві банки Coca Cola, кладе їх на землю, а потім встає на них, дотягується до кнопки й купує Pepsi, як і хотів.

В іншому ролику дівчина замовляє у ресторані Pepsi, але бармен наливає їй у склянку Coca Cola. Вона куштує і розуміє, що її обдурили. Відтак голосом Марлона Брандо з «Хрещеного батька» погрожує бармену, що йому більше ніколи не варто так робити.

Згодом вийшов іще один ролик, де працівник Coca-Cola, що розвозить напої, залюбки куштує Pepsi.

Pepsi використовує класичного Санта-Клауса Coca Cola

На початку «десятих» років 21-го століття Pepsi пішла далі. Компанія

випустила рекламний ролик, де Санта з класичної реклами Coca Cola у гавайській сорочці “запалює” в танці на вечірці. Потім він підходить до бару, де бармен наливає йому Coca Cola. Санта відмовляється і просить налити Pepsi. «Під час відпустки я хочу добре відпочити», — каже він.

Кожен хоче бути героєм

Найсвіжіший приклад великої рекламної війни між компаніями відбувся у 2013 році. Тоді, напередодні Гелловіну, Pepsi випустила рекламну кампанію, де банка Pepsi надягає костюм Coca Cola. «Ми бажаємо вам страшного Гелловіна», — йшлося в рекламі.

Coca Cola вкотре промовчала. Але за неї відповіли фанати. Вони змінили напис на постері на «Кожен хоче бути героєм». Багато хто вважає, що відповідь вийшла навіть кращою за оригінальний напис.

Попри всі напади Pepsi, Coca Cola повсякчас домінувала на ринку. На сьогодні вона контролює приблизно 42% ринку США і отримує 74% прибутку з міжнародного ринку. Своєю чергою, Pepsi контролює лише 30,8% вітчизняного ринку, а дохід з міжнародних продажів не перевищує 48%.

Питання:

1. Чи можна назвати конфліктом суперництво між Pepsi та Coca Cola?
2. Які шляхи досягнення компромісу між Pepsi та Coca Cola ви можете запропонувати.
3. Хто, на вашу думку, перемагає у суперництві між Pepsi та Coca Cola?
4. Наведіть приклади суперництва між компаніями та шляхи пошуку компромісу.
5. Який вплив має суперництво між Pepsi та Coca Cola на ринок?

ТЕМА 20. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА

ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 20

Прочитайте текст та дайте відповіді на питання.

Nike: бренд, який обирають Форрест Гамп і Майкл Джордан

“Кожна людина — спортсмен незалежно від її можливостей та фізичної підготовки” — цей принцип покладено в основу філософії одного з найвідоміших брендів спортивного взуття та одягу Nike.

У 1964 році ще нікому не відома компанія з’явилася на світ під назвою Blue Ribbon Sports. Сталося це завдяки бажанню звичайного студента Філа Найта знайти комфортне та доступне взуття для тренувань. Наразі Nike — один з найсильніших брендів світу, що неабияк вплинув на всю спортивну індустрію.

Інновації у світі спортивного взуття

Від початку Nike шукав нестандартні рішення для нових моделей взуття. Дві інновації, які запропонував бренд, назавжди змінили технологію виготовлення кросівок для тренувань. Першим справжнім проривом стала Waffle-формула, яку запропонував у 1972 році один зі співзасновників

бренду — Білл Баверман. Подошва недаремно отримала назву Waffle — зовні вона нагадує вафельницю.

Перевага Waffle-підшви в тому, що вона одночасно легка, ударостійка та гнучка. Такі кросівки зручні, а завдяки міцності їх можна носити не один рік. Кросівки, вироблені за цією технологією, досі залишаються актуальними, тому Nike продовжує їх випускати.

Другою інновацією стала Air-формула. Її запропонував у 1979 році інженер NASA Френк Руді. Чоловік вигадав спеціальну систему амортизації, і це значно подовжило “життя” кросівок. Ідея полягала в тому, що основним елементом-пружиною у підшві стало повітря. На відміну від звичайних гумових трубок, така подошва не деформується від тривалих навантажень.

Ця інновація сподобалась Nike, і бренд майже одразу сконструював і випустив кросівки Tailwind. Але популярною модель стала лише після колаборації з Майклом Джорданом та релізу вже легендарних кросівок серії Air Max.

Соціально свідомий бренд

Кожному є місце в спорті

Соціальна відповідальність — основа філософії Nike. Бренд створює ініціативи на підтримку розвитку аматорського спорту, допомагає початківцям у сферах футболу, бігу, тенісу та баскетболу.

Ще у 1994 році компанія запустила масштабний проєкт P.L.A.Y. Ця аббревіатура розшифровується як “бери участь у житті американської молоді”. Проєкт покликаний пропагувати активний та здоровий спосіб життя серед підлітків.

Доволі часто за свою історію Nike порушував важливі соціальні питання під власним лейблом Just Do It. Наприклад, у 1995 році вийшла реклама “If You Let Me Play”, яка привертає увагу до прав жінок у спорті та гендерної рівності. У ній дівчата різного віку пояснюють глядачам, що спорт допомагає їм долати життєві труднощі.

У 2008 Nike починає співпрацювати з фондом Novo Foundation для підтримки програми The Girl Effect. Її головна місія — піклуватися про дівчат із країн третього світу.

ВІЛ та СНІД

Проблема ВІЛ та СНІД, на жаль, залишається актуальною уже багато років. Ще в середині 90-х Nike випустив свій перший ролик на цю тему. Сюжетна лінія у відео проста: ВІЛ-інфікований марафонець із Лос-Анджелеса Рік Муньос біжить лісом. На екрані синхронно змінюються титри: “80 миль щотижня. 10 марафонів щороку. ВІЛ-інфікований. Just Do It”.

У 2009 році бренд приєднується до ще однієї соціальної ініціативи — Lace up.Save Lives. У магазинах Nike почали продавати фірмові червоні шнурки, а частину вилучених від продажу коштів перераховували до Всесвітнього фонду боротьби зі СНІДом, туберкульозом і малярією. На ці гроші закупляли медикаменти для хворих. Частину коштів передавали футбольній спільноті, яка навчає дітей, як убезпечити себе від зараження

ВІЛ.

Окрім цього, Nike влаштовує турнір Grassroot Soccer у межах соціальної програми з просвіти молоді щодо проблеми ВІЛ. Він проходить в Африці та допомагає підліткам стати на шлях здорового активного способу життя.

Екологія

Соціальні ініціативи Nike не обмежуються лише пропагандою здорового життя серед молоді. Бренд також створює проекти екологічного спрямування. Головне його досягнення — програма Move to Zero, покликана зменшити викиди вуглекислого газу та кількість відходів. Усе це — заради нашої планети та забезпечення комфортних умов для занять спортом у майбутньому.

У межах цієї програми діє ініціатива Reuse-A-Shoe, випущена ще в 90-х роках. Завдяки їй будь-хто може здати зношене спортивне взуття від Nike на перероблення замість того, щоб викидати його. Ваші старі кросівки перетворюють на матеріал Nike Grind, із якого відтак виготовлять функціональну екіпіровку та поверхні для спортивних майданчиків.

Спортивний бренд також випускає одяг з екологічних чи перероблених матеріалів. У новій капсульній колекції Move to Zero 2020 року Nike поєднав перероблений поліестер з екологічною бавовною та використав інноваційну технологію фарбування. Футболки, худі та світшоти виготовлені не менш ніж на 60% з органічних та перероблених матеріалів.

КОМУНІКАЦІЇ БРЕНДУ

Кіноіндустрія

Nike комунікує зі своїм споживачем, зокрема, через кіноіндустрію. Наприклад, модель Cortez у класичному білому кольорі із червоним свушем, можливо, ніколи б не стала такою популярною, якби не з'явилась у фільмі “Форрест Гамп”. Саме цю пару кросівок дістав із коробки головний герой стрічки в культовій сцені. Після виходу фільму на великі екрани продажі моделі стрімко зросли, а Nike назавжди залишив слід у світовому кіно.

А от збільшити популярність футболки зі свушем на грудях допомогла комедія “Чого хочуть жінки”. За сюжетом Мел Гібсон — чарівний красень, який може підкорити серце будь-якої дівчини — розробляє рекламну кампанію Nike для жінок. Кілька разів герой з'являється в кадрі у класичній футболці Nike. Після релізу фільму кількість продажів цієї моделі перевершила всі очікування.

Колаборації

NIKE X МАЙКЛ ДЖОРДАН

Однією з найважливіших колаборацій в історії Nike є співпраця з баскетболістом Майклом Джорданом. У 1985 році молодому спортсменові команди Chicago Bulls пощастило підписати контракт із Nike. Після цього він не один тиждень допомагав дизайнерам створити найкомфортніші кросівки для баскетболу, які згодом отримали назву Air Jordan.

Нове взуття мало гнучку підошву з поліпшеною амортизацією, щоб

спортсмени могли стрибати ще вище. А від травм під час приземлення їх захищала висока посадка кросівок.

До появи цих кросівок усі в NBA грали в білих кедах Converse — інші кольори були заборонені. У цій моделі маркетингологи ризикнули, зробивши Air Jordan червоно-чорними. Майкл неодноразово отримував штрафи за порушення вимог до форми, але Nike вперто продовжував оплачувати кросівки та вірити в успіх моделі.

І маркетологам — уже в перший день після релізу кросівок на масовий ринок у магазинах вишикувались довгі черги покупців. Через 12 років Jordan став окремим брендом, який випускає екіпірування для баскетболістів.

NIKE X KENDRICK LAMAR

Реп та кросівки — класика 21-го століття. Така колаборація, було очевидно, користуватиметься попитом. Тому не дивно, що у 2017 році Кендрік Ламар почав співпрацювати з брендом Nike. Останнім їхнім спільним релізом стали кросівки Nike x Kendrick Lamar React Element 55. У цій моделі на найкращу класику нанесли мармуровий принт та доповнили “бетонною” підошвою.

До цього репер та спортивний бренд представили червоно-білі кросівки із чорними шнурками та написом Don't trip, які свого часу викликали справжній ажіотаж.

NIKE X K-POP ZIPKA G-DRAGON

К-рор — музичний жанр, який виник у Південній Кореї та перетворився на цілу субкультуру з мільйонами шанувальників по всьому світу. Спортивний бренд стежить за трендами, тож колаборація із представником цієї течії була лише питанням часу. Разом із G-Dragon і його брендом PEACEMINUSONE Nike випустив чорні шкіряні кросівки Parra-Noise з білим або лімітованим червоним свушем. Родзинками моделі стали реверсійне шнурування та червоні наконечники на білих шнурках.

Співпраця з Apple

З 2006 року Nike та Apple разом створюють продукти, завдання яких — зробити фітнес масовим хобі. Завдяки цій співпраці світ побачили смартгодинники й кросівки зі спеціальними датчиками, які збирають показники під час тренувань.

Аналізувати їх можна в Nike Training Club — додатку, який спортивний бренд також розробив разом з гігантом індустрії техніки. Головне завдання NTC — зробити комплексні та функціональні тренування доступними кожному. Неважливо, де ти: вдома, на пляжі чи в залі — ти завжди можеш дістати телефон, увімкнути комплекс вправ для потрібної групи м'язів і потренуватися.

Ще один зручний додаток для тренувань — Nike Run Club. У ньому є всі інструменти, які дають змогу контролювати й систематизувати заняття з бігу. Окрім стандартних показників на кшталт пульсу, дистанції, середнього темпу та калорій, можна бачити статистику своїх тренувань та дібрати план занять для підготовки до забігу на певну дистанцію.

Питання:

1. Чи можна назвати компанію Nike соціально відповідальною?
2. Які інші заходи у рамках соціальної відповідальності ви можете навести у якості прикладу?
3. У чому виявляється контрверсійність соціальної відповідальності бізнесу?
4. Запропонуйте шляхи заохочення бізнесу до соціальної відповідальності.
5. Запропонуйте власний план соціально-відповідального проекту.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Shebanina O., Golubeva O., Burkovska A. The investment in the meat sector in the context of food security in Ukraine. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2018. № 40(3). P. 393-402.
2. Shebanina O., Klyuchnik A., Burkovska A. Providing labor income as a supporting factor of the food security. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2018. № 40(4). P. 597-608.
3. Shebanina O., Burkovska A. Approaches to the Installation of the Subsistence Level in the Context of the Food Security in Ukraine. *Journal of Economics and Management Sciences*. 2018. № 1(2). P. 122-128.
4. Burkovska A., Ciccullo F., Shebanina O. Modeling the System of Social Stability through the Food Safety Paradigm. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2019. № 41(4). P. 474-486.
5. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. №2755–VI. Дата оновлення: 01.07.2022. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 01.08.2022).
6. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. Дата оновлення: 01.06.2022. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 01.08.2022).
7. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. Дата оновлення: 15.12.2022. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 01.08.2022).
8. Михайлов С. І. Менеджмент : підручник. Вінниця : НОВА КНИГА, 2018. 416 с.
9. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А. А. Мазаракі та ін. Київ : Атіка, 2018. 564 с.
10. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Тернопіль : Карт-бланш, 2018. 490 с.
11. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та

доп. Київ : Кондор, 2018. 434 с.

12. Newport C. Digital Minimalism: Choosing a Focused Life in a Noisy World. 2019. 328 p.

13. Rogelberg S. The Surprising Science of Meeting: How You Can Lead Your Team to Peak Performance. 2019. 293 p.

14. Villareal M. Leadership Crisis Management: Understanding the 3-Stages of Crisis Management. 2020. 256 p.

15. Zhuo J. The Making of a Manager: What to Do When Everyone Looks to You. 2020. 186 p.

16. Graupp P. Skip Steward and Brad Parsons. Creating an Effective Management System: Integrating Policy Deployment, TWI, and Kata. 2020. 245p.

17. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: <http://portal.rada.gov.ua>.

18. Офіційний сайт Державної фіскальної служби України. URL: <http://sfs.gov.ua/>.

19. Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: <http://www.customs.gov.ua>.

20. Кейси з менеджменту. URL: <https://bazilik.media/> (дата звернення: 01.08.2022).

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації

Укладач: **Бурковська Анна Іванівна**

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 2,69 Тираж 50 прим. Зам. №

Надруковано у видавничому відділі Миколаївського національного
аграрного університету
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від 20.02.2013 р.