### Кейс 6. Компанія «Ferrero»: найуспішніша торгова марка «Kinder Surprise» – завжди дарує радість

*Кожен рік, починаючи з 1999-го, в світі продається шоколадних яєць Кіндер- сюрприз більш ніж на мільярд доларів. Сьогодні компанія Ферреро займає третє місце в світі після таких шоколадних гігантів, як Нестле і Марс. А почалося все в 1941 р. з крихітної кондитерської лавки в італійській області П’ємонт.*

*Засновником першої торговельної*

*крамниці був П’єтро Ферреро. Ця людина вирізнялася веселою вдачею, винахідливістю і незгасним оптимізмом, – і ось його історія…*

У військовий час всім несолодко. І в алегоричному сенсі, і в прямому. У крамницю П’єтро і Джованні Ферреро відвідувачі заглядають найчастіше за простим грубим хлібом, адже свої знамениті тістечка синьйора П’єра вже рік як не пекла – дуже мало борошна, цукру, олії. Відпускаючи прісні коржики похмурій змученій жінці з маленькою сумною дівчинкою, синьйор Джованні раптом посміхнувся і підморгнув:

- Приходь завтра, ми готуємо солодощі!

Дівчинка засяяла, а мати похитала головою: спасибі, звичайно, але які тепер можуть бути солодощі ..А в цей час в кімнатці позаду прилавка чаклують над запасами, купленими в навколишніх селах. Ось зацукрований мед, ось два величезні мішки лісових горіхів, ось справжня коштовність: банка порошку какао. Трохи оливкової олії ... З цих компонентів роблять солодкі стовпчики, які називають джандуйо. До світанку кипить робота, а на ранок солодощі виставлені на продаж і вмить зметені з прилавку. Цей вигадник П’єтро завжди знайде чим здивувати, навіть в такі важкі часи, говорять городяни.

П’єтро Ферреро – улюбленець невеликого містечка Альби, де розташувалася кондитерська. У 1930 р. він успадкував від батька звичайну булочну, але його весела і поривчаста вдача вимагала більш святкового заняття. Так булочна перетворилася на кондитерську. Стовпчики джандуйо за три роки зачарували весь П’ємонт. Особливу красу ласощів додавав мінливий смак. Це П’єтро постійно експериментував з компонентами в задній кімнаті, яка перетворилася на справжню лабораторію. Для своїх тістечок брати придумали упаковку з фольги: на етикетці рум’яна селянка обіймала двох веселих дітей. Тепер дітей Альби завжди можна пригостити недорогими солодощами в кондитерській П’єтро, який невпинно повторює: навіть небагаті люди мають право на солодке життя!

На четверте літо, нестерпно жарке і задушливе, в конди- терську прийшла біда. Надвечір П’єра, дружина Ферреро, вийшла в комору поповнити запас тістечок в залі – і ахнула. На полицях замість акуратних стовпчиків красувалися безформні плями у фользі. Величезна партія джандуйо, куди в черговий раз було вкладено всі кошти, розтанула від спеки! П’єра не витримала ірозплакалася на сходах комори, де її і знайшов чоловік. Йому, вічному оптимісту і веселуну, важко було примиритися з підлим ударом долі. Спека знищила найбільшу партію товару, приготовлену до міського свята. Бути тепер П’єтро до самої смерті звичайним пекарем. Подумати тільки, загинули саме тістечка та булкам - хоч би що ... ці чортові булки ... І тут на очах здивованої П’єр її чоловік засяяв:

- Ріж хліб, П’єра! Швидше!

За годину П’єтро пригощав відвідувачів шоколадним бутербродом: він намазав розплавлений джандуйо на хліб, і виявилося, що це дуже смачно і ситно, а дітей просто за вуха не відтягнути від нових ласощів! Товар був розпроданий, а виручка склала значно більше, ніж очікувалося: розтопленої маси вистачило на велику кількість бутербродів. Тільки через декілька днів П’єра помітила у волоссі чоловіка яскраві сріблясті нитки: пам’ять про ту хвилину, коли П’єтро вважав, що справа його життя загинула, не встигнувши народитися.

*Забігаючи наперед, скажемо, що з тих пір спека – фамільний кошмар сім’ї Ферреро. Жах, пережитий П’єтро тим літнім вечором, обернувся для фірми небаченим в діловому світі звичаєм. Кожне літо величезна компанія обов’язково припиняє на три місяці постачання фігурних шоколадних виробів, боячись, що в магазинах їх не зуміють зберегти в товарному вигляді. Недовіра до спекотної погоди викликала до життя ще один знаменитий винахід Ферреро: цукерки Раффаелло з кремовою начинкою в вафельній оболонці. Ось він, плід довголітніх зусиль П’єтро Ферреро – цукерка, якій спека не страшна! Але це буде через багато років, а поки ...*

Кілька розтоплених тістечок П’єтро поніс в свою лабораторію і довго вивчав їх, намагаючись відтворити пасту, що випадково получилася. Він читав спеціальну літературу, міняв компоненти, додавав то какао, то масло, то ваніль ... Через півроку на

світ народився крем джандуйо: у ньому було зовсім небагато какао, він коштував недорого, але відрізнявся ласим шоколадно- горіховим смаком. Успіх перевершив всі сподівання! До лютого 1946р. П’єтро продав 6600 фунтів свого винаходу і вирішив створити разом з братом справжнє сімейне підприємство. 14 лютого 1946р. стало днем народження компанії Ferrero SpA. За місяць крем завоював всю Італію. Доходи злетіли, фірма стрімко розширювалася, а П’єтро і Джованні намірилися вийти на експорт. Крем урочисто одержав нову торгову назву - **Нутелла**, під яким він живе і понині.

**Хронологія подій.**

*У* ***1942 році*** *П’єтро Ферреро заснував цех з виробництва солодощів у місті Альба.*

*У* ***1946 році*** *П’єтро винайшов горіховий крем і назвав його «Паста Джандуя» (іт.Pasta Gianduja), а трохи пізніше «Джандуйот» (іт. Giandujot), що традиційно асоціюється зі славетним п’ємонтським карнавалом. Цей горіховий крем загортали у фольгу, що полегшувало його транспортування. Цей товар мав величезний успіх та був несподіванкою для споживачів. До того ж він був дешевим та використовувався як десерт після їжі.*

*Згодом попит зріс настільки, що одного цеху виявилося замало. Через це, разом зі своєю дружиною П’єрою Чілларіо, П’єтро заснував компанію «Ferrero», одразу збільшивши виробництво й найнявши нових працівників.*

*У* ***1949 році*** *помирає П’єтро Ферреро, засновник компанії, а управління переходить до його дружини та брата.*

*У* ***1956 році*** *Ferrero відкриває свою першу фабрику за кордоном у місті Шталлендорф, яке знаходиться на відстані 150 км від Франкфурту (Німеччина) з п’ятьма працівниками, яких згодом стало шістдесят. Головними продуктами стали «Creamalba» та цукерки «Mon Cheri».*

*У* ***жовтні 1957 року*** *помирає Джованні Ферреро і власником компанії стає онук, Мікеле Ферреро.*

*У* ***1960 році*** *компанія засновує другу на території Італії фабрику в місті Поццуоло-Мартезана, а після чого й в місті Авелліно.*

***20 квітня1964 року*** *змінюється склад і густина горіхового крему, а відтак і назва. Офіційно з’являється Nutella. Продукт здобуває величезний успіх як в Італії, так і в Європі, а згодом й у всьому світі. В цьому ж році штаб-квартира переїжджає до Піно-Торинезе.*

*У* ***1968 році*** *відкривається перша фабрика у Франції. Згодом з’являються фабрики та представництва у Нідерландах, Бельгії, Швейцарії, Данії та Британії. Розпочинається виробництво продукту*

*«Kinder Cioccolato». Згодом компанія відкриває офіційне представництво за океаном - у Нью-Йорку, з’являються заводи в Австрії, Ірландії, Пуерто- Рико та в Еквадорі. Виробництво набуває глобального характеру.*

*У* ***1987 році*** *відкривається фабрика в Бальвано (Італія), а в* ***1994 році*** *з’являється філія у Сант’Анджело-дей-Ломбарді. Набирає обертів виробництво у східній Європі: в Польщі, Чехословаччині та Угорщині.*

*В* ***1996 році*** *загальний обіг компанії сягнув 7500 млрд. лір, а число працівників перевищило 14 тисяч.*

*Розвиток компанії став безупинним: якщо в 2000 році обіг сягнув 4 млрд. € (кількість працівників – 16000), то в 2006 р. він зріс до 5,6 млрд. € (19600 працівників).*

*У* ***2010 р.*** *виручка від реалізації становила 6,6 млрд. євро. (21700*

*працівників).*

*За рейтингом найбагатших людей в Італії, поданим у журналі Forbes у 2009 році, Мікеле Ферреро посів перше місце в Італії та 28-е місце у світі.*

***18 квітня 2011 р.*** *П’єтро Ферреро трагічно загинув в ПАР. Керівництво групою «Ферреро» повністю покладено на молодшого брата Джованні Ферреро.*

*Протягом* ***2015 року*** *Ferrero відкриває нову еру в історії компанії шляхом придбання двох важливих об’єктів. У березні Компанія отримала остаточне підтвердження початку процесу об’єднання з Олтан (Oltan) – провідною турецькою компанією, яка займається збиранням, обсмажуванням та продажем лісових горіхів. Другим важливим придбанням Ferrero була Thorntons – компанія із виробництва шоколаду, що була заснована у 1911 році у Великобританії. У Thorntons працює більш ніж 3 000 співробітників, які тепер – частина нашої великої сім’ї. Нас об’єднує не лише солідна «сімейна» історія, а й величезне бажання дарувати людям насолоду від високоякісної кондитерської продукції преміум-класу.*

#### Фінансові показники діяльності компанії

Група компаній Ferrero затвердила консолідовану фінансову звітність за станом на 31 серпня 2017 року з оборотом 10,5 млрд євро. Ferrero International S.A., холдингова компанія Групи Ferrero, затвердила зведений фінансовий звіт Групи за комерційний рік, що завершився 31 серпня 2017 року. За даними на 31 серпня 2017 року, Група Ferrero включає в себе 91 компанію і 23 виробничих підприємства. Продукція Ferrero реалізується більш ніж в 170 країнах світу – безпосередньо або через авторизованих дистриб’юторів.Незважаючи на невизначену ситуацію на світовому ринку, а також серйозні виклики і тенденції, які спостерігалися в галузі, в 2016/2017 році Групі Ferrero вдалося зміцнити свої позиції і підтвердити вже досягнуті результати. Ferrero продовжила збільшувати інвестиції в розвиток своїх брендів, зберігаючи на високому рівні доходи від основної діяльності і наростивши масштаби власних науково-дослідних проектів.

Група, на чолі якої стоять голова правління Джованні Ферреро і генеральний директор Лапо Чівілетті, завершила фінансовий рік з консолідованим обігом 10,5 млрд євро, що на 1,5% більше в порівнянні з попереднім звітним періодом (10,3 млрд євро). Обсяг продажів готової продукції зріс на 2,2% (при постійному темпі 2,5%) завдяки європейським ринкам, зокрема Німеччини, Польщі, Великої Британії та країн Східної Європи, при цьому залишився без змін в Італії і Франції. Найбільше зростання продажів зареєстрований в країнах Південної і Північної Америки, зокрема в США, Канаді та Мексиці.

У список брендів, які стали лідерами з точки зору чистого обсягу продажів готової продукції, увійшли NUTELLA®, Ferrero Rocher, Kinder Surprise, Kinder Joy, Kinder Bueno і Tic Tac.

Середня чисельність співробітників Групи в фінансовому 2016/2017 році склала 30 305 осіб, що перевищує показник 2015/2016 року (29 206 осіб). На 31 серпня 2017 року штаті

компанії значилося 34 543 співробітників (в порівнянні з 32 990

станом на 31 серпня 2016 року).

Інше достоїнство «Ферреро» полягає в тій структурі про- дажів, тій підготовленості, активності і динамічності людей, що працюють у компанії, які саме і гарантують сьогодні капілярну присутність товару у всіх місцях торгівлі. І саме в цей період закладається структура продажів – завдяки молодшому брато- ві П’єтра Ферреро, Джованні, що сам особисто їздить по Італії і пропонує своїм співвітчизникам новий продукт. Кожна поїздка Джованні Ферреро – це завжди нові люди, що пізнають якість пропонованого продукту, нові замовлення, а виходить, – і нова робота для фабрики.

Саме за Джованні, компанія закупила велику кількість автомобілів «Фіат Тополіна», які блискуче справлялися зі своїм завданням – доставкою продуктів до споживача. Крім того, Джованні перший розмістив фірмовий логотип «Ферреро» на вантажівках, збільшивши таким чином популярність сімейної компанії. Незабаром автопарк Ферреро став другим за чисельністю машин після італійської армії.

На зміну першому поколінню сім’ї Ферреро прийшов син П’єтро – Мікеле Ферреро. Біля керма сімейного підприємства він встав в двадцять чотири роки. Мікеле з дитинства не любив молоко і попсував немало крові батькам, відмовляючись від корисного напою. Йому і прийшла в голову чудова думка: випустити серію дитячих кондитерських виробів з підвищеним вмістом молока: до 42%. Так з’явилася серія **Кіндер**.

*«Kinder Сюрприз» (англ. «Kinder Surprise») – він же «шоколадне яйце», він же «яйце із сюрпризом» – кондитерський виріб, що складається з двох шарів шоколаду, у формі яйця. Всередині знаходиться пластиковий контейнер, який, у свою чергу, містить, невелику іграшку.*

*Загальна вага яйця приблизно 35 грамів.*

Мікеле почав працювати вже в епоху супермаркетів, де регулярно спостерігав, як нудьгує дитина, поки мама робить покупки. Шоколадка тут не допоможе: малюк з’їсть її за п’ять хвилин і почне нити. Потрібне щось недороге, доступне будь-якому гаманцю, але привабливе і здатне надовго зайняти дитині і рот, і думки. Правильне рішення виявилося родом з дитинства. В Італії до Великодня батьки часто печуть дітям тістечка у вигляді яєчка,

куди вкладають який-небудь невеликий сюрприз: іграшку, монету... А якщо зробити що-небудь подібне з шоколаду серії Кіндер? Процес приготування двошарового шоколадного яйця став новим винаходом, на який сім’я Ферреро одержала черговий патент.

Начинку – жовту капсулу – зробили за формою натурального яєчного жовтка. Велика творча команда підшукувала іграшки, які могли б захопити і зайняти дитини, поміщаючись при цьому в

маленькому яйці. Коли в 1979 р. шоколадні яйця Кіндер-сюрприз вперше з’явилися на прилавках, за ними вишикувалася гігантська черга. Перша партія була продана всього за годину. Це було початком манії, що охопила весь світ. Не тільки діти, але і дорослі серйозні люди кинулися колекціонувати іграшки

з Кіндер-сюрпризу. Багато іграшок розмальовують вручну і коштують у колекціонерів від 6 до 500 дол. за особливо рідкісні екземпляри.

Першою країною для розширення сімейного бізнесу Мікеле Ферреро вибирає Німеччину. Він відкриває першу фабрику «Ферреро» за межами Італії- неподалік від німецького Франкфурта.

На даний час Компанія «Ферреро» нараховує підприємства в Італії, Німеччині, Франції, Бельгії, Ірландії, Польщі, США, Пуерто-Ріко, Бразилії, Еквадорі, Аргентині і Австралії. Її офіси і представництва знаходяться в Німеччині, Франції, Австрії, Швейцарії, Бельгії, Голландії, Люксембурзі, Іспанії, Португалії, Швеції, Англії, Ірландії, Греції, Польщі, Чехії, Угорщині, Румунії, Україні, а також у США, Канаді, Мексиці, Бразилії, Аргентині, Еквадорі , Гонк-Конзі, Японії, Тайваню і Австралії. Але справжня сила компанії, – крім людей, що там працюють, – це все-таки самі продукти, такі, які тільки можна собі уявити, щоб задовольнити запити споживача.

*Не можна чітко визначити, чим є «Кіндер Сюрприз» – солодощами або іграшкою. Це абсолютно новий продукт, і не варто його порівнювати. У результаті компанія має практично 100% ринку нової категорії. За даними ACNielsen’s Billion Dollar Brands, «Кіндер Сюрприз» – одна з найпопулярніших в світі шоколадних марок, щорічні продажі якої перевищують $ 1млрд.*

У зв’язку з повсюдним поширенням мережі Інтернет, виробниками «Kinder Surprise» було введено нововведення –

«Інтернет-сюрприз». Супроводжуючий іграшки вкладиш, став містити так званий «Magicode», який давав доступ до ігор на сайті [www.magic-kinder.com.](http://www.magic-kinder.com/) Але існування Magic-коду було недовгим і тривало всього кілька років. В даний час сайт www.magic-kinder. com пропонує розваги та ігри для будь-якого зі своїх відвідувачів – код не потрібно.

Продукт, перш ніж потрапити в широкий продаж, проходить цілий ряд іспитів, що, у результаті, гарантує його високу якість. Асортимент продуктів, вироблених компанією «Ферреро», широкий і різноманітний. Він містить у собі головним чином продукти на шоколадній основі, такі як: цукерки з начинкою («Ферреро Рошер»,

«Раффаелло», «Покет Кава», «Ферреро Кюсхен», «Мон Шеррі»), шоколад, створений спеціально для дітей («Кіндер Шоколад»), шоколадне яйце із сюрпризом («Кіндер Сюрприз»), батончики («Кіндер Буено», «Дупло»), шоколадна паста («Нутелла»). А також

«Тік-Так» – м’ятне драже і багато чого іншого...Водночас, компанія розвиває даний напрямок і доповнює його новими продуктами: Kinder Joy – «Подвійна порція радості!», Kinder® Chocolate, Kinder Choco-Bons, Kinder® Chocolate Maxi, Kinder® Chocolate Зі Злаками, Kinder Délice, Kinder Bueno, Kinder Milk-Slice, Kinder Maxi King, Кinder Pingui

**Рекламна кампанія «Кіндер Сюрприз» Kinder Сюрприз** Завжди дарує радість!

**Kinder Сюрприз** – яйце з молочного шоколаду з білим молочним внутрішнім шаром, що містить іграшку-сюрприз.

**Kinder Сюрприз** – безумовний лідер на ринку шоколадних яєць з іграшкою – сюрпризом і один з найпопулярніших продуктів серед дитячих солодощів. Молочний шоколад високої якості виготовлений спеціально для дітей і містить багато молока.

##### Іграшки Кіндер Сюрпризу

Щороку Kinder Сюрприз пропо- нує більше 100 нових іграшок- сюрпризів. Всі іграшки унікальні - вони створені спеціально для Kinder Сюрпризу.

Шоколадне яйце Kinder Сюрприз зроблено з тонкої шоколадної глазурі

у формі та розмірі курячого яйця у середині якого розміщений дрібніший контейнер з пластмаси, що містить невелику іграшку. Шоколадна тара зазвичай буває обгорнена фольгою.

Іграшки, що поміщаються в Kinder Сюрприз, як правило, утворюють сюжетні серії та призначені не стільки для гри, скільки для колекціонування.

##### Цільова аудиторія

Цільова аудиторія молочно-шоколадних яєць Кіндер Сюрприз – діти у віці від 3 до 12 років. Це невипадково – іграшка в яйці розвиває і стимулює уяву, привертає увагу своїм яскравим та забавним розфарбуванням. Крім того, їх можна колекціонувати, обмінюватися з друзями або просто бавитися.



Незважаючи нате, що Кіндер Сюрприз призначений для дітей, купують його в більшій мірі їх батьки. Цей продукт розрахований на мам і тат, які дуже люблять своїх дітей і готові віддавати їм найкраще. Купуючи дітям продукти Кіндер, батьки хочуть передати їм частинку своєї турботи і любові, влаштувати маленьке свято, побалувати, здивувати дитину.

***Рекламна кампанія.***

*Кіндер Сюрприз – безумовний лідер на ринку шоколадних яєць з іграшкою – сюрпризом і один з найпопулярніших продуктів серед дитячих солодощів.*

*Сто відсоткова впізнаваність марки у цільової аудиторії і купівельна лояльність дозволяють судити про те, що Кіндер Сюрприз є брендом-лідером у сегменті шоколадних яєць.*

*Рекламна кампанія Кіндер Сюрпризу в першу чергу спрямована на дітей,які є основними споживачами цього товару. Але й не забуває про батьків – головних його покупців.*

*Рекламна кампанія Кіндер Сюрпризу робить головний акцентна тому, що купуючи своїм дітям продукти Кіндер, батьки хочуть передати їм частинку своєї турботи і любові.*

##### Реклама на Телебаченні

Кіндер Сюрприз рекламується у всьому світі, і акцент робиться більшою мірою на телебачення, для якого створюються різні рекламні ролики. В основному це ролики, пов’язані з виходом нової серії іграшок. Або це ролики, що рекламують продукти лінійки Кіндер, або набори, куди входить Кіндер сюрприз.

Реклама на телебаченні має свої яскраво виражені переваги перед переважною більшістю інших видів реклами. Зокрема, це масове охоплення значної телевізійної аудиторії, так як телебачення-це наймасовіший ЗМІ.

У 2016 році було простежено рекламний хід компанії в руслі Product Placement, де продукти торгової марки Кіндер (Кіндер Сюрприз, Кіндер Молочний Скибочка, Кіндер Шоколад) були розміщені в комедійному телесеріалі «Татусеві дочки».

Цей серіал призначений для сімейного перегляду, тому цільова аудиторія була подібна дуже правильно. Мета розміщень полягала не тільки в показі, описі продукту,а й у тому, щоб надалі цей продукт на підсвідомому рівні асоціювався з героями серіалу, які уже давно полюбилися публіці.

##### Sales Promotion

Sales Promotion включає в себе проведення комплексу заходів, метою яких є підви- щення попиту у покупців.

Проект по просуванню бренду «Кіндер Сюрприз» з серією іграшок «Малятко привиди». «Збери повну

колекцію маляток Привидів!». В рамках проекту перших 12000 дітей, що відправили 5 обгорток від «Кіндер Сюрприз», отримують в подарунок іграшку із серії «Малятко привиди».

Рекламна акція 2009 Kinder під назвою – Monsters&Pirates. Пришли 10 упаковок від будь-яких продуктів Кіндерта отримай приз – Модель піратського корабля!

##### Спонсорство

Спонсорство як елемент BTL технологій досить ефективно застосовується в якості однієї з найбільш поширених технік просування. Спонсорство має ряд переваг перед іншими методами просування. Воно збільшує довіру споживачів до компанії, підтримує її імідж і створює певний образ.

.

##### Мерчандайзинг

Суть мерчандайзингу полягає в правильному розташуванні товарів на полицях магазину, що дозволяє виділити товар певної марки серед конкурентів і забезпечує йому підвищений попит.

Оформлення місця продажу відіграє важливу роль у формуванні

іміджу компанії та її торгових марок, тому продукція Кіндер часто представлена в магазинах окремим стендом.

Кіндер Сюрприз це товар імпульсного попиту, який практично завжди продається в при касовій зоні на рівні очей дитини.

*Успіх брендингу складається з багатьох чинників. Оригінальний дизайн продукції, грамотне планування рекламних кампаній з вивченням цільової аудиторії, визначення рекламної стратегії та підбір ефективних рекламних повідомлень – все це в сукупності є запорукою успішного просування бренду.*

**Цікаві факти …**

*В Україні Кіндер Сюрприз знають 93% населення у віці від 4 до 50 років.*

*Іграшки-сюрпризи створюються спеціально для Кіндер Сюрпризу*

*– вони унікальні.*

*Шоколадне яйце заборонено до продажу в США, де згідно федеральному закону 1938р. не можна вкладати неїстівні предмети в продукти харчування.*

*Найперша партія Кіндер Сюрпризів була розпродана за годину!*

*У лютому 2007 року на аукціоні eBay колекція з 90 000 кіндер- іграшок була продана за 30 000 євро.*

*Кіндер сюрпризи продають і купують на 5 континентах у 60 країнах. За 30 років існування Кіндер Сюрпризу було продано 30 млрд. шоколадних яєць.*

*За рік у продаж надходить більше 100 різних кіндер-іграшок. Серед них пластмасові, металеві і навіть дерев’яні «сюрпризи».*

### Питання для самоконтролю та обговорення

1. Cформулюйте сутність, цілі, функції та завдання організаційних структур маркетингу.
2. Проаналізуйте еволюцію організаційних структур маркетингу.
3. Перелічіть способи організації маркетингових структур. Наведіть приклади.
4. Сформулюйте сутність, умови, особливості застосування, переваги та недоліки вертикальних ієрархічних маркетингових структур.
5. Дайте характеристику горизонтальних і дворівневих маркетингових структур за схемою: сутність, умови, особливості застосування, переваги та недоліки.
6. Виконайте порівняльний аналіз інтегрованих і не інтегрованих, жорстких і м’яких організаційних маркетингових структур.
7. Охарактеризуйте сучасні тенденції розвитку організаційних структур маркетингу.
8. Яким чином концепція латерального маркетингу була використана компанією «Фереро»? Застосуйте процес латерального маркетингу щодо продукції компанії. Латеральний маркетинг – це нестандартний та креативний підхід до ведення бізнесу підприємствами. Сутність латерального маркетингу полягає у створенні принципово нових інноваційних товарів або послуг, нових ідей, за умов створення нового ринку та вихід за межі старого, вже існуючого.
9. Проаналізуйте маркетингову рекламну кампанію компанії «Фереро» щодо продукту «Кіндер Сюрприз».
10. Уявіть собі, що ви є власником підприємства, який випускає аналогічну продукцію компанії «Фереро». Яку конкурентну стратегію ви б обрали? Відповідь обґрунтуйте.