Вариант 19: Дилемма компании АБС (\*\*)

Компания "АВС" продает европейские полиграфические пластины высочайшего качества.

Емкость рынка оценивается в 8 млн кв.м. в год и делится между термальными и УФ-пластинами в пропорции 80 / 20. Предполагается, что в силу кризисных явлений рынок не будет расти и пропорция останется стабильной.

Доля Компании на настоящий момент 25% (т.е. ежегодные продажи ~2 млн кв.м. пластин). Пропорция термальные / УФ-пластины соответствует рыночной. Доходность (валовая маржа) на 1 кв. м. термальной пластины составляет 1,5 евро, Уф-пластины - 1,8 евро.

Конкуренты готовят поставку более дешевых аналогов из Китая. Есть серьезная, практически стопроцентная, угроза потерять до 10% рынка термальных пластин в следующем году. Для борьбы с этой проблемой предлагается увеличить бюджет маркетинга на 250 тыс. евро. В этом случае ожидается, что потери составят не более 1% рынка.

У Компании АВС есть возможность закупать "дешевые" китайские термальные пластины с доходностью 1,2 евро за 1 кв. м. Это позволит защитить свою долю рынка без дополнительных вложений в маркетинг. При этом есть высокая вероятность того, что 25% действующих клиентов тоже потребуют перехода на китайские пластины.

Предлагается для быстрого продвижения новых пластин направить маркетинговый бюджет не на "защиту" имеющихся пластин, а на продвижение новых. В этом случае есть хорошая возможность "отнять" у конкурентов до 3% их рынка.

Варианты решений:

1. Остаться с действующим ассортиментом

2. Начать поставку новых пластин

Какой вариант выбрать и сколько денег запланировать на маркетинг?