

ПРОЕКТЫ И ПРОГРАММЫ, ИХ ОСОБЕННОСТИ

Задание 1

Вопросы и задания для самоконтроля

1. В чем отличия программ и проектов? Как они связаны между собой?
2. Определите, какие виды деятельности из списка относятся к проектам, а какие – нет. В этом списке некоторые виды деятельности могут быть при определенных условиях оценены как проекты:

- создание нового продукта;
- реорганизация структуры фирмы;
- разработка нового транспортного средства;
- строительство склада;
- проведение выборной кампании партии;
- внедрение системы автоматического учета на складе;
- переезд в новый офис;
- организация празднования юбилея шефа.

Каковы эти условия?

3. Назовите и охарактеризуйте стадии и фазы жизненного цикла проекта.
4. Назовите две-три особенности управления проектами. Если эти особенности будут применяться в управлении повседневными операциями, как это скажется на его эффективности?

5. Представьте себе команду, в которой люди вознаграждаются исключительно за то, насколько они хорошо следуют правилам, а не за достижение конкретных целей и ответьте на вопросы:

- что и почему произошло бы с качеством работы?
- какими проблемами столкнулся бы руководитель проекта, чем в этих условиях занимался бы он прежде всего?

6. Подумайте, что вы считаете наибольшими достижениями человечества за последние десять лет. Посмотрите на эти достижения с точки зрения понятия «проект». Какие из них являются результатом успешного осуществления проекта?

Задание часть 2

Мобильные клубни

«Мы свой путь определили. Будем проникать в квартиры и дома напрямую», – говорит А. Козлов, генеральный директор и совладелец компании «Тамбовская нива».

С 2006 г. компания продает под одноименным брендом мытый и фасованный картофель, причем позиционирует его в премиальном сегменте – средняя цена в рознице составляет 50 руб. за кг. Картошку от «Тамбовской нивы» можно найти, например, в «Ашане», «Седьмом континенте», «Перекрестке», «Пятерочке», «Глобус гурмэ» и «Азбуке вкуса».

Но недавно Козлов решил сломать привычную схему продаж. Его идея-фикс – убрать все промежуточные звенья между своим товаром и конечным покупателем. Так предприниматель сможет не только сократить собственные издержки, но и

самостоятельно устанавливать цены на продукт – и получить дополнительных покупателей.

Козлов буквально фонтанирует идеями – он готов поставлять картошку в квартиры чуть ли не помощью сетевого маркетинга, как это делают производители косметики. «Сам я о сетевом маркетинге на рынке овощей пока не слышал, говорит Козлов. – Но это не значит, что метод не работает». Если все его эксперименты завершатся успешно, то канал сбыта напрямую в дома может стать для «Тамбовской нивы» основным.

Первый шаг на пути к сокращению издержек Козлов уже сделал – в конце 2008 г. компания полностью отказалась от услуг дистрибуторов и стала самостоятельно поставлять продукцию в розницу.

О прямых поставках в магазины Андрей задумался несколько лет назад. Но тогда у него не было никакого опыта работы с розницей, и для быстрого захвата рынка посредники были необходимы. Они снимали с предпринимателя основную «головную боль» – переговоры с сетями и доставку. Дистрибуторов у «Тамбовской нивы» было пять: компания «Экзотика» в Москве, группа компаний «Санвэй» в Санкт-Петербурге, а также несколько крупных партнеров в регионах.

Маржа дистрибуторов составляла минимум 25%, и Козлов никогда не скрывал от партнеров, что рано или поздно откажется от их услуг. «Я очень люблю деньги, поэтому был не прочь положить доходы посредника себе в карман», – улыбается Козлов. «А если серьезно, – добавляет предприниматель, – то самому управлять каналом сбыта тяжелее, но зато понимаешь, что в нем происходит».

Глава «Тамбовской нивы» стал учиться «заходить» в розницу, а со временем – пробивать несговорчивых закупщиков не хуже, чем посредники. Его коньком в переговорах стали нестандартные приемы.

Например, Козлов или его сотрудники садились на телефон и начинали атаковать закупщиков звонками. Получив очередной отказ, на следующий день звонили снова: «Вы не передумали?» Однажды менеджер на другом конце провода настойчиво потребовал больше не беспокоить его, после чего названивать ему перестали. Зато привезли пакет картошки «Тамбовская пива», прикрепив к нему открытку с надписью: «Пожалуйста, возьмите нас к себе». Контракт в итоге подписали.

Излюбленный прием Козлова – во время аудита поставщиков, которые сети периодически проводят, вывезти представителей розницы на свои поля и воззвать к их патриотическим чувствам: «Импортное продаете, а свое не хотите? Сколько деревень уже умерло! А у нас все живет и дышит. Да и дешевле». Работает. Сети заказы увеличивают.

А однажды он воспользовался отсутствием охраны в офисе розничной сети и завалил кабинет байера наглядным агитматериалом – привез 100 кг своего картофеля, расфасованного в пакеты по 1 кг. «С помощью юмора можно добиться большего, чем кажется на первый взгляд», – уверяет Козлов.

Впрочем, резкий разрыв с дистрибуторами был компании невыгоден. Из 13 тыс. т картофеля, проданного в прошлом году, 10 тыс. г «Тамбовская нива» собрала на собственных полях в Тамбовской области, а еще 3 тыс. т докупила у дистрибуторов. «Овощи – сезонный рынок. Бывает, что к началу лета наши собственные запасы картофеля заканчиваются. Если бы мы резко разорвали

отношения с дистрибуторами, то они бы перестали нам продавать картошку», – говорит Козлов. После долгих переговоров он убедил дистрибуторов не рассчитывать на «Тамбовскую пиву» как на поставщика, но сохранить как покупателя.

Поначалу отказ от услуг посредников не лучшим образом сказался на продажах «Тамбовской нивы». Например, «Сан-вэй» поставлял картофель компании более чем в 400 розничных точек Санкт-Петербурга. После того как «Тамбовская пива» начала работать самостоятельно, их число сократилось примерно до 30. Выправить ситуацию удалось к началу 2009 г. Сейчас продукция «Тамбовской нивы» присутствует примерно в том же количестве магазинов, что и до изменения системы дистрибуции. Однако Козлов все равно недоволен. Розница – тоже посредник, и его не мешало бы «убрать с дороги».

Средняя отпускная цена «Тамбовской нивы» для розницы составляет 35 руб. за 1 кг картофеля, если это не сезон, и около 20 руб. в сезон (с середины августа до зимы). Сети в зависимости от концепции «накидывают» сверху от 5 до 100%. Однако в разгар кризиса пакет картошки, пусть даже и премиальной, по цене в 50 руб. выглядел дороговато. Снизить аппетиты розницы Козлов не в силах, но зато он мог бы сам устанавливать нужные цены, попадая к покупателю напрямую домой. Картошка «Тамбовской нивы», конечно, останется премиальным товаром, но как рассчитывает глава компании, ее цена для конечного покупателя снизится примерно до 25 руб. за 1 кг. Предприниматель уже просчитывает разные способы, как это сделать.

Первый вариант – добраться до квартир с помощью служб доставки ритейлеров. Как убедить сети развозить товар «Тамбовской нивы»? У Козлова готов ответ: «Например, создам интернет-магазин, буду продавать свою картошку. А чтобы сети ее возили по квартирам, вместе с ней еще и ассортимент сетей буду продавать. Позвоню в ту же «Азбуку вкуса» и скажу: «Я продал свою картошку, а еще твои макароны и хлеб. Будь любезна, «Азбука», отвези заказ». За «любезность» Козлов готов делиться с сетями процентами с продаж картошки, но при этом он сможет «вынуть» из конечной цены своего товара ретробонусы, бонусы с объемов продаж и др.

«Теоретически такая схема работы возможна, но только при условии, если объем наших продаж через партнерский сайт будет большим, – говорит пресс-секретарь сети «Азбука вкуса» А. Голубков. – Выполнять чисто логистические функции нам неинтересно, так как логистика не является нашим профильным бизнесом». Сумеет ли Козлов обеспечить достаточный объем продаж ассортимента «Азбуки вкуса» – большой вопрос, но если в конкретном заказе будет только картошка, то ритейлер, скорее всего, ее не повезет. Кроме того, по такой схеме «Тамбовская нива» сможет работать лишь с одним ритейлером – иначе непонятно, как на одном сайте будет уживаться ассортимент разных сетей.

Второй способ проникнуть в квартиры – использовать компании, доставляющие бутилированную воду. «Если посмотреть прайсы «водников», то там помимо воды еще полсотни позиций, – рассуждает Козлов. – Почему среди них не может быть картошки?» Потенциальными покупателями премиального картофеля, по мнению Козлова, могут стать жители коттеджных поселков. «Бутилированную воду покупают довольно обеспеченные люди, и для «Тамбовской нивы» это 100%-

ное попадание в целевую аудиторию. Компаниям же, осуществляющим доставку воды, в условиях падения продаж будет интересно предложение о расширении ассортимента», – считает глава маркетингового агентства «Качалов и коллеги» Игорь Качалов.

Президент компании «Русские фермы» Андрей Даниленко видит в подобном проекте слабое звено: «Зимой для завоза картофеля нужны спецфургоны, чтобы поддерживать необходимую температуру – примерно +3–5°C».

Неутомимый совладелец «Тамбовской нивы» в своем желании работать без традиционной розницы в качестве посредников готов заняться даже сетевым маркетингом. «Если можно продавать косметику, бытовую технику, рекомендуя ее друзьям и коллегам, то почему нельзя картошку?» – задается вопросом Козлов.

Потенциальных независимых партнеров можно привлечь, например, дав объявление на сайте компании о мелкооптовой продаже товара индивидуальным предпринимателям. По мнению Козлова, ничто не мешает потенциальным независимым продавцам забирать небольшие партии товара либо со склада «Тамбовской нивы» в Тамбовской области, либо со складов логистических компаний в Петербурге, Ростове-на-Дону, Екатеринбурге, Нижнем Новгороде и других городах России. А продавать картошку можно в те же самые коттеджные поселки. «Не обязательно “проникать” туда вместе с водой, можно вообще оставлять упаковки картофеля под дверью, как молочники доставляют по утрам молоко. Раз в неделю собрал заказы по жителям – и вперед!» – строит планы предприниматель.

Картофельные коммивояжеры смогут либо сами устанавливать наценку, либо это будет делать «Тамбовская нива», а продавцы получают бонусы в зависимости от объема продаж или активности по привлечению других независимых партнеров. «С точки зрения сетевого или многоуровневого маркетинга у картофеля есть два ключевых ограничения. Во-первых, большой вес – не будет же продавец закупать по килограмму, так что ему как минимум нужна машина, предостерегает Игорь Качалов, – Во-вторых, современному потребителю просто объяснить, почему косметика на основе грязи из Мертвого моря дорогая, и сложно – почему дорог картофель, выращенный в Тамбовской области». Впрочем, сам Козлов еще точно не знает, но какой цене он будет продавать картошку, распространяемую с помощью сетевого маркетинга.

В любом случае глава «Тамбовской нивы» готов рисковать и ошибаться. «Если мы сумеем войти в дома, – говорит предприниматель, – то потом нас оттуда уже не выбить».

Вопросы для обсуждения:

1. Используя метод SWOT-анализа, определите возможности и внешние ограничения для реализации проекта доставки продукции «до двери». Как эти возможности и ограничения для реализации проекта коррелируют с сильными и слабыми сторонами фирмы?

2. Будучи консультантом, какие вопросы вы бы задали Козлову и его коллегам для более точного анализа?

3. Оцените перспективы проекта интернет-торговли фирмы. Какие трудности здесь придется преодолеть в первую очередь?