

В. Б. Акулов, С. А. Старов

**ЗАО «АРКТИКА»:
УКРЕПЛЕНИЕ ПОЗИЦИЙ НА РЫНКЕ МОРОЖЕНОГО**

Проблемная ситуация кейса* заключается в том, что предприятие ЗАО «Арктика», являющееся крупнейшим производителем мороженого в Карелии, столкнулось с необходимостью разработки более эффективной ассортиментной политики и мероприятий брендинга для укрепления своих позиций на рынке мороженого Карелии и успешного продвижения своей продукции на региональных рынках**. Работа над кейсом позволит изучить особенности отраслевого рынка, проявить навыки и умение в сегментации рынка и поиске наиболее прибыльной ниши, проявить творческий подход в формировании эффективной ассортиментной и коммуникативной политики и разработке мероприятий брендинга для успешной работы на рынке.

ВВЕДЕНИЕ

Август в Петрозаводске, впрочем, как и везде на Северо-Западе России, выдался на редкость жарким. Продажи газированной воды и мороженого побили все месячные рекорды. Генеральный директор ЗАО «Арктика» Глеб Бородин, с удовольствием потягивая холодную минералку, вчитывался в сводки продаж предприятия за последние месяцы. Цифры внушали оптимизм: объемы продаж компании, являющейся крупнейшим в Карелии про-

* Данный кейс был осуществлен в рамках проекта «Развитие интеграции между государственными университетами Северо-Запада России в области бизнес-образования». Поддержка данного проекта была осуществлена фондом «Евразия» за счет средств, предоставленных Агентством международного развития Соединенных Штатов Америки (USAID). Точка зрения, отраженная в кейсе, может не совпадать с точкой зрения фонда или Агентства международного развития Соединенных Штатов Америки (USAID).

** Кейс выполнен на основе результатов маркетинговых исследований российского рынка мороженого, проведенного в 1999–2000 гг. агентством рыночных исследований и консалтинга «Маркет» (Московская область) и ИТКОР (Москва). В кейсе также используется информация из журналов «Эксперт», «Тара и упаковка», «Современная торговля», «Управление компанией», «Впрок» (1999–2002 гг.) и газет «Ведомости», «Карелия» (2000–2002 гг.).

© В. Б. Акулов, С. А. Старов, 2003

изводителем мороженого, увеличились почти вдвое. Но к радостному настроению примешивалась легкая тревога.

Эта тревога была вызвана обострившейся конкуренцией на рынке мороженого Карелии. ЗАО «Арктика» в последние месяцы стало испытывать значительное давление со стороны фирм-конкурентов, пытающихся проникнуть на этот прибыльный рынок. В Петрозаводске, других городах и районах республики можно было купить мороженое, поставляемое крупными фирмами—производителями мороженого из Москвы, Подмосковья, Санкт-Петербурга, Белгорода, Коломны, Липецка. Эта «интервенция» привела к тому, что доля ЗАО «Арктика» на рынке Карелии снизилась за последний год с 72 до 70%.

Есть серьезный повод для раздумий: предприятию из-за избытка производственных мощностей и перенасыщенности рынка Петрозаводска и Карелии приходится реализовывать почти половину своей продукции в других регионах России. Безусловно, «Арктика» встречает на этих рынках ожесточенную конкуренцию со стороны местных производителей и настроенную реакцию со стороны покупателей, которым незнакомо имя карельского производителя мороженого.

«Как предприятию—лидеру на рынке мороженого Карелии не только отстоять свои позиции от “набегов” конкурентов, но и упрочить их? На какие сегменты рынка направить свои маркетинговые усилия? Как позиционировать свою продукцию по отношению к прямым конкурентам? Как в условиях скромного рекламного бюджета осуществлять коммуникационную поддержку торгового имени компании и ее отдельных продуктовых марок с целью создания осведомленности и предпочтения к ним?» — эти вопросы не выходили из головы генерального директора ЗАО «Арктика».

ИСТОРИЯ ЗАО «АРКТИКА»

История предприятия «Арктика» началась в 1956 г., когда в Петрозаводске вступил в строй завод по переработке молока. К концу 1950-х гг. предприятие уже выпускало более 20 видов молочной продукции, в том числе и мороженое. Однако объемы производства продукции были незначительны. Расширить производство «Арктика» смогла только в 1984 г., когда в строй были введены новые производственные мощности.

Экономический кризис в России в августе 1998 г. поставил молочный завод в очень тяжелое положение. Объемы производства основных видов молочной продукции значительно упали, а от производства мороженого отказались вообще. Только в 1994 г. после длительного перерыва предприятие начало производить фасованное мороженое. Именно тогда появилась новая линия по производству мороженого, которая дала возможность производить за смену около 6 т этого продукта. Все затраты на покупку этой линии

довольно быстро окупилась, и предприятие получило возможность значительного расширения ассортимента мороженого.

Сегодня предприятие предлагает широкий ассортимент мороженого с многочисленными наполнителями, ароматизаторами и различной фасовки. Вся продукция производится исключительно из натурального молока и сливок без применения каких-либо консервантов. Специалисты ЗАО «Арктика» намерены расширить ассортимент продукции с использованием карельских лесных и садовых ягод — морошки, брусники, клюквы, малины.

Предприятие не испытывает трудностей с поставкой исходного сырья — молока. Основными его поставщиками являются крупные местные совхозы «Северный» и «Ближнеозерный». Остальные же компоненты мороженого (сухое и сгущенное молоко, наполнители и ароматизаторы, масло, вафельные стаканчики) предприятие закупает у ОАО «Петрохолод» (Санкт-Петербург), а также фирм-посредников из Санкт-Петербурга. Поскольку предприятие по российским меркам небольшое, то особых проблем, связанных с недостатком сырья или недозагрузкой производственных мощностей, оно не испытывает.

В 2001 г. на ЗАО «Арктика» работало 150 человек. Производственные мощности позволяли ежемесячно производить в среднем 450 т мороженого. Все оборудование состояло из трех производственных линий: для производства мороженого в вафельных стаканчиках, эскимо (используется высокопроизводительная линия «Марклайн»), а также ассортиментной группы «семейное / домашнее мороженое» (брикеты, пластиковые ванночки и ведерки). Торты-мороженое изготавливались вручную.

МОРОЖЕНОЕ КАК ПРОДУКТОВАЯ КАТЕГОРИЯ

Очень часто, идя по улице в жаркий день, многие любят освежаться прохладным и вкусным мороженым. Пристрастие людей к этому продукту прежде всего объясняется его вкусом, запахом, а также уникальной консистенцией, что делает его единственным и неповторимым в своем роде. Как недавно обнаружили медики, мороженое успокаивает нервную систему, поднимает настроение, снимает стрессы.

Что же представляет собой продукт «мороженое»? В Большой советской энциклопедии дается следующее определение: «Мороженое — освежающий десертный пищевой продукт, который, наряду с приятным вкусом, обладает высокой калорийностью, хорошей усвояемостью».

Основное сырье для изготовления мороженого — молочные продукты (молоко, сливки, масло), сахар, плоды или ягоды, ароматизированные вещества. Из сырья по определенным рецептам изготавливается смесь, которая подвергается пастеризации и гомогенизации, после чего она за-

мораживается и взбивается во фрезерах. В полученном «мягком» мороженом 60% воды превращается в мелкие кристаллики льда с температурой минус 4–5°С. Мягкое мороженое расфасовывают и подвергают закалке в холодильных камерах при температуре минус 10–20°С. Полученная структура мороженого близка к структуре сливок (основное отличие — присутствие кристалликов льда, лактозы, а также очень высокая вязкость смеси). В промышленных холодильниках, установленных на предприятии, оно может храниться при температуре минус 30°С в течение одного календарного года (если оно поступает в розничную торговлю, то срок хранения ограничен одним месяцем).

По составу и количеству жира мороженое подразделяется на следующие виды (сорта) (см. Приложение):

- ◆ пломбиры (в них содержится не менее 15% молочного жира);
- ◆ сливочное (не менее 10% молочного жира и 16% сахара);
- ◆ молочное (3–4% жира и 20% сахара);
- ◆ плодово-ягодное (не содержит молочных смесей и вырабатывается только из натуральных соков, фруктов, пюре и сахара).

Сегодня рынок мороженого настолько многообразен, что можно выбрать сорт, удовлетворяющий любые запросы. Созданы диетические сорта мороженого с пониженным содержанием жиров и сахара, сделанные на основе сахарных заменителей (ксилита, аспартама), обогащенные минеральными и витаминными комплексами.

ПРОИЗВОДСТВО МОРОЖЕНОГО В РОССИИ

Выпуск мороженого в России осуществляют около 300 предприятий. Наиболее крупным поставщиком является ОАО «Росмясомолторг», в состав которого входит 73 хладокомбината. На их долю приходится около 70% российского рынка мороженого. Кроме того, выпуском мороженого занимаются более 140 предприятий молочной промышленности. Имеющиеся мощности всех этих предприятий позволяют производить около 800 тыс. т мороженого в год.

Наиболее крупные предприятия — ОАО «Айс-Фили» (Москва), СП «Нестле Жуковское» (Московская область), ОАО «Сервис-Холод» (Москва), ЗАО «Метелица» (Москва), ОАО «Петрохолод» (Санкт-Петербург), ОАО «Пензахолод» (Пенза), Липецкий, Белгородский и Новокузнецкий хладокомбинаты.

В последние годы существенно изменилась географическая структура производства мороженого: уменьшился удельный вес предприятий Москвы и увеличилась доля региональных производителей. «Региональное» мороженое продается по более низкой цене (ввиду более низких затрат на производство: стоимости аренды, рабочей силы, местного сырья и т. д.) и в силу

своей дешевизны (при приемлемом качестве) успешно продвигается на московский и петербургский рынки.

В настоящее время заметно обновился и расширился ассортимент выпускаемого мороженого, улучшается его качество, меняется дизайн упаковки. Если в начале 1990-х гг. более 69% составляло мороженое в вафельных и бумажных стаканчиках, около 30% — вафельные брикеты, то в середине 1990-х гг. более половины предприятий начали выпускать глазированное мороженое, мороженое в вафельных факелах, рожках, конусах и т. п. Раньше такая продукция выпускалась только московскими предприятиями.

В последние годы на российском рынке мороженого происходит усиление влияния отечественных производителей, снижение доли импорта мороженого. Поставки мороженого из-за рубежа за последние три года сократились более чем в 5 раз и составляют менее 2% общего объема реализации.

Несмотря на позитивные изменения в производстве отечественного мороженого, имеется ряд негативных факторов, сдерживающих его развитие. Основная проблема отрасли мороженого сегодня — обеспечение производства сырьем, и в первую очередь молоком. Молочная промышленность вынуждена работать в условиях крайне ограниченных ресурсов животноводческого сырья. Главная причина — за годы реформ в условиях спада производства во всех отраслях экономики в наиболее уязвимом положении оказалось сельское хозяйство, особенно животноводство. Низкая продуктивность животных, высокие затраты труда, а также неоправданно большие затраты на средства производства, топливо и энергию, инфляция постоянно приводят к росту себестоимости молока и снижению уровня рентабельности производства мороженого.

У большинства фирм—производителей мороженого в силу низкой рентабельности производства не хватает средств на проведение маркетинговых исследований, эффективный брендинг и интенсивную рекламную поддержку своей продукции. Производители мороженого нуждаются в рекламе не отдельных марок мороженого, а товарной категории «мороженое» в целом.

К сдерживающим факторам производства следует отнести и то, что в последнее время мороженое уступает свои позиции на рынке параллельному ассортименту товаров — шоколаду, пиву, прохладительным напиткам. Производители этой продукции вкладывают огромные средства в ее рекламную поддержку.

К основным тенденциям развития российского рынка мороженого в настоящее время следует отнести:

- ♦ увеличение разнообразия видового и марочного мороженого. По подсчетам специалистов, количество разновидностей и марок мо-

роженого отечественного производства с 1994 г. увеличилось примерно в 4–5 раз;

- ♦ возрастание интереса потребителей к дорогим элитным маркам мороженого, преимущественно с высоким содержанием животных жиров, шоколада, орехов;
- ♦ усиление потребительского интереса и рост производства видов / сортов, разновидностей и наименований мороженого, содержащих в качестве наполнителя или добавок натуральные полезные ингредиенты, орехи, натуральные фруктовые соки, натуральную мякоть фруктов и ягод, цельные ягоды, кокосовую стружку, йогурт, творог;
- ♦ возрастание роли упаковки в коммуникационной поддержке марочной продукции;
- ♦ широкое использование мероприятий брендинга, направленных на формирование лояльности покупателей к компании-производителю и его марочной продукции;
- ♦ усиление интереса отечественных производителей мороженого к организации фирменной торговли.

ПОВЕДЕНИЕ РОССИЙСКИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ МОРОЖЕНОГО

В настоящее время потребителями мороженого в России являются 84% населения в возрасте старше 16 лет, что составляет около 45 млн человек. При этом основные потребители мороженого — это люди в возрасте от 10 до 44 лет, из них 57% — женщины и 43% — мужчины.

Среди целевой аудитории, которой является молодежь, распространено не домашнее, а индивидуальное потребление мороженого. Молодые люди в основном едят мороженое «на ходу» на улице. Мороженое — предмет импульсивной покупки. Около 60% покупателей принимают решение о покупке в тот момент, когда в их поле зрения попадает киоск или лоток с мороженым.

Факторы выбора мороженого. Главным фактором выбора мороженого для абсолютного большинства россиян является цена. Особенно значим этот фактор для таких категорий потребителей, как пенсионеры, многодетные семьи, семьи с низким уровнем доходов.

Потребители со средним и высоким уровнем доходов при выборе мороженого руководствуются другими факторами: уровнем качества продукции, избирательным предпочтением (привычкой потреблять конкретный сорт или марку мороженого), известностью производителя, внешней привлекательностью упаковки.

Объем потребления. Несмотря на то что свыше 80% населения России старше 16 лет покупает мороженое, тем не менее по объемам потребления

Россия сильно отстает от развитых стран. Так, если в настоящее время в США на душу населения приходится около 12–15 кг мороженого в год, то в России этот показатель составляет не более 2,5 кг.

Интенсивность потребления. Около 50% российских любителей мороженого составляют группу «умеренных» и «пассивных» потребителей, т. е. тех, кто ест мороженое от 2–3 раз в месяц до одного раза в год. В весенне-летний период число активных потребителей (те, кто ест мороженое ежедневно или несколько раз в неделю) увеличивается с 15 до 25%, т. е. примерно в 1,6 раза. Четверть всех активных потребителей мороженого составляют дети в возрасте от 10 до 15 лет. При этом не следует забывать, что данная группа населения составляет менее 10% всех жителей России.

Предпочтения в потреблении. Наибольшей популярностью пользуются недорогие виды мороженого, и прежде всего вафельный стаканчик. Его доля в регионах доходит до 60–70%, а в Москве она составляет около 25% (см. табл. 1).

Таблица 1

**Наиболее часто потребляемое мороженое в России
(март — апрель 2002 г.).**

| Разновидности мороженого | Доля потребителей, % |
|----------------------------------|-----------------------------|
| Вафельный стаканчик | 65,6 |
| Эскимо | 48,2 |
| Вафельный брикет | 26,8 |
| Вафельный рожок | 23,5 |
| Торт-мороженое | 17,5 |
| Брикет на несколько порций | 16,6 |
| Батончик | 15,9 |
| Картонная / пластиковая коробка | 8,6 |
| Бумажный / пластиковый стаканчик | 5,4 |
| Другое | 4,6 |

Наиболее любимыми вкусами являются шоколадный (48%), крем-брюле (42%) и ваниль (29%). Среди видов мороженого лидирует сливочный пломбир (93%).

Региональные особенности в предпочтении разновидностей мороженого. Регионы России значительно различаются по уровню потребления разновидностей мороженого. Различие может быть даже дву- или трехкратным (см. табл. 2). При этом структура потребления во многом определяется уровнем доходов населения.

Таблица 2

**Структура потребления мороженого
по разновидностям и наименованиям в отдельных регионах России,
июль — август 2000 г. (% опрошенных потребителей)**

| Вид мороженого | Москва | Северо-Запад | Центр | Юг – Волга | Урал – Волга | Сибирь | Дальний Восток |
|-------------------------------------|---------------|---------------------|--------------|-------------------|---------------------|---------------|-----------------------|
| Вафельный стаканчик | 24,1 | 54,3 | 58,9 | 37,9 | 38,3 | 40,4 | 60,7 |
| Эскимо | 17,3 | 16,1 | 22,8 | 22,0 | 26,0 | 26,8 | 14,6 |
| Вафельный брикет | 8,1 | 3,9 | 2,7 | 5,9 | 5,0 | 7,5 | 4,6 |
| Стаканчики пластиковые / картонные | 6,3 | 2,4 | 5,6 | 4,3 | 6,6 | 1,3 | 2,1 |
| Брикет на несколько порций | 5,8 | 2,8 | 3,6 | 7,0 | 4,2 | 2,8 | 2,0 |
| Вафельный рожок | 6,1 | 5,8 | 1,1 | 2,8 | 7,8 | 2,3 | 1,5 |
| Лакомка | 9,7 | 2,8 | 0,3 | 5,6 | 2,7 | 6,1 | 0,4 |
| Фруктовый лед | 5,1 | 1,7 | 1,2 | 6,3 | 3,7 | 6,9 | 2,4 |
| Батончик | 6,4 | 5,8 | 1,4 | 2,0 | 1,2 | 1,0 | 5,7 |
| Брикет в шоколаде («Ленинградское») | 6,2 | 3,3 | 1,4 | 2,2 | 2,6 | 2,2 | 4,7 |
| Развесное в пластике | 2,9 | 0,8 | 0,8 | 2,3 | 0,7 | 2,2 | 0,9 |
| Торты-мороженое | 2,0 | 0,6 | 0,2 | 1,9 | 1,2 | 0,7 | 0,3 |
| Всего | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Уровень жизни в малых и средних городах РФ существенно ниже, чем в крупных, а в Москве он, по мнению экспертов, в 3,5 раза превышает общероссийский уровень. Во многих регионах большая часть денежных средств расходуется на приобретение продуктов первой необходимости. Если покупается мороженое, то выбор покупателей обычно ограничивается дешевыми разновидностями и марками мороженого (преимущественно вафельными стаканчиками).

Фактор сезонности в потреблении мороженого. Потребление мороженого носит сезонный характер. Наиболее подвержены фактору сезонности разновидности мороженого «импульсивной» покупки (вафельный стаканчик, эскимо) для индивидуального потребления «на ходу» на улице. По данным экспертов, доля производства мороженого для индивидуального потребления в общем объеме производства в России составила 90%, а мо-

роженого для семейного потребления (мороженое большой фасовки: брикеты, мороженое в ведерках, ванночках, торты-мороженое) и потребления в сети общественного питания (кафе, бары, рестораны) — всего 10%.

На сегодня влияние сезонности в России ощущается настолько сильно, что в месяц пиковых продаж производители часто продают мороженого в 8–10 раз больше, чем в месяц наименьших продаж. Если же сравнить влияние фактора сезонности на потребление мороженого в западных странах, то, к примеру, по данным операторов рынка мороженого Великобритании, объемы потребления «домашнего» мороженого в периоды пика и наименьших продаж отличаются лишь в 2–4 раза. Примерно 90% американских и 53% английских семей потребляют мороженое дома. А доля рынка мороженого, реализуемого в ресторанах и киосках (включая весовое и мягкое мороженое), в Великобритании составляет примерно 15%. Развитие сегментов мороженого домашнего (семейного) и ресторанного потребления позволит сгладить присущую отрасли сезонность.

На данный момент российские производители уделяют недостаточно внимания позиционированию мороженого как части семейного обеда или десерта в кафе или ресторане. Большинство концентрируются на увеличении импульсивных продаж, в результате чего в этой категории наблюдается острая ценовая конкуренция. За редкими исключениями, профессиональные комплексные маркетинговые и рекламные кампании практически не проводятся, поскольку отвлекают ресурсы производителей из тех областей, где в них больше всего нуждаются, — модернизации производства и развития системы дистрибуции.

Предпочтения марочным продуктам. Из-за отсутствия единых стандартов в России производить мороженое имеют возможность многие компании. В то же время на рынке пока нет сильных брендов и между собой конкурируют не марочные продукты, а предприятия, выпускающие определенные виды / сорта и разновидности мороженого (пломбир, сливочное, эскимо). У потребителя нет приверженности к марочной продукции, поэтому выбор осуществляется, как правило, на основе лояльности к тому или иному виду (или разновидности) мороженого или фирме-производителю.

РЫНОК МОРОЖЕНОГО КАРЕЛИИ

ЗАО «Арктика» на рынке Карелии. Рынок мороженого Карелии можно охарактеризовать как зрелый. Компании, проникающие на этот рынок, стремятся занять на нем свою нишу.

На рынке мороженого г. Петрозаводска представлены две группы предприятий:

- ♦ карельские: ЗАО «Арктика» (Петрозаводск), «Айсверк» (Петрозаводск), небольшие местные производители;

- ♦ из других регионов: «Нестле Жуковское» (Московская область), «Айс-Фили» (Москва), «Петрохолод» (Санкт-Петербург), Липецкий и Белгородский хладокомбинаты.

Среди производителей в Карелии лидирующие позиции в производстве мороженого занимает ЗАО «Арктика» (табл. 3).

Таблица 3

Доля ЗАО «Арктика» в общем объеме производства мороженого в Республике Карелии за 1997–2001 гг.

| Показатели | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Объем производства мороженого ЗАО «Арктика», т | 3165,9 | 3018,5 | 2856,7 | 4081,5 | 4403,5 |
| Прочие производители, т | 68,1 | 0,5 | 245,3 | 260,4 | 140,9 |
| Объем производства в целом по Республике Карелии, т | 3234,0 | 3019,0 | 3102,0 | 4341,9 | 4544,4 |
| Доля ЗАО «Арктика» в общем объеме производства мороженого в Республике Карелии, % | 97,9 | 99,9 | 92,1 | 94,0 | 96,9 |

Данные табл. 3 свидетельствуют о том, что доля ЗАО «Арктика» в общем объеме производства мороженого в Карелии за 1997–2001 гг. все время составляла не менее 92%, а иногда даже доходила до 99,9%. Прочие карельские производители — малочисленная группа, в которой можно выделить разве что ЗАО «Айсверк» (г. Петрозаводск). Оно не является прямым конкурентом ЗАО «Арктика», поскольку позиционируется как дорогое порционное (весовое) мороженое, реализуемое в кафе и ресторанах.

«Арктика» занимает лидирующие позиции не только в производстве, но и на рынке Карелии — 71,8% (рис. 1). На долю привозного мороженого из других регионов России и прочих карельских производителей мороженого к началу 2000 г. приходилось 28,2%.



Рис. 1. Доля ЗАО «Арктика» на рынке мороженого Карелии к началу 2000 г.

Интересно отметить, что до августа 1998 г., по предварительным оценкам, ЗАО «Арктика» принадлежало не менее 80% всего рынка мороженого Карелии. Тогда для этого были все условия: предприятие существенно обновило ассортимент выпускаемого мороженого и значительно расширило географию его сбыта.

Однако, несмотря на значительную рыночную долю, положение ЗАО «Арктика» на рынке мороженого Карелии нельзя отнести к категории устойчивых. Ближайшие конкуренты, как местные, так и иногородние, предпринимают усилия, чтобы потеснить основного производителя на этом рынке.

Почти 50% продукции ЗАО «Арктика» приходится сбывать за пределы Карелии. По мнению генерального директора предприятия Г. Бородина, «предприятие вынуждено вывозить большую часть своей сладкой продукции, во-первых, из-за избытка производственных мощностей, поскольку такого объема мороженого в Карелии не продать; и во-вторых, из-за перенасыщенности рынка, что заставляет искать потребителей в других регионах».

Сегодня ЗАО «Арктика» пытается вернуть прежние утраченные позиции на рынке.

Приоритетные конкуренты ЗАО «Арктика». Рыночный анализ показывает, что на ЗАО «Арктика» конкурентное давление оказывают как отечественные, так и зарубежные производители мороженого, среди которых в первую очередь необходимо выделить такие компании, как «Нестле Жуковское» (Московская область), «Айс-Фили» (Москва), «Петрохолод» (Санкт-Петербург) и «Айсверк» (Петрозаводск).

«Нестле Жуковское» (Московская область). Мороженое под торговой маркой «Нестле Жуковское» (совместное предприятие создано в 1997 г.) имеет самый широкий и глубокий ассортимент. Каждая марка мороженого выпускается с разнообразными вкусовыми добавками, так что общий ассортимент доходит до нескольких десятков наименований. Акцент в ассортименте сделан на качественной дорогой продукции. Среди ключевых марок мороженого, предлагаемых «Нестле Жуковское» в Карелии, следует выделить «48 копеек», стаканчик «Розочка» и эскимо «Кимо». При этом при производстве сохранена традиционная рецептура российского мороженого, предъявляются строгие требования как к сырью, так и к производственному процессу, на предприятии установлено оборудование последнего поколения, каждая партия перед выпуском к потребителю проходит многоступенчатый контроль качества. Мороженое не содержит искусственных добавок и консервантов.

Особое внимание «Нестле Жуковское» уделяет системе сбыта. Основная особенность продаж мороженого — реализация продукции по всем каналам розничных продаж. Основную долю выручки в летнее время при-

носит уличная торговля, а в зимнее время реализация мороженого перемещается в гастрономы и универсамы.

«Нестле Жуковское» занимается организацией рекламной кампании на рынке мороженого Петрозаводска в большей мере, чем другие, и поэтому имеет наиболее развитые технологии воздействия на потребителей. Реклама мороженого осуществляется с помощью средств массовой информации, а также рекламы на местах продаж (плакаты и ценники в магазинах, оформленные холодильники, тенты, зонтики, а также униформа продавцов).

«Айс-Фили» (Москва). ОАО «Айс-Фили» (бывший хладокомбинат № 8), производящее мороженое с 1937 г., в настоящее время является крупнейшим производителем мороженого в России. География поставок охватывает всю территорию бывшего Советского Союза, а также Чехию и Израиль.

Ассортимент предприятия насчитывает 170 ассортиментных позиций мороженого при годовом объеме производства 11 тыс. т. Компания «Айс-Фили» последние годы считается одним из лидеров столичного рынка мороженого. По итогам 2000 г. продукция компании получила приз в номинации «Товар года» (он вручается журналом «Новости торговли» на основе изучения данных по продажам в московских магазинах).

«Петрохолод» (Санкт-Петербург). Ежегодно предприятие изготавливает и отправляет в различные регионы страны до 9 тыс. т мороженого. В производстве уделяется большое внимание качеству продукции, используется только натуральное сырье. Компания стремится максимально разнообразить ассортимент мороженого. Специалисты «Петрохолода» создают новые и воскрешают старые, давно забытые рецепты мороженого, стараясь подобрать оптимальное сочетание ингредиентов и наполнителей. К примеру, ромовый изюм, вишня, грецкие орехи впервые появились именно в мороженом компании «Петрохолод».

«Петрохолод» предлагает более 55 ассортиментных позиций мороженого, не считая порционного, которое предназначено для ресторанов, баров, магазинов. Совсем недавно ассортимент пополнился еще одной маркой — «Чемпион», на упаковке которой изображен традиционный морженок, одетый в хоккейную форму. Что касается географии поставок, то продукция предприятия «Петрохолод» хорошо знакома жителям многих регионов России: от Москвы до Владивостока.

«Айсверк» (Петрозаводск). Фирма с участием американского капитала была организована в Петрозаводске в конце 1980-х гг. Имеет несколько кафе под маркой «Бен и Джерри» в разных районах Петрозаводска. Изначально конкурентное преимущество фирмы было основано на высоком качестве продукции (использовались американские технологии), большом разнообразии вкусов мороженого (более 20 вариантов добавок), широкой ассортиментной представленности в сегменте «КА.БА.РЕ.» (кафе, бары, ре-

стораны), отлаженной распределительной сетью. Продажи были ориентированы прежде всего на сегмент обеспеченных покупателей.

Однако неэффективный маркетинг, удорожание ингредиентов, скандалы, связанные с переделом собственности фирмы (было дестабилизировано производство, возникли проблемы с уплатой налогов), подорвали позиции фирмы на рынке. Это выразилось в ухудшении качества мороженого (использование менее качественных ингредиентов), что способствовало сокращению доли рынка компании в Карелии к началу 2002 г. до 2–3%.

Сегменты рынка и поведение потребителей мороженого Петрозаводска. Для анализа маркетинговых программ, осуществляемых ЗАО «Арктика», интересно ознакомиться с особенностями сегментирования и поведения различных групп потребителей на самом емком рынке мороженого Карелии — рынке Петрозаводска. Для этого воспользуемся результатами анкетирования, проведенного в 2000 г. студентами факультета менеджмента Петрозаводского государственного университета для ЗАО «Арктика» (выборка — 2760 человек). Проведенное исследование позволило выделить демографические характеристики и особенности поведения потребителей мороженого следующих целевых групп:

1. *Потребители в возрасте 12–15 лет (школьники).* Это основной контингент потребителей мороженого. Частота потребления в этой группе составляет более одного раза в неделю (64,7% опрошиваемых), причем 78% из них предпочитают покупать мороженое ЗАО «Арктика». Как правило, большинство представителей этой группы покупает мороженое в магазинах (54,9%) и киосках (35,2%). Школьники предпочитают прежде всего вафельные стаканчики: сливочный (41,8%), крем-брюле (32,8%) и шоколадный (25,4%). Причем 33,3% опрошиваемых указали в своих анкетах, что не прочь покупать мороженое в вафельных конусах. Всем остальным наполнителям вафельного стаканчика потребители этой группы предпочитают орехи и ягоды. Из марок эскимо приоритет отдается продукции ЗАО «Арктика» (прежде всего маркам «Дебют» и «Идеал»). При покупке эскимо для покупателей важна упаковка (33,3%) и цена (29,4%). Качество продукции, а также имя производителя по степени важности заняли только третье и четвертое места. Что касается каналов получения информации, то большинство опрошенных школьников (95,4%) предпочитают слушать радио «Европа+», а также читать петрозаводскую газету «ВСЕ» и смотреть программы «TV-Карелия». Около 72,5% опрошенных при заполнении анкет отметили, что реклама в общественном транспорте никак не влияет на принятие решения о покупке мороженого.

2. *Потребители в возрасте 16–20 лет (преимущественно студенты).* Потребители этой группы также являются активными потребителями мороженого, хотя частота их потребления сильно колеблется. Большинство

респондентов (54,5%) чаще всего покупают мороженое в магазине, 31,8% — в киоске. Среди опрошенных 61,9% отдают предпочтение мороженому «Арктика», а оставшиеся 38,1% — маркам других производителей («Нестле Жуковское», «Айсверк», Белгородский хладокомбинат). Из вафельных стаканчиков особой популярностью пользуется крем-брюле. При покупке мороженого данная группа потребителей прежде всего обращает внимание на имя производителя, а затем на цену и упаковку. В большинстве своих ответов опрашиваемые указали, что любят смотреть телепередачи «TV-Карелия», «Ника +», а также слушать радио «Европа+».

3. *Потребители в возрасте 21–30 лет (служащие, бизнесмены, рабочие).* Эта группа замыкает круг активных потребителей мороженого. Их вкусы и предпочтения во многом схожи (за небольшими исключениями) со вкусами второй группы респондентов.

4. *Потребители в возрасте 31–45 лет (преимущественно женщины-служащие).* Около 88,2% опрашиваемых этой возрастной группы потребляют мороженое один и менее одного раза в неделю, покупая его, как правило, в магазинах. Преимущественно покупается мороженое ЗАО «Арктика» (72,7% респондентов). Предпочтение отдается сливочному вафельному стаканчику и эскимо. Что касается группы «домашнее мороженое», то большинство опрошенных предпочитают покупать пломбир с натуральными ягодами. Причем фасовка мороженого (брикет, ванночка, ведро) в большинстве случаев значения не имеет. При покупке мороженого эта группа потребителей чаще всего обращает внимание на имя производителя, а потом уже на цену и качество. Представители этой группы предпочитают читать газету «Медведь» и смотреть информационные программы TV-6 «Петронет». Интересно отметить, что большинство опрошенных указало, что не любит слушать радио (61,1%).

5. *Потребители старше 46 лет (пенсионеры, служащие, рабочие).* Потребители этой группы редко употребляют мороженое. В большинстве своем они покупают его в киосках. Чаще всего предпочтение отдается сливочному стаканчику, сливочному мороженому в шоколадной глазури или пломбиру (в большом брикете). Важнейшим фактором при покупке является цена. Большая часть потребителей этой группы предпочитает читать газету «Петрозаводск» и смотреть программы «TV-Карелия».

МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ ЗАО «АРКТИКА»

Ассортиментная политика. «Арктика» стремится поддерживать широкий и насыщенный ассортимент мороженого. Это стремление к расширению ассортимента обусловлено, во-первых, повышенным интересом потребителей к разнообразию вариантов предложения мороженого; во-вторых, усилением конкурентной борьбы между производителями мороженого, ко-

торые за счет дифференциации предложения стремятся увеличить свою долю на рынке.

Ассортимент мороженого ЗАО «Арктика» разделяется на 4 ассортиментные группы:

- ◆ «вафельный стаканчик»;
- ◆ «эскимо»;
- ◆ «домашнее мороженое» (расфасовка свыше 200 г: брикеты, ванночки, ведерки);
- ◆ «торты-мороженое».

Каждая из ассортиментных групп включает несколько вариантов товарных предложений (ассортиментных позиций):

- ◆ по добавкам:
 - мороженое с ароматизаторами (синтетический заменитель ягод и фруктов);
 - мороженое с наполнителем (ягоды, фрукты и орехи, добавляемые в мороженое в виде джемов или кусочков);
- ◆ по жирности продукции:
 - с содержанием жиров до 10% (сливочное);
 - с содержанием жиров более 10% (пломбир);
- ◆ по весу:
 - до 100 г;
 - 100–250 г;
 - более 250 г.

Наиболее глубокий ассортимент (см. табл. 4) имеет товарная группа «домашнее мороженое» — всего выпускается около 47 товарных позиций (или 55,9% к суммарному их числу). Далее идет группа «вафельный стаканчик» — 18 позиций (или 21,4%), «эскимо» — 14 (или 17,0%) и «торты-мороженое» — 5 позиций (или 5,7%).

Таблица 4

Широта и глубина ассортимента ЗАО «Арктика»

| Глубина ассортимента | ← Широта ассортимента → | | | |
|----------------------|-------------------------|------------|----------------------|-------------------|
| | Ассортиментная группа | | | |
| | «Вафельный стаканчик» | «Эскимо» | «Домашнее мороженое» | «Торты-мороженое» |
| ↓ | 18 позиций | 14 позиций | 47 позиций | 5 позиций |

Ассортиментная группа «вафельный стаканчик». В этой ассортиментной группе ЗАО «Арктика» испытывает жесточайшую конкуренцию со стороны производителей из Москвы и Московской области, Санкт-Петербурга, Белгорода, Липецка и Коломны. Это объясняется тем, что для входа на рынок данной продукции нет никаких ограничительных барьеров (во всяком случае, производителям не требуется покупка дорогостоящего оборудования, как для производства эскимо и тортов-мороженое). Спрос на продукцию является устойчивым (любое изменение экономической ситуации оказывает на него влияние в меньшей степени, чем на другие), а затраты на освоение — самые низкие по сравнению с другими товарными группами. Незначительная разница в ценах на отдельные марки (сорта) вафельных стаканчиков (составляющая в среднем не более 20–40 копеек) многими потребителями не воспринимается. Поэтому производители вафельных стаканчиков стали активно использовать стратегию дифференциации для привлечения покупателей к своей продукции. Это коснулось прежде всего увеличения вкусовых добавок и ароматизаторов (например, шоколадной крошки, кокоса, персикового, лимонного ароматизаторов) и улучшения дизайна упаковки. Предприятие «Арктика» постоянно стремится не отставать от конкурентов. Сегодня оно может предложить потребителю около 18 вариантов вафельных стаканчиков с различными вкусовыми добавками и ароматизаторами (табл. 5).

Таблица 5

**Перечень разновидностей и наименований мороженого
в ассортиментной группе «вафельный стаканчик», представленных
в розничной торговле (Петрозаводск, февраль 2001 г.)**

| Расфасовка, г | Опгово-отпускная цена изготовителя, руб. | Разновидности и наименования мороженого | Компания-производитель |
|------------------|--|---|--------------------------|
| 80 | 2,50 | Сливочное | «Арктика» |
| 80 | 2,55 | «Ягодная поляна» | «Арктика» |
| 80 | 2,70 | Вишня, черная смородина | «Петролод» |
| 80 | 2,80 | «Шик» | «Арктика» |
| 80 | 2,80 | Миндаль | Пензенский хладокомбинат |
| 80 | 3,00 | Клюква | «Петролод» |
| 80 | 3,20 | Пломбир | «Айс-Фили» |
| 80 | 3,50 | Ром с шоколадной крошкой | «Петролод» |

Однако этот сегмент пока слабо использует элементы брендинга. Он характеризуется отсутствием оригинальных марок. Здесь конкурируют между собой сорта и разновидности мороженого определенного производителя. Сказывается стремление к экономии на создании и коммуникационной поддержке марки. В противном случае марочный продукт стал бы стоить больше и потерял бы свое преимущество — более низкую цену.

Ассортиментная группа «эскимо». В этой группе (14 ассортиментных позиций) «Арктика» позиционирует свою продукцию в нижнем ценовом диапазоне (табл. 6). «Ударными» марками являются «Идеал», «Ам», «Писк», «Забава», которые стоят менее 4 руб. Эти марки эскимо привлекают покупателей низкой ценой при приемлемом качестве. При этом необходимо заметить, что практически все предлагаемые предприятием марки эскимо «морально» устарели по вкусовым и эстетическим качествам (например, «Арктика» не производит популярные эскимо с карамелькой, орехом, изюмом).

Таблица 6

**Перечень разновидностей и наименований мороженого
в ассортиментной группе «эскимо», представленных
в розничной торговле (Петрозаводск, февраль 2001 г.)**

| Расфасовка, г | Оптово-отпускная цена изготовителя, руб. | Разновидности и наименования мороженого | Компания-производитель |
|--------------------------|---|--|-------------------------------|
| 45 | 2,4 | «Идеал» | «Арктика» |
| 50 | 3,2 | «Винни Пух» | Липецкий хладокомбинат |
| 60 | 3,8 | «Писк», «Ам» | «Арктика» |
| 60 | 5,3 | «Соборное» | Барнаулский хладокомбинат |
| 60 | 5,6 | «Жуковское» | «Нестле Жуковское» |
| 60 | 5,7 | «Горшочек с медом» | «Айс-Фили» |
| 60 | 6,2 | «Кимо» | «Айс-Фили» |
| 60 | 6,2 | «Несквик» | «Айс-Фили» |
| 60 | 6,5 | «Сюрприз» | «Нестле Жуковское» |
| 60 | 6,6 | «Мисс клубника» | «Нестле Жуковское» |
| 60 | 6,8 | «Боярыня» | «Айс-Фили» |
| 60 | 7,9 | «Хит» | «Нестле Жуковское» |
| 70 | 6,8 | «Боярское» | «Айс-Фили» |
| 70 | 5,2 | «Вкус 2000» | Липецкий хладокомбинат |
| 75 | 5,3 | «Прикинь, да!» | Липецкий хладокомбинат |
| 80 | 3,5 | «Забава» | «Арктика» |
| 140 | 8,0 | «Гулливёр» | «Нестле Жуковское» |
| 140 | 8,3 | «Губернатор» | Пензенский хладокомбинат |

Компания «Нестле Жуковское» — один из конкурентов «Арктики» в этой товарной группе — широко представлена марками «Жуковское», «Сюрприз», «Мисс клубника», «Хит», «Гулливер». Она занимает на рынке мороженого Карелии среднюю и верхнюю ценовую позиции. При этом данный производитель предлагает самое разнообразное по вкусам и форме эскимо.

Ассортиментная группа «домашнее мороженое». В этой ассортиментной группе в отличие от первых двух предприятие «Арктика» занимает доминирующие позиции. В этом сегменте оперируют не так много конкурентов (табл. 7). Основные конкуренты: «Нестле Жуковское», Липецкий и Белгородский хладокомбинаты.

Предприятие «Арктика» на данный момент готово предложить потребителю около 47 ассортиментных позиций «домашнего» (семейного) мороженого». При этом необходимо отметить, что особенностью потребления домашнего мороженого является сезонный характер. Его потребление значительно возрастает зимой и снижается летом.

Таблица 7

Перечень разновидностей и наименований мороженого в ассортиментных группах «домашнее мороженое» и «торты-мороженое», представленных в розничной торговле (Петрозаводск, февраль 2001 г.)

| Расфасовка, г | Оптовая-отпускная цена изготовителя, руб. | Разновидности и наименования мороженого | Компания-производитель |
|---------------|---|--|------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 220 | 9,30 | «Морозов» (крем-брюле в брикетах) | «Арктика» |
| 250 | 9,13 | Пломбир (крем-брюле в брикетах) | «Арктика» |
| 220 | 7,90 | «Апельсин» (в брикетах) | «Арктика» |
| 230 | 16,50 | «48 копеек» | «Нестле Жуковское» |
| 240 | 15,50 | «Зимушка» | «Нестле Жуковское» |
| 250 | 11,70 | «Морозко» (шоколадное в пластиковом стакане) | «Арктика» |
| 400 | 21,80 | «Сгущенка» (в пластиковом ведерке) | «Арктика» |
| 400 | 21,80 | «Шоколадная Карелия» (в пластиковом ведерке) | «Арктика» |
| 400 | 20,00 | «Кислинка» (в пластиковом ведерке) | «Арктика» |

Окончание таблицы 7

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----|-------|---|-------------------------------|
| 400 | 21,80 | «Шоколадная лакомка» (в пластиковом ведерке) | «Арктика» |
| 400 | 28,40 | «Морозов» (пломбир с черной смородиной и фундуком в пластиковом ведерке) | «Арктика» |
| 400 | 25,70 | «Толстячок» | Липецкий хладокомбинат |
| 520 | | «Зодиак» | Барнаульский хладокомбинат |
| 520 | | Торт-мороженое (пломбир «Морозко» со взбитыми сливками) | «Арктика» |
| 520 | 38,00 | Торт-мороженое «Царевна» | «Нестле Жуковское» |
| 520 | 38,80 | «Ларчик» (ванночка) | «Нестле Жуковское» |

Ассортиментная группа «торты-мороженое». В этой ассортиментной группе (см. табл. 7) предприятие, в отличие от трех предыдущих, в меньшей степени стремится получить конкурентное преимущество за счет более низких цен своей продукции (в среднем 100 г привозных тортов и рулетов, например «Царевна», «Толстячок», «Зодиак», обходятся потребителю в 6,2–6,3 руб., в то время как тортов «Арктика» — 7,2–7,3 руб.), а в большей степени концентрирует свое внимание на вкусовых характеристиках продукта, его формах, а также внешнем оформлении.

Важно отметить, что рынок «домашнего мороженого» и «тортов-мороженое» имеет хорошие предпосылки для роста. Это связано с тем, что в настоящее время в Карелии в семьях происходит активное формирование устойчивых семейных традиций потребления мороженого в качестве десерта. Причем значительное количество семей предпочитает в таких случаях приобретать не обычное порционное мороженое, а весовое «семейное» мороженое в пластиковых ванночках весом 300–1000 г, торты-мороженое и рулеты, десерты из мороженого.

Рентабельность выпуска мороженого. Для формирования оптимального ассортиментного портфеля ЗАО «Арктика» проводит сравнительный анализ уровней рентабельности производства ассортиментных позиций мороженого. В 1999 г. при выпуске мороженого предприятием были достигнуты следующие уровни рентабельности (табл. 8).

Таблица 8

**Рентабельность производства отдельных разновидностей
и наименований мороженого, выпускаемого ЗАО «Арктика» в 1999 г.**

| Ассортиментные позиции мороженого | Рентабельность, % |
|-----------------------------------|-------------------|
| Вафельный стаканчик | |
| Сливочный, 80 г | 33,9 |
| Шоколадный, 80 г | 59,9 |
| Ароматизированный, 80 г | 30,6 |
| Фруктово-ягодный, 80 г | 4,4 |
| Эскимо | |
| «Забава», 80 г | 16,3 |
| «Сиверко», 80 г | 41,6 |
| «Идеал», 45 г | – 43,1 |
| «Писк», 60 г | 41,9 |
| «Домашнее» («семейное») | |
| «Зимка», 250 г | 16,3 |
| «Морозко», 250 г | 48,7 |

Факторы, влияющие на широту ассортимента. Широта ассортимента выпускаемой продукции — переменная величина, которая изменяется под влиянием ряда факторов. Так, в зависимости от сезона в плане производства предприятия может преобладать та или иная ассортиментная группа. Зимой большим спросом пользуется группа домашнего мороженого (брикеты, ванночки, ведерки), а летом — вафельного стаканчика и эскимо. Максимум продаж достигают в июне—июле, минимума — в феврале. Сезонный разрыв в объемах продаж создает определенные трудности при производстве, связанные с загрузкой имеющегося оборудования, а также динамикой запасов продукции на складе предприятия.

Углубление ассортимента и товарный «каннибализм». ЗАО «Арктика» стремится увеличить количество вариантов предложений мороженого в каждой ассортиментной группе. Однако такой путь завоевания потребителя при неумелом использовании может породить товарный (марочный) «каннибализм». Дело в том, что большинство «новых» марок (вариантов) выпускаемого мороженого — лишь незначительная модификация прежних (например «Ам» и «РОК»; «Карелия» и «Сиверко»). Такое «разнообразие» в конечном счете лишь запутывает потребителя, мешает образованию устойчивых ассоциаций, связанных с марочным продуктом. Кроме того, умень-

шается скорость обращения оборотного капитала (необходимо делать значительные запасы упаковки, тары), ожесточается конкуренция между похожими марочными продуктами. Именно поэтому ЗАО «Арктика» вынуждено постепенно выводить из производства относительно похожие марки мороженого и пытаться поставить на их место действительно отличные друг от друга и от конкурентов новые марки.

Адаптация ассортимента. ЗАО «Арктика» в своей ассортиментной политике учитывает тенденции изменения спроса потребителей. Эта адаптация ассортимента к адресным потребностям любителей мороженого связана, во-первых, с возрастанием интереса потребителей к дорогим элитным сортам, преимущественно с высоким содержанием животных жиров, шоколада, орехов; во-вторых, с усилением потребительского интереса к сортам мороженого, содержащим в качестве наполнителя или добавок натуральные полезные ингредиенты: орехи, натуральные фруктовые соки, натуральную мякоть фруктов и ягод, цельные ягоды, кокосовую стружку, йогурт, творог.

В перспективном плане стоят расширение производственных мощностей и покупка нового оборудования, позволяющего производить мороженое с карамелью, торты-мороженое с прослойками и оборудования для производства конусов и брикетов с вафлями.

Сбыт. Основным дистрибьютором продукции ЗАО «Арктика» в Карелии (в ранге официального представителя) является оптовая фирма «Ранг». Сбытовик имеет несколько транспортных средств, которых явно недостаточно для организации эффективного распределения товаров в Республике Карелии. Поэтому данный посредник обслуживает только город Петрозаводск и прилегающие районы. Для сбыта своей продукции в Карелии «Арктика» пользуется услугами независимых оптовых посредников и арендует транспорт для перевозки.

ЗАО «Арктика» имеет 12 фирменных точек розничной торговли (киосков) в пределах города и реализует мороженое через 135 магазинов г. Петрозаводска. Для стимулирования сбыта в розничной сети предприятие предоставляет в долгосрочную аренду магазинам свои фирменные холодильники под реализацию мороженого.

ЗАО «Арктика» расширяет свою деятельность в Карелии. В рассматриваемом периоде география реализации сильно расширилась. Так, если в 1998 г. предприятие реализовало свою продукцию лишь в 6 районах Карелии (в основном это центральные и южные районы республики), то в 2000 г. уже в 11. Правда, объемы поставок в большинство из них незначительны и скорее носят разовый, чем регулярный, характер.

Реализация мороженого за пределами Карелии осуществляется через посредников, непосредственно работающих в других городах и регионах

России. Ключевая проблема в организации сбыта — отсутствие налаженной системы контроля за деятельностью независимых посредников. За пределами Карелии основными потребителями продукции ЗАО «Арктика» являются Санкт-Петербург, на долю которого в 1999 г. приходилось 44,2% всего объема реализации; Новгород (3,2%), а также Москва и Архангельская область.

Таблица 9

Доля реализации продукции ЗАО «Арктика» (по районам Карелии и регионам России в 1999 г., %)

| Районы реализации | Доля реализации |
|-------------------------|-----------------|
| Петрозаводск | 34,6 |
| Районы Карелии: | |
| • Прионежский | 1,0 |
| • Сегежский | 0,8 |
| • Беломорский | 2,5 |
| • Калевальский | 0,1 |
| • Костомукшский | 0,1 |
| • Лоухский | 0,1 |
| • Олонецкий | 1,4 |
| • Пудожский | 0,1 |
| • Кондопожский | 4,7 |
| • Пряжинский | 0,9 |
| Архангельская обл. | 1,4 |
| Ленинградская обл. | 1,5 |
| Санкт-Петербург | 44,2 |
| Вологда | 2,9 |
| Кандалакша | 0,7 |
| Москва, Московская обл. | 0,8 |
| Новгород | 3,1 |
| Итого | 100,0 |

Основные поставки в регионы осуществляются в ассортиментной группе «вафельный стаканчик», в которой «Арктика» стремится реализовать свое ключевое конкурентное преимущество — относительно низкие цены

при приемлемом качестве разнообразной продукции. Так, в 1999 г. 42,6% всех производимых сливочных стаканчиков ЗАО «Арктика» реализовало в Санкт-Петербурге.

В других товарных группах мороженого, требующих более высокого качества и дифференциации продукции (оригинальный дизайн упаковки, «экзотический» наполнитель или ароматизатор), предприятие при выходе на региональные рынки испытывает сильную конкуренцию со стороны местных производителей.

Продвижение продукции с помощью средств маркетинговых коммуникаций. В настоящее время ЗАО «Арктика» рекламирует свою продукцию на радио «Европа +» (вещаемом по Карелии) и в местных газетах «ВСЁ» и «ТВР». Выбор именно этих газет обусловлен тем, что благодаря большому тиражу и популярности они способны охватить большую аудиторию потенциальных потребителей. Предприятие выпустило небольшим пробным тиражом рекламные проспекты, в которых представлен весь ассортимент выпускаемой продукции. На улицах Петрозаводска использовалась наружная (щитовая) реклама мороженого «Дебют» и «Идеал».

В настоящее время «Арктика» собирается уделять больше внимания имиджевой рекламе, направленной на повышение узнаваемости среди покупателей торговой марки самого предприятия, а не на рекламу конкретной марки мороженого. В ближайшее время в Петрозаводске планируется установление нескольких «призматронов», на которых будет размещена имиджевая реклама.

ЗАО «Арктика» использует также и мероприятия стимулирования продаж, и в первую очередь такие популярные методы «мягкого» (soft) стимулирования, как игры, конкурсы, лотереи. К примеру, летом 2001 г. предприятием был организован конкурс, направленный на увеличение продаж эскимо. Каждый участник конкурса мог получить майку с изображением этикетки одного из видов мороженого. Этот конкурс явился своего рода дополнительной рекламой: необходимо было обязательно выиграть призную майку, чтобы в дальнейшем иметь возможность участвовать в розыгрыше холодильника.

«Арктика» использует PR-мероприятия и участвует в выставках. К связям с общественностью можно отнести участие в программе «Лучшие товары и услуги Карелии», проводимой Торговой палатой Карелии для выявления лучших производителей и их продукции. Одним из элементов PR является спонсорская помощь, оказываемая детским домам, интернатам, ветеранам, Обществу инвалидов и другим общественным организациям.

В последнее время ЗАО «Арктика» все больше внимания уделяет упаковке как элементу рекламы на месте продаж. В Петрозаводске сегодня нет

предприятий, способных удовлетворить высокие требования ЗАО «Арктика» к высококачественной и привлекательной упаковке. Поэтому все упаковочные материалы с учетом требований специалистов ЗАО «Арктика» поставляются фирмами из Санкт-Петербурга.

Для выделения своей продукции среди других производителей ЗАО «Арктика» использует яркую окраску упаковки и специфическую тематику изображений. Так, на упаковке эскимо «Забава» изображены два медвежонка — белый и бурый, — символизирующие двухслойное мороженое. Оригинальным является решение выпускать марку мороженого «Сгущенка» в упаковке, которая будет с точностью воспроизводить дизайн всем известной с советских времен банки сгущенки.

Конкуренция на рынке мороженого Карелии с каждым днем усиливается. Появляются новые игроки, которые пытаются отобрать часть привлекательного рынка. Ожесточается конкуренция и на рынках Москвы и Санкт-Петербурга, куда «Арктика» поставляет половину произведенного объема вафельных стаканчиков. Для укрепления своих позиций как на внутреннем (карельском), так и на региональных рынках России предприятию требуется эффективный маркетинг. Перед руководством ЗАО «Арктика» поставлены задачи тщательного анализа ассортимента продукции, обоснования выбора ассортиментной стратегии, основанной на правильном сегментировании рынка и позиционировании производимых марок мороженого, разработке основных мероприятий корпоративного и товарного брендинга.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Поскольку существуют определенные трудности в классификации продукции мороженого (накладываются друг на друга товароведческий и маркетинговый подходы), авторы кейса считают целесообразным предложить свой классификатор, позволяющий облегчить работу над кейсом.

- ♦ **Вид** мороженого — совокупность товаров, отличающихся индивидуальным назначением и идентификационными признаками. По составу и количеству жира мороженое подразделяется на следующие виды (сорта): пломбиры, сливочное, молочное, плодово-ягодное.
- ♦ **Разновидность** мороженого — совокупность товаров одного вида, отличающихся рядом частных признаков. Так, по форме различают вафельный рожок или брикет, который может быть как сливочным, так и молочным. По характеру упаковки выделяют разновидности мороженого в картонной / пластиковой коробке или бумажном / пластиковом стаканчике. По ситуации потребления выделяют мороженое «домашнего» и «индивидуального» потребления.

- ♦ **Наименование** мороженого — совокупность товаров определенного вида, отличающихся от товаров того же вида или разновидности собственным названием (именем) и индивидуальными особенностями, обусловленными подбором сырья, материалов, а также конструкцией, технологией.

Наименование товаров может быть номинальным и марочным.

- ♦ **Номинальное наименование** — именное обобщенное название товара, выпускаемого разными изготовителями по одной и той же рецептуре. Например, мороженое «Лакомка» выпускается большим числом предприятий—изготовителей мороженого. Иными словами, это наименование становится общеупотребимым.
- ♦ **Марочное наименование** (бренд) — индивидуальное название товара, выпускаемого определенным изготовителем. Довольно часто это наименование официально регистрируется как товарный знак, что обеспечивает защиту эксклюзивных прав на пользование этим марочным наименованием. Например, ЗАО «Арктика» выпускает такую марку вафельного стаканчика, как «Ягодная поляна».
- ♦ **Ассортиментная группа** — обобщенный набор товаров различных разновидностей и наименований, удовлетворяющих аналогичные потребности. В кейсе выделены такие ассортиментные группы, как «вафельный стаканчик», «эскимо», «домашнее мороженое», «торты-мороженое».
- ♦ **Ассортиментная позиция** — определенная версия (вариант) товара в рамках ассортиментной группы, характеризующая глубину ассортимента. Другими словами, каждая ассортиментная группа имеет несколько модификаций, критериями определения которых являются вес порционного мороженого, наполнитель, упаковка и др.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С КЕЙСОМ

Кейс рекомендуется для обсуждения в учебных группах:

- ♦ в курсе «Маркетинг» (в темах «Сегментирование рынка и позиционирование товара», «Поведение потребителя», «Товарная политика фирмы», «Разработка маркетинговой программы фирмы») для специальности «Маркетинг» и направления «Менеджмент»;
- ♦ в курсе «Управление торговыми марками» (в темах «Брендинг», «Разработка марочного портфеля», «Разработка марочных стратегий») для специальности «Маркетинг» и направления «Менеджмент».

Обучающие цели кейса

Анализ и работа над кейсом преследует следующие учебные цели:

1. Дать студентам возможность изучить особенности отраслевого рынка, познакомиться с тенденциями и факторами его развития.

2. Помочь студентам на практике применить различные способы и критерии выявления рыночных сегментов и позиционирования товарного предложения.

3. Укрепить навыки студентов, необходимые для разработки эффективной ассортиментной и марочной стратегии фирмы.

4. Дать возможность студентам проявить творческий подход к решению задачи организации мероприятий по продвижению товара в условиях ограниченного рекламного бюджета фирмы.

Проблемная ситуация

ЗАО «Арктика», являющееся крупнейшим производителем мороженого в Карелии, столкнулось с необходимостью разработки более эффективной ассортиментной политики и мероприятий брендинга для укрепления своих позиций на рынке мороженого Карелии и успешного продвижения продукции на региональных рынках.

Вопросы для обсуждения

1. Осуществите SWOT-анализ компании ЗАО «Арктика».

2. Как ЗАО «Арктика» сегментирует рынок мороженого Карелии? Как предприятию повысить эффективность сегментирования рынка мороженого?

3. Какова ассортиментная политика ЗАО «Арктика»? Как оптимизировать ассортиментную политику предприятия?

4. Какова марочная политика ЗАО «Арктика»? Какие марочные стратегии оно использует?

5. Каким образом ЗАО «Арктика» осуществляет коммуникативную политику при продвижении своей продукции? Как повысить ее эффективность?

Статья поступила в редакцию 19 июня 2003 г.