

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
ДОНЕЦКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Международный Маркетинг

Часть II

Учебное пособие

Под общей редакцией доцента Кузнецова В.Г.

Рекомендовано Министерством образования и науки Украины
для студентов специальностей «Маркетинг»
и «Международная экономика»

Донецк, 2000

УДК 339.138

ББК У 212. 4 Я 73

Авторы: **Кузнецов В.Г. (Введение, § 1.4, гл.2, § 3.1., гл.4, §§ 5.1, 6.1, 7.1, 8.1, 8.2)**
Омельченко В.Я. (§§ 1.1, 1.2, 1.3, 3.2, 3.3, 3.4, 5.2, 5.3)
Громенкова С.В. (§§ 1.2, 1.3, 7.2, 7.3, 7.4)
Фролов О.В. (§§ 6.2, 6.3, 8.3, гл.9)

Международный маркетинг: учебное пособие - Донецк: ДонГУ, 2000 - 255с.

Рассматриваются особенности и проблемы маркетинга на зарубежных рынках, возможные формы международного маркетинга и варианты организационных структур, информационное обеспечение и содержание исследований внешних рынков. Особое внимание уделено формированию комплекса маркетинга при работе на зарубежных рынках: товарной и ценовой политике, организации распределения и продвижения товара на международные рынки. Освещаются вопросы организации подготовки внешнеторговых операций и стратегического планирования в международном маркетинге.

Рецензенты: Аптекарь С.С.- Вице-президент АО "Данко", доктор экономических наук, профессор, академик Академии экономических наук Украины

Макогон Ю.В. - доктор экономических наук, профессор, академик Академии экономических наук Украины

© Донецкий госуниверситет, 2000-03-01

© Кузнецов В.Г., Омельченко В.Я.,
Громенкова С.В., Фролов О.В.

© Издательство

ISBN

СОДЕРЖАНИЕ

Глава 7. ОРГАНИЗАЦИЯ ВНЕШНЕТОРГОВЫХ ОПЕРАЦИЙ	136
7.1. Виды международных коммерческих операций и методы их осуществления	136
7.2. Подготовка и проведение международной торговой сделки	140
7.3. Внешнеторговые документы	148
7.4. Риски во внешнеэкономической деятельности предприятий	151
 Глава 8. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ	 161
8.1. Сущность и основные составляющие стратегического управления	161
8.2. Содержание стратегического планирования.....	171
8.3. Стратегический анализ и контроль в международном маркетинге.....	176
 ПРАКТИКУМ	 186
 СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	 227
 ПРИЛОЖЕНИЯ	 229

Глава 7. ОРГАНИЗАЦИЯ ВНЕШНЕТОРГОВЫХ ОПЕРАЦИЙ

7.1. Виды международных коммерческих операций и методы их осуществления.

Экономические связи с зарубежными фирмами и организациями реализуются путем осуществления коммерческих операций, то есть определенных технических приемов по подготовке и проведению торгового сотрудничества.

Объектами международных коммерческих операций являются материально-вещественная продукция и услуги, включая результаты производственного и научно-технического сотрудничества, приобретающие в обмене форму товара. Эти объекты определяют виды коммерческих операций, осуществляемых на мировом рынке.

Международные коммерческие операции подразделяются на основные, осуществляемые на возмездной основе между непосредственными участниками этих операций (контрагентами разных стран), и обеспечивающие, связанные с продвижением товара от продавца к покупателю.

К основным коммерческим операциям относят:

- *обмен продукцией в материально-вещественной форме (экспорт и импорт);*
- *обмен научно-техническими знаниями (в форме торговли патентами, лицензиями, "ноу-хау");*
- *обмен техническими услугами (консультативный и строительный инжиниринг);*
- *арендные операции;*
- *предоставление консультационных услуг в области информации и совершенствования управления.*

Разновидностью экспортно-импортных операций являются реэкспортные и реимпортные операции. К первым относятся операции, предусматривающие вывоз за границу ранее ввезенного товара, не подвергшегося в реэкспортирующей стране какой-либо переработке. Предметом реэкспорта чаще всего выступают товары, продаваемые на международных аукционах и товарных биржах. К реимпортным относятся операции, связанные с ввозом из-за границы ранее вывезенных отечественных товаров, не подвергшихся там переработке. Ими могут быть товары, не проданные на аукционе, возвращенные с консигнационного склада, забракованные покупателем и др. Реэкспортные операции могут осуществляться и без завоза товара в свою страну. Такие операции по сути не относятся к экспорту или импорту данной страны, хотя и учитываются таможенной статистикой. Они совершаются торговыми фирмами в целях получения прибыли благодаря разнице цен на один и тот же товар на разных рынках.

Значительная часть реэкспортных операций осуществляется на территории так называемых свободных зон (территория порта, находящаяся вне таможенной территории данной страны). Ввозимые на территорию этих зон товары не облагаются таможенными пошлинами и освобождаются на время пребывания там и при ввозе для реэкспорта от всяких пошлин, сборов и налогов с импорта, обращения, потребления или производства.

На складах, расположенных в свободной зоне, товары хранятся до их перемещения внутрь страны через таможенную границу или до их реэкспорта. В первом случае уплачивается соответствующая таможенная пошлина, во втором - товары вывозятся без соблюдения каких-либо таможенных формальностей.

В международной торговой практике используются два основных метода осуществления коммерческих операций: *прямой* и *косвенный*.

Прямой метод предполагает установление связей между производителем (поставщиком) и конечным потребителем; поставку товаров непосредственно конечному потребителю и закупку товаров у непосредственного самостоятельного производителя на основе договора купли-продажи.

Косвенный метод предполагает покупку и продажу товаров через торгово-посредническое звено на основе заключения специального договора (соглашения) с торговым посредником, предусматривающего выполнение последним определенных обязательств в связи с реализацией товара продавца.

Прямой метод используется фирмами чаще всего при продажах и

закупках на внешних рынках промышленного сырья на основе долгосрочных контрактов; при экспорте крупногабаритного и дорогостоящего оборудования; при экспорте стандартного многосерийного оборудования через собственные заграничные филиалы и дочерние компании, имеющие свою розничную сеть; при закупках сельскохозяйственных товаров непосредственно у фермеров - производителей в развивающихся странах; прямой экспорт и импорт составляет значительную часть операций, осуществляемых государственными предприятиями и учреждениями как промышленно развитых, так и развивающихся стран.

Осуществление коммерческих операций, особенно экспортных, на основе прямых связей, имеет ряд преимуществ: позволяет налаживать более тесные контакты с иностранными потребителями, лучше изучать условия рынка и быстрее приспосабливать свои производственные программы к спросу и требованиям иностранного рынка.

Прямые связи характеризуются следующими особенностями:

- *предусматривают поставку заранее определенных (согласованных) видов продукции, ориентированной на специфические требования и запросы конкретного иностранного потребителя (или группы потребителей);*
- *носят целенаправленный характер, поскольку осуществляются на основе предварительно получаемых поставщиком заказов, заранее согласованных условий поставок и используются преимущественно при отгрузках сложного и комплектного оборудования. При этом такие связи не ограничиваются только отношениями между поставщиком-экспортером и покупателем - импортером оборудования. Они влекут за собой установление целой системы непосредственных связей между специализированными фирмами, участвующими в комплектации поставки, т.е. субпоставщиками;*
- *образуют между фирмами тесные и устойчивые кооперационные связи, которые могут начинаться на стадии научно-исследовательских и проектных работ.*

Использование метода прямых связей получило широкое распространение в современной международной коммерческой практике. По некоторым подсчетам, у американских фирм на долю прямых продаж приходится более 2/3 всей экспортной продукции промышленного назначения, у английских - около 70%. Рост прямых продаж при сбыте продукции промышленного назначения обусловлен, прежде всего, повышением технического уровня и сложности выпускаемых на рынок товаров, особенно машин и оборудования, увеличением доли уникального

оборудования, оборудования для комплектования предприятий, крупных судов, самолетов новейших конструкций. Это вызывает необходимость установления непосредственных контактов между продавцом и покупателем, причем еще на стадии проектирования и разработки технико-экономических параметров оборудования с целью учета требований покупателя. Такие связи, как правило, не прекращаются и после поставки комплектного оборудования. Они продолжают в связи с его монтажом, наладкой и пуском в эксплуатацию, а также техническим обслуживанием в процессе эксплуатации. Иначе говоря, речь идет о таких непосредственных связях с конечным потребителем продукции, когда последний сам определяет ассортимент, свойства и качество будущей продукции, сроки ее изготовления и т.п. При поставках комплектного оборудования будущий покупатель часто сам участвует в определении конкретных технико-экономических показателей закупаемого оборудования.

Развитие прямых международных коммерческих связей привело к относительному уменьшению значения косвенного экспорта и импорта, хотя роль торгово-посреднического звена в целом продолжает оставаться довольно значительной. С помощью торговых посредников реализуется более половины всех товаров, вовлекаемых в международный товарооборот. Особенно велика роль торговых посредников при сбыте стандартного промышленного оборудования и потребительских товаров.

К услугам торговых посредников крупные промышленные компании прибегают при реализации второстепенных видов продукции, а также на отдаленных, труднодоступных, слабоизученных и небольших рынках, при продвижении новых товаров, отсутствии в странах-импортерах собственной сбытовой сети и в тех случаях, когда ввоз в страну определенных товаров монополизирован крупными торгово-посредническими фирмами. Услугами торговых посредников пользуются и крупные промышленные фирмы, объем экспортно-импортных операций у которых невелик, а также мелкие и средние фирмы, осуществляющие внешнеторговые операции эпизодически.

Использование торговых посредников обеспечивает промышленным фирмам-экспортерам определенные преимущества. Они особенно значительны при сбыте стандартных видов машин и оборудования, требующих послепродажного технического обслуживания. Наличие у торгово-посреднических фирм собственной сети технического обслуживания (складов запасных частей, ремонтных мастерских, кадров специалистов) значительно облегчает освоение новых рынков. Такие фирмы, как правило, хорошо знают требования местного рынка; имеют устойчивые деловые связи; осуществляют всю деятельность, связанную с поставкой товаров и

оформлением документации; располагают большими возможностями в отношении организации рекламы, участия в ярмарках и выставках.

В современных условиях, когда резко возросла роль непосредственных связей производителей с конечным потребителем, изменился и характер торгово-посреднических операций. Во-первых, торговые посредники, продолжая сохранять юридическую независимость, все более попадают под влияние крупных фирм, которые во многом определяют сферу и характер их деятельности. Во-вторых, значительно усилилась специализация деятельности торговых посредников на операциях с определенной группой товаров (особенно это касается оптовых фирм, осуществляющих торговлю определенными видами сырья, а также розничных фирм, реализующих технически сложную продукцию, требующую послепродажного обслуживания).

Характерной чертой происходящих сдвигов является также усиление тенденций к подчинению крупнейшими фирмами заграничной дилерской сети, которую они ориентируют на продажу конкретных видов товаров. Хотя формально дилеры сохраняют свою независимость, по существу их деятельность направляется, финансируется и контролируется из штаб-квартиры монополии. Чтобы избежать конкуренции, монополии стремятся также координировать деятельность работающих на них агентов путем закрепления за ними определенных рынков или отдельных районов страны, а также путем запрещения продаж конкурирующих товаров других фирм.

7.2. Подготовка и проведение международной торговой сделки.

Независимо от характера действий на зарубежном рынке правовой формой осуществления внешнеторговой коммерческой операции является **международная торговая сделка (договор)**, обязательным условием которой выступает заключение ее с иностранным контрагентом (партнером).

Внешнеторговый договор (контракт) является основным документом, определяющим взаимоотношения участников внешнеторговой сделки и содержание экспортной, импортной или товарообменной операции. Внешнеэкономические операции оформляются также договорами о специализации и кооперировании производства, подряда, аренды, лицензионными соглашениями и др.

В практике международных экономических отношений широкое распространение получили **типовые договоры**, содержащие

унифицированные условия сделок, разработанные крупными экспортерами, импортерами, международными организациями и т.п. Типовые и примерные договоры носят рекомендательный характер для использования сторонами по их усмотрению. В условиях расширяющегося многообразия форм и видов международных экономических отношений использование типовых договоров существенно повышает эффективность проведения всей контрактной работы и качество самих заключаемых соглашений.

Признание за сделкой торгового характера подчиняет ее не только общим нормам гражданского права, но и специальным нормам торгового права, определяющим правила их заключения и исполнения.

Коммерческая сделка включает следующие этапы. *Первый этап* - установление делового контакта с партнерами. На этом этапе покупатель запрашивает у поставщика сведения о товаре либо поставщик высылает предложение (офферту) потенциальному покупателю. Продавец (поставщик) должен проверить платежеспособность покупателя, обратившись к гарантам покупателя либо специальному агенту по предоставлению справок. Гарантами покупателя могут быть поручители из делового мира или банки. Поставщик может обратиться также в свой уполномоченный банк с целью удостовериться в платежеспособности покупателя. Банки предоставляют информацию о финансовом положении своего клиента только по запросу от уполномоченного банка экспортера или импортера. Твердая офферта обычно направляется постоянному покупателю. Свободная офферта (письмо о продаже) в отличие от твердой офферты носит более общий характер и предназначена для установления контактов с широким кругом покупателей. Офферта является по существу заявлением, обязывающим заключить договор, поэтому она должна содержать будущие основные положения контракта: характеристику товара, покупную цену, условия платежа и поставки, характер упаковки, перевозки и страхования.

На *втором этапе* осуществления коммерческой сделки покупатель оформляет заказ. Товар может быть заказан путем оформления специального

бланка (чаще всего), с одновременным составлением сопроводительного письма. Заказ считается принятым с момента получения письменного согласия от поставщика заключить контракт на предложенных условиях. Контракт купли-продажи считается заключенным только в том случае, если он подписан сторонами, юридические адреса которых в нем указаны.

Третий этап проведения коммерческой сделки - исполнение заказа продавцом. Этот этап включает следующие операции: упаковку товара в соответствии с существующими правилами, нормами и стандартами, страхование товара и оформление страхового полиса, подготовку к отправке и отгрузку товара. В процессе подготовки груза к отправке выписываются расчетные и товаросопроводительные документы: коммерческий счет, извещение о готовности товара, накладная и др. Коммерческий счет содержит детальный перечень всех отгруженных покупателю товаров, полную информацию о количестве, качестве и цене товара, о нумерации и маркировке грузовых мест, способе доставки товара, номер контракта, номер заказа и накладной, дата отгрузки, форма платежа. Накладная сопровождает груз, а затем подписанная грузополучателем и врученная поставщику перевозчиком, служит доказательством поставки.

Для того чтобы товар отправить, необходимо выписать погрузочный ордер, а также коносамент, включающий наименование и описание товара, количество мест, отгрузочную маркировку, общий вес груза, условия и особенности перевозки. Перед отгрузкой товара в адрес покупателя высылается продавцом извещение об отгрузке.

На этапе исполнения заказа оформляются такие коммерческие документы, как дебит-нота и кредит-нота, а также конкретные платежные документы, соответствующие условиям и формам расчетов (чеки, банковские переводы, векселя).

Дебит-нота высылается поставщиком при недоплате против фактической суммы счета. Кредит-нота высылается покупателю поставщиком в случае получения им возвращенных покупателем товаров

(например, поврежденных при транспортировке) или если имела место переплата покупателем по сравнению с действительной стоимостью товара.

Четвертый этап коммерческой сделки - выполнение условий поставки и расчетов за ее выполнение. Условия поставки предусматривают возможность предоставления покупателю скидки с цены, а также оплаты фрахта продавцом или покупателем. Эти условия формулируются с учетом норм торговых обычаев - системы "Инкотермс", которая представляет собой свод правил толкования международных коммерческих терминов.

"Инкотермс" носит рекомендательный характер, и его применение в полном объеме или в какой-то части в контракте зависит от договаривающихся сторон. При несовпадении толкования базисных условий в контракте и в "Инкотермс" приоритет имеют условия контракта.

Если стороны при определении базисного условия поставки в контракте купли-продажи намерены придерживаться толкования, предлагаемого "Инкотермс", они делают соответствующую ссылку в контракте (например, "сиф" по "Инкотермс" 1990). Однако, приняв толкование термина по "Инкотермс" в качестве общей основы контракта стороны вместе с тем могут внести в контракт изменения или дополнения, соответствующие условиям, принятым в данной отрасли торговли, или обстоятельствам, сложившимся при заключении контракта. Содержание этих изменений должно быть детально оговорено в контракте, поскольку они могут существенным образом повлиять на уровень цены товара.

В "Инкотермс" по каждому включенному в него условию определяются обязанности продавца и покупателя по доставке товара и устанавливается момент перехода риска случайной гибели или повреждения товара с продавца на покупателя.

Среди обязанностей продавца и покупателя можно выделить некоторые общие для всех базисных условий. Продавец при всех базисных условиях обязан:

- поставить товар в соответствии с условиями контракта купли-продажи в указанный в контракте пункт назначения;
- своевременно уведомить покупателя о готовности товара к отгрузке или об отгрузке товара, или о дате предоставления товара в распоряжение покупателя;
- оплатить расходы, вызванные проверкой товара;
- обеспечить за свой счет обыкновенную упаковку товара, за исключением случаев, когда в данной отрасли торговли обычно принято отправлять товар без упаковки;
- предоставить покупателю принятый в практике чистый документ, удостоверяющий поставку товара на согласованных условиях (под чистым понимается документ, не имеющий оговорок, указывающих на дефектное состояние тары и упаковки);
- оплатить таможенные пошлины и налоги, взыскиваемые при экспорте;
- получить за свой счет экспортную лицензию или другое правительственное разрешение, необходимое для экспорта;
- предоставить покупателю по его просьбе и за его счет свидетельство о происхождении товара и консульский счет (кроме условия "с пристани");
- по просьбе покупателя оказать за его счет содействие в получении других необходимых документов, выдаваемых в стране отправления и/или в стране происхождения товара, которые могут потребоваться покупателю для ввоза товара в страну назначения (в соответствующих случаях - также для транзитной перевозки через третью страну);
- нести риски и расходы до момента предоставления товара в распоряжение покупателя в месте, установленном базисным условием, и в срок, обусловленный в контракте.

Покупатель при всех базисных условиях обязан:

- принять товар, предоставленный в его распоряжение, в месте и в срок, обозначенные в договоре, или документы на товар и уплатить цену товара в соответствии с контрактом;
- нести все расходы и риски, которым может подвергаться товар с даты истечения срока поставки в связи с несвоевременным принятием товара (если покупатель в должное время не даст соответствующих указаний продавцу относительно порядка поставки товара);
- оплатить все расходы и сборы при получении документов, выдаваемых в стране отправления или в стране происхождения товара;
- оплатить все таможенные пошлины, а также другие пошлины и налоги, взимаемые при ввозе товара или начисляемые на ввозимый товар, если иное не оговорено в условии;
- обеспечить за свой риск и за свой счет получение импортной лицензии или иного разрешения, которое может потребоваться для ввоза товара в страну назначения.

Применяемый при обозначении базисных условий термин "свободно" (франко), означает, что покупатель свободен от риска и всех расходов по доставке товара до пункта, обозначенного за словом "свободно".

В "Инкотермс 1990" дается толкование следующих коммерческих терминов, рассматриваемых в порядке возрастания обязанностей и расходов продавца по доставке товара (табл.7.1).

Из данных базисных условий наибольшее распространение получили условия CIF и FOB. В практике международной торговли "цена FOB" обычно понимается как экспортная цена товара, "цена CIF" - как импортная.

Базисные условия поставки - это лишь один из элементов внешнеторгового контракта. Даже самый простой контракт содержит еще целый ряд обязательных разделов:

- *преамбула;*
- *предмет контракта;*

- *цена и сумма контракта;*
- *сроки поставки товара;*
- *платежные условия;*
- *упаковка и маркировка товара;*
- *заявление претензий;*

Таблица 7.1

Коммерческие термины условий поставки по Incoterms-1990"

№	Наименование коммерческого термина	Наименование термина на английском языке	Кодовое значение
1	С завода (...в поименованном месте)	Ex works (...named place)	EXW
2	Свободно у перевозчика (...в поименованном месте)	Free Carrier (...named place)	FCA
3	Свободно вдоль борта судна (... в поименованном порту отгрузки)	Free Alongside Ship (...named port of Shipment)	FAS
4	Свободно на борту судна (в поименованном порту назначения)	Free On Bord (named port of shipment)	FOB
5	Стоимость и фрахт (... в поименованном порту назначения)	Cost and Freight (named port of destination)	CFR
6	Стоимость страхования и фрахт (... в поименованном порту назначения)	Cost, Insurance and Freight (...named port of destination)	CIF
7	Провозная плата оплаченная до (... поименованного места назначения)	Carrige Paid to (...named port of destination)	CPT
8	Провозная плата и страхование оплачены до (... поименованного места назначения)	Carrige and Insurance Paid to (...named port of destination)	CIP
9	Поставлено на границе (... в поименованном месте)	Delivered At Frotier (...named place)	DAF
10	Поставлено на судне (... в поименованном порту назначения)	Delivered Ex Ship (... named port of destination)	DES
11	Поставлено на пристани (с оплатой пошлины) (... в поименованном порту назначения)	Delivered Ex Quay (duty paid) (... named port of destination)	DEG

12	Поставлено без оплаты пошлины (... в поименованное место назначения)	Delivered Duty Unpaid (... named place of destination)	DDU
13	Поставлено с оплатой пошлины (... в поименованное место назначения)	Delivered Duty Paid (... named place of destination)	DDP

- *санкции за невыполнение сторонами своих обязательств и возмещение убытков;*
- *форс-мажор (обстоятельства непреодолимой силы);*
- *разрешение спорных вопросов (арбитраж).*

Преамбула - это вводная часть контракта, в которой указываются номер, место и дата подписания контракта, определяются стороны (организации, фирмы), от имени которых заключается договор.

Предмет контракта определяет вид сделки, наименование товара, его количество, базисные условия поставки.

Цена и сумма контракта - это сумма денег в определенной валюте, которую покупатель обязан уплатить продавцу за единицу товара или весь товар, доставленный на оговоренных условиях в установленный в контракте пункт. Цены контрактов выражаются в валюте.

Сроки поставки товаров - это согласованные контрагентами даты, в которые товары должны быть поставлены продавцами в установленные контрактом пункты.

Платежные условия представляют собой согласованные поставщиком и покупателем условия и сроки платежей, способы и порядок расчетов, валюта платежа. В некоторых случаях платежные условия включают гарантии выполнения контрагентами взаимных обязательств.

Упаковка и маркировка товаров подробно оговаривается сторонами в контракте. Упаковка должна обеспечивать сохранность товара при перевозке, а маркировка необходима для идентификации груза.

Заявление претензий - это раздел контракта, в котором определены

порядок и сроки заявления претензий покупателем продавцу в связи с несоответствием поставленного товара условиям контракта, а также нарушением сроков или условий поставки.

Санкции за невыполнение сторонами обязательств и возмещение убытков. В этом разделе контракта определяются размеры и предельные суммы штрафов при нарушении сторонами своих контрактных обязательств. К продавцу применяются санкции при нарушении им сроков, условий поставок, качества товаров, упаковки, к покупателю - при задержке им оплаты товаров.

Форс-мажорные обстоятельства возникают вследствие непредвиденных и неотвратимых событий чрезвычайного характера. Такие обстоятельства могут повлиять на выполнение контрагентами своих обязательств. Данный раздел дает возможность либо переносить сроки выполнения контракта, либо вообще освобождает контрагентов от выполнения обязательств при возникновении обстоятельств непреодолимой силы. Поскольку в разных странах форс-мажорные обстоятельства трактуются по-разному, необходимо при подписании контракта четко определить, какие обстоятельства относятся к таковым.

Разрешение спорных вопросов возникает в процессе исполнения контракта из-за различного толкования контрагентами отдельных его положений. Если спорные вопросы не могут быть разрешены посредством переговоров между сторонами, то они передаются на рассмотрение в арбитраж (третейский суд).

Как уже отмечалось, результирующим этапом международной коммерческой сделки являются расчеты за ее выполнение. Способы платежа определяют соотношение момента оплаты товара к моменту его фактической поставки. Основные способы платежа:

- наличный платеж - **производится через банк до или против передачи экспортером товарораспорядительных документов или самого товара в распоряжение покупателя;**

- платеж с авансом - *предусматривает выплату покупателем-импортером поставщику-экспортеру согласованных в контракте сумм в счет причитающихся по договору платежей до передачи товара в его распоряжение;*
- платеж в кредит - *предусматривает осуществление расчета по сделке на основе предоставленного экспортером импортеру коммерческого кредита.*

Основными формами расчета являются:

инкассовая форма расчета - *предполагает передачу экспортером поручения своему банку на получение от импортера определенной суммы платежа против предъявления ему соответствующих товарных документов, а также векселей, чеков и др. подлежащих оплате документов;*

аккредитивная форма расчетов - *представляет собой обязательство банка провести по указанию и за счет покупателя - импортера платеж экспортеру на сумму стоимости поставленного товара против предъявленных экспортером документов;*

расчет по открытому счету - *предполагает предоставление экспортером импортеру товарораспорядительных документов, минуя банк, и зачисления импортером причитающихся сумм платежа на открытый счет в сроки, устанавливаемые по соглашению сторон;*

расчет путем телеграфных и почтовых переводов - *предполагает передачу перевододателем распоряжение банку перевести определенную сумму платежа в пользу переводополучателя;*

чековая форма расчета *осуществляется путем выдачи чекодателям распоряжения своему банку произвести из имеющихся средств чекодателя выплату определенной суммы чекодержателю или перечисление этой суммы на его счет;*

вексельная форма расчета *осуществляется путем использования векселя.*

Международная торговая практика позволила выработать общие положения, регламентирующие взаимоотношения сторон в процессе купли–продажи товаров. Это нашло свое отражение в "Конвенции ООН о договорах международной купли–продажи товаров" (приложение В) и дало

возможность учесть особенности различных национальных положений, касающихся данной проблемы, и привести их "к одному знаменателю".

7.3. Внешнеторговые документы.

Международные расчеты по внешнеторговым операциям носят документарный характер, т.е. осуществляются на основе различного рода документов. К ним относятся:

- *документы, обеспечивающие производство экспортного товара (инструкции по изготовлению, упаковке, наряды на вывоз со склада и др);*
- *документы по подготовке товара к отгрузке (инструкция по отправке, извещение об отгрузке);*
- *коммерческие документы;*
- *документы по платежно-банковским операциям (инструкция по банковскому переводу, банковские гарантии, инкассовое поручение, товарный аккредитив и т.д.);*
- *страховые документы;*
- *таможенные документы.*

Документы, следующие с товаром от пункта отправления до пункта назначения, получили название товаросопроводительных. К ним относятся: коммерческие, транспортные и таможенные. Документы, которые составляются в связи с отгрузкой товара, называются отгрузочными. Они, как правило, указываются в контракте купли-продажи.

Все внешнеторговые документы оформляются на специальных бланках и имеют обязательные реквизиты: название документа, наименование продавца и покупателя, дата и место выписки, номер контракта и дата его подписания, наименование товара, количество мест, вес нетто и брутто, вид упаковки и маркировки, кубатура.

Коммерческие документы характеризуют стоимость, качество и количество товара. Оформление этих документов производится на бланках продавца. Основным коммерческим документом является счет, в котором

даются наименования продавца и покупателя, номер и дата контракта, полное наименование товара и общая сумма счета, базисные условия поставки, форма расчетов, сведения о страховании, наименование банка, где должен осуществляться платеж. Если коммерческий счет выписывается в одной валюте, а платеж производится в другой, то в счете должен быть указан курс пересчета.

К счету прилагаются документы, дающие качественные и количественные характеристики товаров. В перечень документов, свидетельствующих о качестве и количестве товаров, входит:

- *сертификат о качестве, в котором отражаются или характеристики товара, или подтверждение соответствия качества определенным стандартам; выдается он компетентными государственными органами, торговыми палатами;*
- *гарантийное обязательство, подтверждающее, что товар (это касается оборудования), соответствует условиям контракта;*
- *протокол испытания;*
- *разрешение на погрузку, выдаваемое представителем покупателя после проведения приемочных испытаний;*
- *техническая документация (паспорт изделия, описание, инструкции по монтажу, эксплуатации и др.);*
- *спецификация, содержащая полный перечень видов и сортов товаров в поставленной партии;*
- *упаковочный лист, который используется при отправке различных товаров в одной упаковке.*

Страховые документы включают страховые полисы и страховые сертификаты.

Транспортные документы выписывает перевозчик товаров. Они удостоверяют, что товар принят к перевозке. К таким документам относятся:

- *коносаменты (при морских перевозках);*
- *накладные (при железнодорожных, авиа- и автоперевозках);*
- *универсальный транспортный документ при перевозках несколькими видами транспорта;*
- *приемо-сдаточные акты;*

- *почтовые квитанции;*
- *сохраненные расписки;*
- *складские свидетельства.*

Таможенные документы необходимы для оформления перехода товаров через таможенную. К ним относятся:

- *таможенная декларация - заявление распорядителя груза, которое предъявляется для выполнения таможенных формальностей (этот документ подается в строго установленный законодательством страны срок);*
- *экспортные и импортные лицензии;*
- *декларация валютного контроля;*
- *налоговая декларация (представляется для взимания налога на добавленную стоимость);*
- *свидетельство о происхождении товара;*
- *свидетельство о контроле качества;*
- *ветеринарные (для живого скота и птицы) и санитарные (для пищевых продуктов) свидетельства;*
- *фитосанитарные свидетельства (для растений, овощей, фруктов);*
- *карантинные свидетельства (для семян, клубней, саженцев, шерсти).*

В контрактах купли-продажи помимо основных положений коммерческой сделки оговаривается порядок проведения дополнительных работ, которые включают: предпродажный сервис, предпродажную доработку товаров.

Предпродажный сервис является обязательным атрибутом международной торговли, он включает комплекс работ, связанных с расконсервацией товара, приведения его в состояние готовности к потреблению. Эти операции проводятся на территории покупателя в специально оборудованных складских помещениях. Затраты на предпродажный сервис покрываются за счет поставщика, т.е. за счет стоимости, созданной при производстве товаров.

Предпродажная доработка осуществляется торговыми посредниками с целью удовлетворения индивидуальных запросов потребителей и повышения

конкурентоспособности товара. В предпродажную доработку входят:

- *доукомплектование поставленной продукции дополнительными агрегатами;*
- *замена узлов и деталей в целях соответствия стандартам страны - импортера.*

В результате предпродажной доработки товара создается **дополнительная стоимость**.

7.4. Риски во внешнеэкономической деятельности предприятий.

Проблема рисков является одной из ключевых в предпринимательской деятельности. В мировой практике 40% коммерческих операций терпят неудачу из-за недостаточной степени выявления, оценки и управления рисками. Быть преуспевающим в современных рыночных условиях - значит уметь правильно анализировать, рассчитывать и управлять рисками.

Одной из наиболее подверженной рискам сфер деятельности является внешнеэкономическая деятельность (ВЭД). Особая важность учета рисков и этой области основывается на том, что во время проведения внешнеэкономической операции происходит сложный процесс движения значительной массы денежных, товарных, материальных средств, оборот юридических документов, а также информационных потоков. Все это воссоздает систему, критически подверженную влиянию многих факторов риска.

Структура рисков ВЭД очень обширна и насчитывает порядка 150 видов. Классифицировать риски можно различным образом. Риски могут быть общими и операционными, относящимися к конкретному типу внешнеэкономической операции (ВЭО). Обобщенная схема рисков ВЭД представлена на рис.7.1, а подробный их перечень дан в приложении Д.

При заключении любой сделки для снижения риска по внешнеэкономическим контрактам одним из необходимых условий является проверка предполагаемого партнера. Для этого существует два пути: самостоятельно или воспользоваться услугами других организаций.

Накопление и распространение информации о рыночной конъюнктуре осуществляют в Украине и во многих странах торгово-промышленные палаты, банки, имеющие лицензии на проведение валютных операций, в картотеку которых занесено несколько тысяч иностранных организаций, фирм и банков, страховые компании, специализированные фирмы, союзы предпринимателей, фондовые биржи.



Рис.7.1 Классификационная структура рисков при проведении внешнеэкономических операций

Справку о какой-либо зарубежной фирме можно получить в российском отделении корпорации Dun & Bradstreet. Среди информационных услуг предлагаемых подобными фирмами - предоставление бизнес-справок о финансовом положении и деловой репутации потенциального партнера или клиента, которая включает в себя: сведения об общем объеме финансовых средств с оценкой финансовой устойчивости фирмы; список банков и других финансовых учреждений, которые ведут дела фирмы; справку о точности исполнения платежей с указанием срока оплаты счетов; сравнения финансового состояния фирмы и точности исполнения платежей с другими фирмами той же отрасли. Многие банки за рубежом публикуют бесплатные отчеты по зарубежным рынкам и помогают в формировании мнения своих клиентов о потенциальном агенте или заказчике.

Посольства разных государств в Украине и представительства торговых палат обеспечивают заинтересованных лиц информацией об экспорте и импорте своих стран, включая списки товаров и возможных партнеров. Кроме того, справочник для бизнесмена «Адрес-Европа» содержит сведения о 150000 изготовителей в 15 странах; справочник «Зарубежные производители» предлагает перечень фирм с указанием местонахождения, фамилий владельцев фирм, телефонов и фамилий лиц, ответственных за связи с потребителями.

С этой же целью можно воспользоваться информационными базами «Интерконсультант» и «F&S INDEX plus TEXT. International», содержащими сведения о мировых компаниях, продуктах, расчеты и комментарии. Информационная база «WA-2 Регистр» поможет найти и проверить партнера в некоторых странах бывшего Союза.

Естественно, такая информация очень надежна, но иногда можно обойтись без дорогостоящей консультации и воспользоваться своими силами. Американскими бизнесменами практикуется правило пяти «си», с помощью которого можно оценить кредитоспособность партнера. Предпринимательской фирме о партнере нужно знать следующее:

1. Характер (character) - личность заемщика, его репутацию в деловом мире, ответственность и готовность выполнить взятое обязательство.
2. Финансовые возможности (capacity) - способность погасить взятую ссуду за счет текущих денежных поступлений или от продажи активов.
3. Имущество (capital) - величину и структуру акционерного капитала.
4. Обеспечение (collateral) - виды и стоимость активов, предполагаемых в качестве залога при получении кредита.
5. Общие условия (condition) - состояние экономической конъюнктуры и другие внешние факторы.

Существует еще один возможный путь избежать ошибок при выборе партнера - создание собственной системы сбора и анализа информации о потенциальных или существующих контрагентах. В качестве образца в этом случае можно использовать систему Due Diligence - «должного внимания», практикуемую западными банками по отношению к своим клиентам. Эта система обеспечивает защиту от разного рода мошенничеств. Один из основных инструментов этой системы - анкета, включающая вопросы о названии компании - контрагента и адресах ее офисов за последние два-три года; о видах бизнеса, ею осуществляемых. Анкета может содержать вопросы о партнерах компании и их адресах, в нее включаются вопросы о финансовом состоянии компании и предполагаемом обороте или будущем среднем остатке ее на счете. Наиболее сложные вопросы анкеты связаны с происхождением капитала компании.

Подобная анкета дает предварительную информацию о клиенте, и в том случае, если что-то в его ответах настораживает, следует проводить дополнительное исследование, включающее поиск подтверждений (или опровержений) полученных данных, других фактов, о которых партнер умолчал, а также проверку сведений через других контрагентов. По итогам анкетирования предпринимательская фирма готовит заключение о целесообразности сотрудничества с проверяемой компанией.

В том случае, если предпринимателя устраивает предполагаемый

партнер и условия заключаемой сделки, перед ним стоит задача - заключить договор сделки таким образом, чтобы снизить все возможные для предпринимательской фирмы риски. Возможные действия, предпринимаемые для минимизации рисков по хозяйственным контрактам, представлены в табл. 7.2 [22].

Одной из больших групп рисков во внешнеэкономической деятельности предприятий является группа маркетинговых рисков. Они связаны с возможностью продвижения и реализации товаров на рынках сбыта. К основным маркетинговым рискам относятся:

- информационный;
- инновационный;
- отраслевой.

Таблица 7.2

Пути минимизации рисков по внешнеэкономическим контрактам

Вид риска	Возможные действия предпринимателя
Несоблюдение партнером обязательств по контракту	1. Составление протокола о намерениях, где оговаривается срок, в течение которого обе стороны, заключающие контракт, могут внести изменения
	2. Указание в протоколе о намерениях размера материальной ответственности сторон в случае отказа от подписания контракта
	3. Вступление контракта в силу не с момента его подписания, а с момента его согласования
	4. Указание в контракте условия рассмотрения споров через третейский суд
	5. Введение в контракт системы штрафных санкций за каждое взятое обязательство по контракту (размер санкций определяется по договоренности обеих сторон)
	6. Введение, кроме штрафных санкций, условия уплаты неустойки в размере 0,4% за каждый день невыполнения обязательств
	7. Указание в контракте, что действия форс-мажорных обстоятельств не приводят к освобождению от ответственности
Неплатежеспособность партнера	1. Вступление контракта в силу после поступления средств на расчетный счет исполнителя
	2. Передача права собственности заказчику только после 100% оплаты
	3. Использование услуг банка по аккредитивной форме расчетов
	4. Введение в контракт условия залоговых платежей
	5. Заключение с банком договора на факторинговое обслуживание возможной дебиторской задолженности

Информационный риск - это риск отсутствия, неопределенности или недостаточности информации. Информация может касаться как юридической базы для подготовки контракта, состояния дел у партнера и его банка, так и у большей части информации о состоянии рынка товаров (услуг), которые предлагаются.

Инновационный риск - это вероятность потерь, возникающих при вложении предпринимательской фирмой средств в производство новых товаров и услуг, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке.

Отраслевой риск - это вероятность потерь в результате изменений в экономическом состоянии отрасли и степень этих изменений как внутри отрасли, так и по сравнению с другими отраслями. При анализе отраслевого риска необходимо учитывать:

- *деятельность фирм данной отрасли, а также смежных отраслей за определенный период времени;*
- *насколько деятельность фирм данной отрасли устойчива по сравнению с экономикой страны в целом;*
- *каковы результаты деятельности различных предпринимательских фирм внутри одной и той же отрасли.*

Оценка маркетинговой группы рисков - достаточно весомая задача и решение ее наиболее эффективно проводить с помощью специальных систем обработки информации. Степень возможности появления маркетинговых рисков достаточно велика и они присутствуют постоянно не зависимо от нас, а уровень финансовых потерь может составлять очень большие суммы. Поэтому вопрос анализа и оценки маркетинговых рисков занимает важное место на всех этапах проведения внешнеэкономической операции.

Транспортные риски классифицируются согласно «Международным коммерческим условиям» - «Инкотермс-90» по степени и по ответственности в четырех группах E, F, C и D .

Необходимо отметить, если покупатель не принимает товар по каким-либо причинам или не имеет возможности произвести оплату в договорной срок, риски могут перейти от продавца к нему раньше. Основной ошибкой,

влекущей финансовые убытки субъекта внешнеэкономической деятельности является неправильное определение в контракте момента перехода риска (ответственности за товар) от продавца к покупателю.

Риски, связанные с основными положениями внешнеэкономического контракта, обуславливаются различными невыгодными моментами, определяемыми договором, а также неточностями, которые могут быть допущены при составлении договора.

Во избежание договорных рисков необходимо в первую очередь обращать внимание на недопустимость различных ошибок, неопределенность в изложении контракта, оставляющих для партнеров возможность несоблюдения интересов друг друга. Поэтому нужно четко представить, какой смысл несет каждый пункт договора.

Исполнение контракта оплачивается по цене, установленной соглашением сторон. В предусмотренных законодательством случаях цена контракта определяется соглашением сторон с соблюдением цен (тарифов, расценок и т.п.), устанавливаемых или регулируемых уполномоченными на то государственными органами. Большинство рисков, связанных с установлением цены товара в контракте, определяется возможностью недополучения большей прибыли по сделке из-за незнания ценовой конъюнктуры мировых рынков, неумения торговать по принятым в мире правилам. Такая неинформированность предпринимателей приводит к тому, что реализация товаров наших производителей происходит зачастую по очень низким ценам. К примеру, разница цены реализации отечественных металлоизделий с мировыми ценами составляет 15-30% за тонну. С другой стороны, при импорте товаров предприниматели зачастую приобретают товары по завышенным ценам.

Результатом серьезных ошибок явились в последние годы нагнетавшие антидемпинговые преследования в промышленных развитых странах производителей, главным образом, из стран СНГ. Демпинг - один из наиболее распространенных видов недобросовестной коммерческой

практики, который решительно осуждается международным сообществом и сурово карается во многих странах. Под демпингом понимается продажа товаров по цене ниже издержек производства в стране экспорта, что наносит или может нанести материальный ущерб местным конкурирующим предприятиям в стране импорта. Чтобы удержаться на этих рынках, производителям приходится ввязываться в антидемпинговые расследования и терпеть огромные убытки. В ходе этих расследований приходится доказывать, что ценовая политика экспортера не носит характер недобросовестной конкуренции. В условиях множественных факторов, формирующих цену товара, сильной конкуренции и конфиденциальности коммерческой информации, определить границу между недобросовестной коммерческой практикой в форме демпинга и сравнительно низкой ценой экспортируемого товара по другим причинам, не всегда возможно. В результате во многих странах отмечается растущая подозрительность к поставщикам иностранных товаров, предлагающих сравнительно низкие цены. Во избежание применения демпинга государственные органы устанавливают индикативные цены на экспорт товаров, чтобы защитить отечественного производителя и сохранить рынки сбыта.

Для того, чтобы не допустить возникновения рискованных ситуаций в вопросе цены, необходимо четко понимать определение структуры цены товара, знать ценовую конъюнктуру мировых рынков торговли, отслеживать динамику цен.

Как показывает практика, грамотно построить экспортную торговую политику в современных условиях помогает минимальный перечень правил. Наиболее существенные из них следующие:

1. Своевременно, постоянно и активно координируйте свои действия и планы с государственными органами для получения лицензий, гарантий и квот на проведение экспортно-импортных операций.

2. Проводите краткосрочное и долгосрочное прогнозирование по вопросам экспортно-импортной политики государства.

3. Перед заключением сделки постарайтесь максимально выявить, оценить и проанализировать риски, связанные с ценой товара, страной-импортером, надежностью и деловой репутацией партнера.

4. При заключении контрактов в приложении изложите структуру цены товара. Если существует риск подвергнуться антидемпинговым расследованиям, в контрактах предусмотрите штрафные санкции при несогласованных поставках на один региональный рынок, перенося ответственность за демпинговые поставки на трейдера.

5. При проведении переговоров с партнером оговорите условия взаимодействия и защиты своих интересов в случае возникновения непредвиденных санкций со стороны государства по ограничению импорта-экспорта.

6. Для завоевания новых рынков сбыта наиболее эффективно применить тактику предпочтения товару (т.е. выставление на продажу товара с новыми, особыми качественными характеристиками), нежели тактику низкой цены. В случае применения первой цена должна быть среднего уровня.

7. Необходимо помнить, что у каждого нового товара существует период адаптации на рынке. Этот период наиболее благоприятный для нахождения партнеров. Заключая контракты, предусмотрите наиболее выгодные льготные условия для импортеров.

8. Постарайтесь досконально изучить рынок и выделить главные и второстепенные моменты - это поможет в его освоении.

Для успешного выхода на рынок и снижения риска важно провести грамотный расчет цены товара.

Цены контрактов указываются по-разному и существует несколько возможных способов ее установления. В частности, в контрактах с коротким сроком поставки товара цена фиксируется твердо, в остальных случаях, во избежание финансовых потерь, предусматриваются возможности корректировки цены. При способе определения цены «с последующей фиксацией» оговаривается как момент фиксации (за несколько дней до

отгрузки), так и регулярно публикуемый авторитетный источник, сообщающий справочную цену. При способе «подвижная цена» в контракте указывается предварительная цена и оговаривается, что она может быть пересмотрена непосредственно перед отгрузкой товара, если справочная цена изменится более чем на какой-либо процент (2-3%). Наконец, при поставках сложного и дорогостоящего оборудования, когда с момента подписания контракта до момента отгрузки проходит год-два и больше, обычно используется способ «скользящей цены». Последняя рассчитывается по следующей формуле, предложенной Европейской Экономической Комиссией ООН [22]:

$$P_1 = \frac{P_0}{100} \left(A + B \frac{M_1}{M_0} + C \frac{S_1}{S_0} \right) \quad (7.1)$$

где P_1 - цена в момент отгрузки товара;

P_0 - цена, установленная при подписании контракта;

A, B, C - доли в стоимости товара (в сумме 100%);

A - доля накладных расходов + прибыль, устанавливаемая экспортером;

B - доля материальных затрат;

C - доля затрат на рабочую силу;

M_1 - стоимость материала в момент исполнения контракта;

M_0 - стоимость материала в момент подписания контракта;

S_1 - стоимость рабочей силы в момент исполнения контракта;

S_0 - стоимость рабочей силы в момент подписания контракта.

При определении цены учитываются также издержки на упаковку. Их можно отнести как на счет продавца, так и покупателя.

Расчет экспортной цены осуществляется следующим образом [19]:

1. Из имеющейся базы данных о ценовой конъюнктуре делают выбор последних сведений о цене на товары, аналогичные поставляемому.

2. Готовится таблица, в которую вносятся основные технико-экономические показатели этих и данного товара, включая условия поставки

и цены.

3. С помощью поправок цену товара приводят к условиям реализации на выбранном рынке. При этом учитываются отличия в технико-экономических показателях нашего товара от товаров конкурентов.

4. Поскольку конкурирующих товаров несколько, получают усредненную цену относительно всех упомянутых товаров. Эта цена является базовой для переговоров с покупателем.

Для расчета импортной цены применим следующий порядок:

В счете за товар указывается фактурная цена (invoice price). В зависимости от базиса поставки фактурная цена может включать расходы по перевозке товара, погрузочно-разгрузочные работы, страхованию, оплате экспортно-импортных пошлин и иных сборов.

Одним из факторов (для импортера), который может способствовать снижению цены и повышению финансовой эффективности сделки является применение широко распространенной системы предоставления скидок продавцом покупателю. Используемые в коммерческих отношениях скидки можно разделить на три группы: весовые, платежные и скрытые. При платежах практикуют следующие скидки:

- *скидка при уплате наличными;*
- *скидка за количество при оптовых покупках;*
- *скидка за верность, которую получают многолетние покупатели;*
- *скидка посредникам при торговле нормированными товарами;*
- *специальная скидка, связанная с юбилеями, сезонными продажами и т.п.;*
- *бонус (скидка или бесплатная добавка в оптовой партии), размер бонуса зависит от оборота сделки;*
- *сконто-скидка, предоставляемая внутри договорного срока для стимулирования достижения конечной цели контракта, побуждающая к предварительной оплате.*

К скрытым скидкам относятся льготы, незафиксированные в контракте, о которых достигнута устная договоренность.

Глава 8. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

8.1. Сущность и основные составляющие стратегического управления.

Значение стратегического поведения, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющейся окружающей среде.

Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для осуществления бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Практика бизнеса показала, что не существует стратегии, единой для всех компаний, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы

на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще много другого. В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах осуществления стратегического управления. *Конечно, всегда следует помнить, что стратегическое управление - это в первую очередь продукт творчества высшего руководства.*

Термин "стратегическое управление" был введен в обиход на стыке 60-70х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

В 80-е гг. динамизм внешней среды настолько усложнил задачу своевременной адаптации к тем изменениям, которые происходят во всех сферах общественной жизни, что создание потенциала изменения способности фирмы должным образом отвечать на вызов со стороны окружения стало центром стратегичности поведения фирмы.

Для того чтобы дать развернутое определение стратегического управления, сравним это управление с преимущественно оперативным (назовем его обычным управлением), в основном практиковавшимся в бизнесе свыше 20 лет назад. Сравнение проведем по ключевым характеристикам управления организацией (табл.8.1) [28].

Обобщая рассмотренные особенности стратегического управления и приведенные определения, будем понимать стратегическое управление следующим образом.

Стратегическое управление - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременно изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

В настоящее время стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющихся рыночных условиях, но тем не менее, постоянно можно наблюдать в действиях организаций отсутствие стратегичности, что и приводит их зачастую к поражению в конкурентной борьбе. Отсутствие стратегического управления проявляется прежде всего в следующих двух формах.

Таблица 8.1

Сравнение оперативного и стратегического управления

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную	Ориентация на долгосрочную перспективу

	перспективу	
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия
Критерий эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения

Во-первых, организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение либо вообще не будет меняться, либо же в нем не будет происходить качественных изменений. Попытки составить долгосрочные планы, в которых предписывается, что и когда делать в достаточно длительной перспективе, либо же попытки найти в исходный период решение на многие годы вперед, желание строить "на века" или приобретать "на долгие годы" - все это признаки нестратегического управления. Видение долгосрочной перспективы - очень важная составляющая стратегического управления. Однако это ни в коей мере не означает экстраполяции существующей практики и существующего состояния окружения на много лет вперед.

Стратегическое управление в каждый момент фиксирует, что организация должна делать в настоящем, чтобы достичь поставленных целей в будущем, исходя при этом из того, что окружение будет изменяться и условия жизни организации будут изменяться тоже. При стратегическом управлении как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее, определяются и осуществляются действия организации в настоящее время,

обеспечивающие ей определенное будущее, а не вырабатывается план или описание того, что организация должна будет делать в будущем. В противоположность при нестратегическом управлении составляется план конкретных действия как в настоящем, так и в будущем, априори базирующийся на том, что четко известно конечное состояние и что окружение фактически не будет меняться.

Во-вторых, при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. При таком подходе очень часто оказывается, что организация не в состоянии достичь своих целей, так как их достижение принципиально зависит от возможностей, желаний и потребностей клиентов, а также от поведения конкурентов. Все, что может организация определить на основе анализа своих внутренних возможностей - это какое количество продукта она может произвести и какие издержки при этом она может понести. То же, какое количество будет куплено и по какой цене, определит рынок. Поэтому начинать планировать деятельность организации с анализа внутренних ресурсов и возможностей рационально использовать эти ресурсы означает полностью идти вразрез с принципами стратегического управления.

Как же организация может обеспечивать свое выживание в долгосрочной перспективе, что должно быть ей присуще, чтобы она могла справляться со своими задачами? Ответ на этот вопрос совершенно очевиден: организация должна производить продукт, который стабильно будет находить покупателей. Это означает, что продукт должен быть, во-первых, интересен покупателю настолько, что он готов отдать за него деньги, и, во-вторых, интересен покупателю более, чем аналогичный или схожий по потребительским качествам продукт, производимый другими фирмами. Если продукт обладает этими двумя свойствами, то говорят, что продукт имеет *конкурентные преимущества*.

Следовательно, фирма успешно существовать и развиваться может только в том случае, если ее продукт обладает конкурентными

преимуществами. Создавать же конкурентные преимущества призвано стратегическое управление.

Рассмотрение вопроса создания и удержания конкурентных преимуществ предполагает анализ отношений и соответственно взаимодействия трех субъектов рыночной среды. *Первый субъект* - это "наша" фирма, производящая определенный продукт. *Второй субъект* - это покупатель, который может этот продукт купить, а может и не купить. *Третий субъект* - это конкуренты, которые готовы продать покупателю свои продукты, которые могут удовлетворить ту же его потребность, что и продукт, производимый "нашей" фирмой. Главным в этом рыночном "любовном" треугольнике является покупатель. Поэтому и конкурентные преимущества продукта - это заключенная в продукте ценность для покупателя, побуждающая его этот продукт купить. Конкурентные преимущества отнюдь не обязательно возникают из сравнения продукта "нашей" фирмы с продуктами конкурентов. Может быть так, что на рынке нет фирм, предлагающих конкурентный продукт, тем не менее продукт "нашей" фирмы не продается. Это значит, что у него нет достаточной ценности для покупателя или конкурентных преимуществ.

Существует три стратегии создания конкурентных преимуществ. Первая стратегия - это лидерство в цене. При данной стратегии центром внимания фирмы при разработке и производстве продукта являются издержки. Основными источниками создания ценовых преимуществ являются:

- рациональное ведение дел на основе накопленного опыта;
- экономия на масштабе за счет снижения издержек на единицу продукции при росте объема производства;
- экономия на разнообразии как результат снижения издержек за счет синергического эффекта, возникающего при производстве различных продуктов;
- оптимизация внутрифирменных связей, способствующая снижению общефирменных затрат;

- интеграция распределительных сетей и систем поставки;
- оптимизация деятельности фирмы во времени;
- географическое размещение деятельности фирмы, позволяющее добиваться снижения издержек за счет использования местных особенностей.

Проводя в жизнь **ценовую стратегию** создания конкурентных преимуществ у продукта, фирма не должна забывать, что ее продукт в то же время должен соответствовать определенному уровню дифференциации. Только в этом случае ценовое лидерство может принести существенный эффект. Если же качество продукта ценового лидера существенно ниже качества аналогичных продуктов, то для создания ценового конкурентного преимущества может потребоваться столь сильное снижение цены, что оно может привести к отрицательным последствиям для фирмы. Тем не менее следует иметь в виду, что стратегия лидерства в цене и стратегия дифференциации не должны смешиваться и уж тем более не следует пытаться реализовывать их одновременно.

Дифференциация является второй стратегией создания конкурентных преимуществ. При данной стратегии фирма старается придать продукту что-то отличительное, необычное, что может нравиться покупателю и за что покупатель готов платить. Стратегия дифференциации направлена на то, чтобы сделать продукт не таким, каким его делают конкуренты. Чтобы добиться этого, фирме приходится выходить за пределы функциональных свойств продукта.

Фирмы совсем не обязательно используют дифференциацию для получения надбавки к цене. Дифференциация может способствовать расширению объема продаж за счет увеличения количества реализованных продуктов либо же за счет стабилизации потребления вне зависимости от колебаний спроса на рынке.

В случае реализации стратегии создания конкурентных преимуществ посредством дифференциации очень важной является концентрация

внимания на потребительские приоритеты и интересы покупателя. Ранее говорилось, что стратегия дифференциации предполагает создание продукта по-своему уникального, отличного от продуктов конкурентов. Но важно помнить, что для появления конкурентного преимущества необходимо, чтобы необычность продукта, его новизна или уникальность имели ценность для покупателя. Поэтому стратегия дифференциации предполагает в качестве исходной точки изучение интересов потребителя. Для этого необходимо:

- иметь достаточно четкое представление не только о том, кто является покупателем, а и о том, кто принимает решение по вопросам покупки;
- изучить потребительские критерии, по которым делается выбор при покупке товара (цена, функциональные свойства, гарантии, срок поставки и т.п.);
- определить факторы, формирующие представление покупателя о продукте (источники информации о свойствах продукта, имидж и т.п.).

После этого, исходя из возможностей создания продукта соответствующей степени дифференциации и соответствующей цены (цена должна позволять покупателю приобрести дифференцированный продукт), фирма может приступить к разработке и производству этого продукта.

Третьей стратегией, которую фирма может использовать для создания в своем продукте конкурентных преимуществ, является **концентрация внимания на интересы конкретных потребителей**. В этом случае фирма создает свой продукт специально для конкретных покупателей. Концентрированное создание продукта связано с тем, что либо удовлетворяется какая-то необычная потребность определенной группы людей (в этом случае продукт фирмы очень специализирован), либо же создается специфическая система доступа к продукту (система продажи и доставки продукта). Проводя стратегию концентрированного создания конкурентных преимуществ, фирма может пользоваться одновременно как ценовым привлечением покупателей, так и дифференциацией.

Как видно, все три стратегии создания конкурентных преимуществ имеют существенные отличительные особенности, позволяющие сделать вывод о том, что фирма должна для себя достаточно четко определять то, какую стратегию она собирается реализовывать.

Вместе с тем следует отметить, что возможности стратегического управления не безграничны. Существует ряд ограничений на использование стратегического управления, которые указывают на то, что и этот принцип управления, равно как и все другие, не универсален для любых ситуаций и любых задач.

Во-первых, стратегическое управление уже в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего. Вырабатываемое в стратегическом управлении описание желаемого будущего организации - это не детальное описание ее внутреннего состояния и положения во внешней среде, а скорее совокупность качественных пожеланий к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию она должна занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную структуру, в какие деловые группы входить и т.п. Все это в совокупности должно определить, выживет ли организация в будущей конкурентной борьбе или нет.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных правил, процедур и схем. У него нет теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в определенных ситуациях. Стратегическое управление - это скорее определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента. И каждым отдельным менеджером оно понимается и реализуется в значительной мере по-своему. Конечно, существует ряд рекомендаций, правил и логических схем анализа проблем и выбора стратегии, а также осуществления стратегического планирования и практической реализации стратегии. Однако в целом на практике стратегическое управление - это:

- симбиоз интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям;
- высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой, обновление организации и ее продукции, а также реализация текущих планов;
- активное включение всех работников в реализацию задач

организации, в поиск наилучших путей достижения ее целей.

В-третьих, требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления. Требуется введение и осуществление стратегического планирования, которое в корне отлично от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях. Необходимо также создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и включение организации в среду. Службы маркетинга, связи с общественностью и т.д. приобретают исключительную значимость и требуют существенных дополнительных затрат.

В-четвертых, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, кардинально меняются направления вложений, когда неожиданно возникают новые возможности для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, цена расплаты за неверное предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора становится зачастую роковой для организации. Особенно трагическими последствия неверного прогноза бывают для организаций, осуществляющих безальтернативный путь функционирования либо же реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.

В-пятых, при осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. Однако этого совершенно недостаточно, так как стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. Практика убедительно доказывает, что важнейшей составляющей стратегического управления является реализация плана. Поэтому фирма в принципе не сможет перейти к стратегическому управлению, если у нее создана пусть даже и очень хорошая подсистема стратегического планирования, но при этом нет предпосылок или возможностей для выполнения стратегии.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов (рис.8.1). Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления.

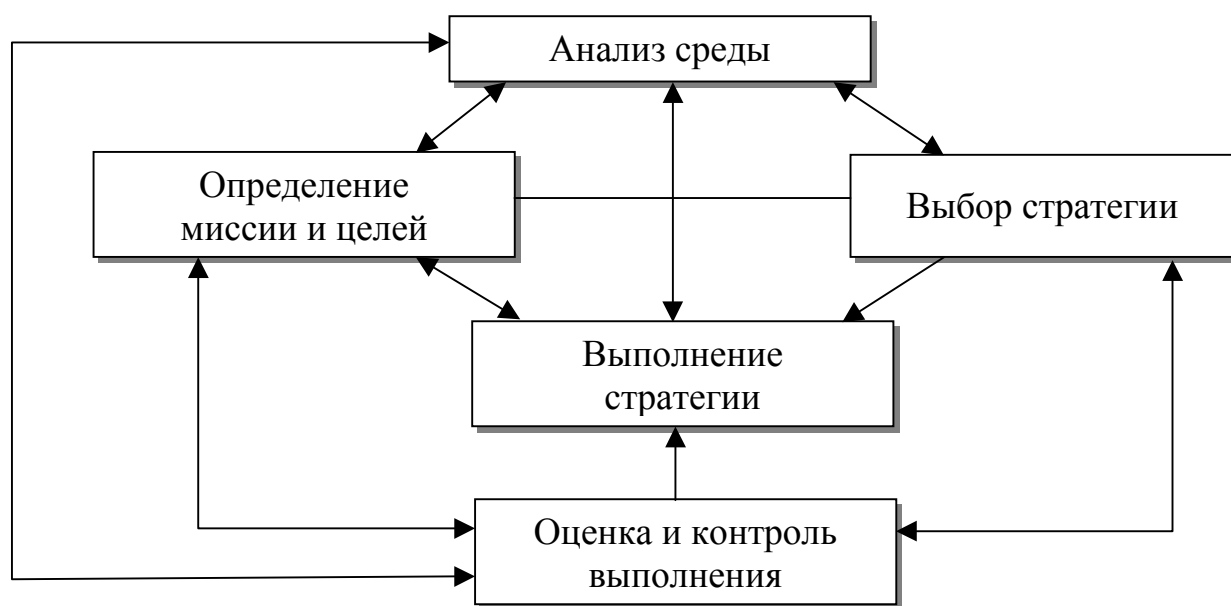


Рис.8.1 Структура стратегического управления

АНАЛИЗ СРЕДЫ обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ. Важной задачей управления является установление баланса интересов различных социальных институтов и групп людей, заинтересованных в функционировании организации и оказывающих влияние на характер, содержание и направленность ее функционирования. Баланс интересов определяет то, куда будет двигаться организация, ее целевую ориентацию в виде миссии и целей.

Определение миссии и целей организации, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в *формировании миссии фирмы*, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Миссия придает организации оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. Далее идет подпроцесс *определения долгосрочных целей*. И завершается эта часть стратегического управления *подпроцессом установления краткосрочных целей*. Формирование миссии и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

ВЫБОР СТРАТЕГИИ. После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами фирма будет добиваться достижения целей. Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевиной стратегического управления. Определение стратегии - это отнюдь не составление плана действий. Определение стратегии - это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п.

ПРОЦЕСС ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ заключается в создании базы для ее реализации и достижения фирмой поставленных целей. Таким образом, выполнение стратегии - это проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь.

ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

8.2. Содержание стратегического планирования.

Стратегическое мышление фирмы должно воплотиться в программу действий, которая уточняет стратегические цели и определяет средства, обеспечивающие реализацию избранной стратегии развития. В краткосрочной перспективе успех фирмы определяется прежде всего финансовой сбалансированностью различных направлений ее текущей деятельности. В долгосрочной перспективе ее выживание и развитие зависят от способности своевременно предвидеть изменения на рынке и соответственным образом адаптировать свою структуру и содержание своего портфеля товаров. Чтобы быть эффективным, такое стратегическое, проактивное мышление должно быть системным и нацеленным на "организацию будущего", т.е. на подготовку действий, которые обеспечат желаемые результаты. Стратегический план должен также довести принятые решения до сведения тех, кто будет воплощать их в жизнь. Сложность этой задачи обусловлена неопределенностью будущего. "Планирование" непредсказуемого также входит в разработку стратегического плана.

Процесс стратегического маркетинга связан с *шестью ключевыми вопросами*. Ответы на эти вопросы определяют цели фирмы и соответственно структуру плана.

✓ В каком бизнесе мы находимся (т.е. *какой рынок является для*

фирмы базовым) и каковы *стратегическая миссия* фирмы на этом рынке?

✓ Какие *рынки товара* образуют базовый рынок, и какое *позиционирование* может быть избрано на этих рынках?

✓ Какова *объективная привлекательность* рынков товара и какие *возможности угрозы* связаны с ними?

✓ В чем *отличительные особенности* фирмы по отношению к рынкам товара, ее *сильные и слабые стороны* и ее конкурентное преимущество?

✓ Какую *стратегию охвата и развития* избрать и каков должен быть уровень *стратегических притязаний* на товарных рынках, входящих в портфель фирмы?

✓ Как выбранные стратегические цели преобразуются в *комплекс операционного маркетинга*: товар, сбыт, цена и коммуникации?

После того, как стратегический анализ рынка даст ответы на шесть ключевых вопросов, на завершающем этапе надлежит согласовать избранные цели, средства, необходимые для их достижения, конкретные программы действий, подлежащие выполнению, и, наконец, предварительную ведомость доходов и расходов по каждому направлению деятельности и по фирме в целом.

В сущности план стратегического маркетинга - это финансовый план, но обогащенный информацией об источниках и назначении финансовых потоков. Фактически он определяет всю экономическую активность фирмы и непосредственно влияет на все остальные ее функции: НИОКР, производство и управление финансами.

- *НИОКР*: потребности рынка должны быть переведены в новые, улучшенные или адаптированные товары;
- *Финансы*: программа маркетинга должна учитывать финансовые ограничения и доступность ресурсов;
- *Производство*: объемы продаж имеют ограничения по производственным возможностям и скорости доставки.

- *Кадровые ресурсы:* выполнение плана подразумевает наличие квалифицированного и подготовленного персонала.

Задача стратегического маркетинга состоит в том, чтобы постоянно ориентировать и переориентировать все виды деятельности фирмы в направлениях, обеспечивающих ее развитие и рентабельность. Поэтому его роль значительно шире традиционного управления маркетингом: она включает и межфункциональную координацию.

Рассмотрим содержание каждого из этапов стратегического планирования, а также информацию, которая необходима для выработки стратегических рекомендаций [16].

1. ИЗЛОЖЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ МИССИИ. Речь идет об основополагающем документе, в котором фирма описывает область своей деятельности, свой базовый рынок, излагает свои руководящие принципы в отношении экономических и неэкономических показателей и постулирует свою систему ценностей. Этот документ важен как для внутренней, так и для внешней сфер деятельности фирмы.

- *Внутри фирмы* он дает персоналу понимание целей фирмы и помогает выработке единой позиции, способствующей укреплению фирменной культуры.
- *Во внешней сфере* он способствует созданию цельного образа фирмы, объясняя, какую экономическую и социальную роль в обществе она стремится играть и какого восприятия со стороны клиентов, торговцев, служащих, акционеров и общества в целом она добивается.

Определение миссии фирмы должно включать четыре обязательных элемента.

История фирмы. Краткое сообщение о происхождении фирмы и ее последующем развитии важно для лучшего понимания нынешнего положения и значения, которое придается определенным целям внеэкономического характера.

Прочные корни в своем секторе - важный фактор при сопоставлении

альтернативных стратегий диверсификации. В поисках новых направлений развития фирма должна заботиться об их согласованности с ее прошлыми достижениями и отличительными особенностями.

Определение области деятельности. Чтобы избежать "близорукого" *производственного* подхода, фирма должна определять свой бизнес не в технологических терминах, а через основные функции или потребности. Покупателю нужен не товар, а обеспечиваемый им набор благ (базовая функция и необходимые или дополнительные услуги). Именно поэтому фирма должна описывать область своей деятельности в терминах рынка и выгоды, приносимой покупателю.

Определяя свой базовый рынок не через технологию, а через потребности, фирма способствует принятию концепции маркетинга, ориентирующейся прежде всего на нужды покупателя.

Приоритетные цели и ограничения. Приоритетные цели, сформулированные руководством фирмы и/или ее владельцами, являются одновременно общими указаниями и ограничениями, которые надлежит учитывать в стратегическом планировании. Четкость их определения позволяет избежать анализа множества предположений, которые заведомо не будут приняты.

Эти цели могут иметь как экономический, так и внеэкономический характер. Примеры целей: минимальная отдача на инвестированный капитал, увеличение доли рынка, сохранение семейного управления, отказ от некоторых видов деятельности, сохранение численности персонала и т.д. В число указываемых ограничений включают также описание *имеющихся ресурсов* (капитал, производственные возможности, кадры). Кроме того, постулируются *этические и моральные ценности*, которые учитываются фирмой в отношениях с клиентами, сбытовиками, поставщиками и конкурентами.

Факторы, которые принимаются во внимание в процессе формулирования стратегической миссии, перечисляются в табл.8.2 [6].

Таблица 8.2

Разработка стратегической миссии фирмы. Учитываемые факторы

Клиенты	Кто является клиентами фирмы?
Товары/услуги	Какие товары предлагаются?
Размещение	Где фирма ведет конкурентную борьбу?
Технология	Какова базовая технология фирмы?
Проблемы выживания	Какую экономическую цель преследует фирма?
Философия	Каковы базовые убеждения, ценности и приоритетные устремления?
Представление о себе	Каковы заявляемые отличительные качества и конкурентные преимущества?
Желательный имидж	К какому имиджу стремится фирма и какую ответственность перед обществом она принимает?
Социальная ответственность	Какова позиция фирмы по отношению к своему персоналу?

Основные стратегические варианты. В дополнение к широким целям, заданным высшим руководством, полезно также уточнить *стратегические притязания* фирмы, т.е. общую политику на базовом рынке и роль, которую она хочет на нем играть. Речь идет о различных *конкурентных стратегиях*. Естественно, притязания должны быть совместимы с имеющимися средствами и должны указывать на тип позиционирования, из которого они исходят. На этой стадии планирования речь идет только об общей ориентации, которая будет переведена в количественные термины в программах действий, разработанных для бизнес-единицы.

2. АНАЛИЗ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ: ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ СРЕДЫ

Решения по охвату базового рынка связаны с эволюцией глобального спроса в пределах каждого рынка товара и, следовательно, с главными тенденциями на этих рынках. Эти тенденции принимают форму объективных

возможностей или угроз для действующих здесь фирм, независимо от сильных и слабых сторон фирмы, проводящей анализ.

Такие возможности и угрозы могут быть обусловлены различными факторами неподконтрольными фирме. Следует, в частности, изучить: тенденции рынка; поведение покупателей; конкуренцию; эволюцию среды; международный контекст.

Не существует конкретных рецептов поведения; можно лишь дать совет думать о событии своевременно, т.е. до того, как оно произошло. Для этого необходима система маркетинговой информации и наблюдения за средой. По каждой исследуемой области следует располагать соответствующим вопросником. Его содержание, естественно, должно определяться особенностями рынка (видом и характером использования товаров и т.п.).

3. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

В отличие от анализа среды объектом анализа конкурентоспособности (называемого также анализом "сильных и слабых сторон") являются внутренние факторы, находящиеся в определенной степени под контролем фирмы. Сильные стороны - это достоинства и отличительные особенности, которые покупатели считают важными и которые, следовательно, должны быть акцентированы в стратегии позиционирования и коммуникации. Слабые стороны фирмы и марки должны быть усилены. Подобный анализ должен обязательно проводиться относительно наиболее опасных (приоритетных) конкурентов.

"Сильные стороны" определяют тип **конкурентного преимущества** фирмы, на котором будет основана ее базовая стратегия.

"Слабые стороны" определяют уязвимость фирмы и, следовательно, требуют корректирующих воздействий. Некоторые "слабости" **структурного характера** (например, обусловленные размерами фирмы) могут плохо поддаваться корректировке. В качестве примеров подобных слабостей можно назвать следующие:

- лидер на национальном рынке, не обладающий международной

сбытовой сетью, уязвим, поскольку, будучи атакован приоритетным конкурентом на своем рынке, он не может защитить себя путем нанесения ответного удара на национальном рынке этого конкурента;

- концентрация значительной доли продаж в руках одного мощного дистрибьютера ослабляет позиции фирмы в переговорах с ним;
- недостаток финансовых средств не позволяет небольшой фирме использовать наиболее мощные рекламные каналы типа телевидения.

Таким образом, нужно различать слабости, которые фирма может устранить и которым следует уделить приоритетное внимание при планировании, и структурные слабости, плохо поддающиеся коррекции и, следовательно, создающие высокий риск, т.е. требующие постоянного отслеживания.

В организационном плане анализ конкурентоспособности строится аналогично анализу привлекательности.

Анализ текущей рыночной ситуации для фирмы. Его цель - описать положение каждого товара или марки на рынке не только в терминах продаж и доли рынка, но и в терминах маркетингового давления. Такой анализ должен быть повторен по каждому товару, входящему в портфель фирмы. По каждому товару должны быть представлены ведомости расходов и убытков за последние годы (типичная структура ведомости приведена в приложении Ж).

Анализ приоритетных конкурентов. Для каждого рынка товара должны быть идентифицированы наиболее опасные (приоритетные) конкуренты. По всем этим конкурентам производится сравнительный анализ данных, аналогичных использованным при анализе товаров самой фирмы (приложение З).

Анализ проникновения в систему сбыта. Торговые фирмы, партнеры по реализации товаров, контролируют доступ к рынкам конечных пользователей и играют важную роль в успехе разрабатываемой маркетинговой программы. При этом они могут обладать большими возможностями давления на изготовителя. Фактически их, наряду с конечными пользователями, следует рассматривать в качестве клиентов. Задача "торгового маркетинга" состоит в том, чтобы на основе анализа потребностей этих "промежуточных клиентов" установить с ними взаимовыгодные отношения.

Цели изготовителя и торговца не всегда совпадают, и это может привести в конфликту в системе сбыта. Поэтому между производителями и торговцами необходимо создавать и систематически поддерживать отношения обмена информацией.

8.3. Стратегический анализ и контроль в международном маркетинге.

В процессе управления хозяйственной деятельностью фирм, действующих на международных рынках, особое значение приобретают стратегический анализ и контроль, которые служат основой для оценки соответствия фактических результатов деятельности стратегическим целям фирмы и разработки корректирующих мероприятий.

Международная практика наработала ряд методов стратегического анализа, основными из которых являются модели Бостонской консультативной группы (БКГ), Мак-Кинси, ПИМС, Мак-Кинси "7С". Поскольку эти методы хорошо представлены в работах известных зарубежных авторов, таких как И.Ансофф, Ж.-Ж.Ламбен, М.Портер и др., а также отечественных авторов: С.Н.Лавров, С.Ю.Злобин, О.С.Виханский, Э.А.Уткин и др., кратко охарактеризуем их сущность и укажем на преимущества и недостатки.

Матрица, предложенная Бостонской консультативной группой, приведенная на рис.8.2, представляет собой удобный прием сопоставления различных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), в которых работает фирма. Бостонская консультативная группа предложила использовать для определения перспектив единственный показатель - рост объема спроса. Он задает размер матрицы по вертикали. Размер по горизонтали - это соотношение доли рынка, принадлежащей фирме, и доли рынка, принадлежащей ее ведущему конкуренту. По мнению БКГ, это соотношение определяет сравнительные конкурентные позиции фирмы в будущем.

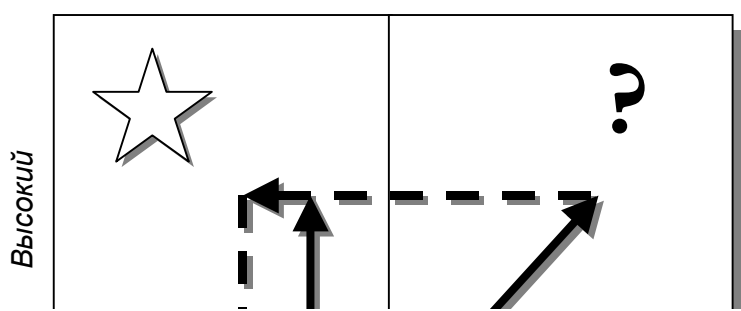


Рис.8.2 Матрица, предложенная Бостонской консультативной группой

Для каждой СЗХ делается оценка будущих темпов роста, подсчитываются доли рынка и полученные данные вписываются в соответствующие клетки. Диаграмма БКГ предлагает следующий набор решений о дальнейшей деятельности фирмы в соответствующих хозяйственных зонах:

- "звезды" оберегать и укреплять;
- по возможности избавляться от "собак", если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;
- для "дойных коров" необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль высшего руководства фирмы;
- "дикие кошки" подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в "звезды".

Пунктирная линия показывает, что "дикие кошки" могут стать "звездами", а "звезды" в дальнейшем, с приходом неизбежной зрелости,

превратятся в "собак". Сплошная линия показывает перераспределение средств от "дойных коров".

Таким образом, матрица помогает выполнению двух функций: принятию решений о намеченных позициях на рынке и распределению стратегических денежных средств между СЗХ в будущем. Практика использования матрицы БКГ показала, что она весьма полезна при выборе между различными зонами хозяйствования, при определении стратегических позиций, а также для распределения стратегических ресурсов на ближайшую перспективу. Но опыт также показал, что матрица БКГ применима лишь при весьма специфических условиях. Перед тем как обращаться к матрице БКГ, важно убедиться в том, что рост объема деятельности может быть надежным измерителем перспектив и что относительные позиции фирмы в конкуренции можно определить по ее доле на рынке. Если эти условия выдерживаются, то Бостонская матрица хороша своей простотой и удобна в качестве инструмента для анализа того набора видов деятельности, которым располагает фирма. Если же перспективы и условия конкуренции сложнее, то двухмерная матрица должна быть дополнена более сложными инструментами оценки.

В рамках матрицы БКГ возможны следующие варианты стратегии:

- рост и увеличение доли рынка - превращение "знака вопроса" в "звезду" (агрессивные "знаки вопроса" иногда называют "дикими кошками");
- сохранение доли рынка - стратегия для "дойных коров", доходы которых важны для растущих видов бизнеса и финансовых инноваций;
- "сбор урожая", то есть получение краткосрочной доли прибыли в максимально возможных размерах, даже за счет сокращения доли рынка - стратегия для слабых "коров", лишенных будущего, неудачливых "знаков вопроса" и "собак";
- ликвидация бизнеса или отказ от него и использование полученных вследствие этого средств в других отраслях - стратегия для "собак" и "знаков вопроса", не имеющих больше возможностей инвестировать для улучшения своих позиций.

Оценивая возможность использования модели БКГ, необходимо учитывать ее преимущества и недостатки.

Преимущества:

модель используется для исследования взаимосвязи между деловыми единицами, входящими в организацию, а также их долгосрочных целей;

модель может быть основой для анализа разных стадий развития деловой единицы (бизнеса) и соответственно анализа различия ее потребностей на разных этапах развития;

представляет собой простой, доступный для понимания подход к организации делового портфеля организации (портфеля ценных бумаг).

Недостатки:

не всегда правильно оценивает возможности бизнеса, поскольку, например, для единицы, определенной как "собака", может порекомендовать уход с рынка, в то время как внешние и внутренние изменения в состоянии изменить позицию бизнеса;

чрезмерно сосредоточена на потоках наличности, в то время как для фирмы не менее важным показателем является эффективность инвестиций; нацелена на суперрост и без внимания остаются возможности оздоровления бизнеса, применение лучших методов управления.

Более сложным вариантом портфельной модели является многофакторная матрица "Мак-Кинси" (компания, разработавшей ее по заказу "Дженерал Электрик"). Фактор "возможности расширения рынка" здесь превратился в многофакторное понятие "привлекательность рынка (отрасли)". Фактор "относительная доля рынка" вырос до понятия "стратегическое положение фирмы", характеризующего различные элементы внутренней среды предприятия (табл.8.3.)

Таблица 8.3

Факторы, определяющие привлекательность рынка и стратегическое положение бизнеса

Привлекательность рынка	Стратегическое положение
<i>Характеристика рынка (отрасли)</i>	
Размер рынка (количество продаж, выраженное в данных единицах и в натуральном отношении)	Ваша доля рынка (в эквивалентных терминах)
Размер ключевых сегментов	Ваш охват ключевых сегментов
(характеристика основных групп)	Степень вашего участия в диверсификации

покупателей) Диверсифицированность рынка Чувствительность рынка к ценам, уровню обслуживания, изменениям внешних факторов Склонность к цикличности Склонность к сезонности Воздействие поставщиков на характер заключаемых сделок	Ваше влияние на рынок Характер ваших отношений с поставщиками Воздействие на позицию фирмы ваших потребителей
Факторы конкуренции	
Типы конкурентов Уровень конкуренции Сегменты рынка, которые конкуренты покинули или, наоборот, освоили Чувствительность к товарам субститутам (заменителям) Степень и типы интеграции фирм в отрасли	Ваша приспособленность к конкуренции в терминах выпускаемых продуктов, возможностям обслуживания рынков, производительной силы, качества управления Сегменты, оставленные или вновь освоенные вами Ваша относительная доля рынка Ваша уязвимость со стороны новой технологии Ваш собственный опыт и уровень интеграции с другими фирмами
Финансово-экономические факторы	
Пределы капиталовложений в отрасли Факторы рычага (структура издержек, величина долга) Барьеры на входе и выходе из отрасли Степень использования производственных мощностей Отраслевой уровень доходности Отраслевой уровень ликвидности	Ваши пределы капиталовложений Ваши факторы рычага Барьеры, которые представляют трудность для вас Ваш уровень использования мощностей Ваш уровень доходности Ваши показатели платежеспособности
Социально-психологические факторы	
Социальная среда Юридические ограничения	Ваш внешний образ Внутрифирменная культура и этика

Организация должна оценить свое положение по каждому из факторов, приведенных в таблице, и определить его исходя из 3-х возможных уровней: низкого, среднего, высокого. Самооценка должна быть максимально объективной. На ее основе фирма определяет свое место в одном из квадратов матрицы "Мак-Кинси".

Как видно из матрицы (рис.8.3), верхний левый угол означает благоприятные перспективы для роста диагональ, разделяющая верхний

левый угол и нижний правый угол, - двойственное положение и ограниченный рост, нижний правый угол - отсутствие реальных возможностей будущего развития.

Привлекательность рынка	средняя	Инвестировать (расти)	Инвестировать (расти)	Ограниченные инвестиции (укрепление стратегических позиций)
		Инвестировать (расти)	Ограниченные инвестиции (использовать достигнутое положение и защищать его)	Собрать урожай (отказаться от этого бизнеса)
	низкая	Ограниченные инвестиции (использовать достигнутое положение)	Собрать урожай (отказаться)	Собрать урожай (отказаться)
		хорошее	среднее	низкое
Стратегическое положение				

Рис.8.3 Портфельная модель "Мак-Кинси"

Преимущество данного метода по сравнению с простой портфельной моделью, является учет наибольшего количества значимых факторов внутренней и внешней среды фирмы.

Однако в применении данной модели существуют ограничения, к которым можно отнести отсутствие конкретных рекомендаций по поведению на том или другом рынке а также возможность субъективной, искаженной оценки фирмой своей позиции.

Моделью, способной дать гораздо более конкретный материал для принятия стратегических решений является комплексный деловой анализ

ПИМС (PIMS). Материалы ПИМС - результат обобщения опыта более трех тысяч предприятий Европы и Северной Америки. Показатели деятельности компаний отражены приблизительно в 30 основных переменных, влияющих на уровень прибыли, и разбиты на три группы: конкурентная позиция бизнеса; характеристика и привлекательность рынка, на котором действует предприятие; производственная структура предприятия. Модель ПИМС выделяет также факторы, оказывающие наибольшее влияние на уровень прибыли: капиталоемкость, затем в порядке убывания - относительное качество продукта, относительная доля рынка, производительность труда. Модель ПИМС позволяет каждой организации учиться на опыте других предприятий, выбирать наиболее удобные способы будущих действий для получения высоких доходов.

В условиях украинской экономики изучение модели ПИМС носит в большей степени познавательный характер, поскольку этот метод стратегического анализа разработан для высокоразвитых, насыщенных, относительно устойчивых рынков и видов бизнеса. С этой точки зрения статистический опыт североамериканского и японского бизнеса имеет для нашей экономики ограниченное применение.

Среди основных методов стратегического анализа в международном маркетинге можно назвать также модель Мак-Кинси "7С".

Модель Мак-Кинси "7С" не предлагает готовых вариантов стратегии, а является, скорее, хорошим способом осмысления основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на ее будущее. К этим факторам относятся: стратегия, сумма навыков, совместные ценности, структура организации, системы, сотрудники фирмы, стиль.

Взаимосвязь основных факторов развития показана на рис.8.4.

Эта модель показывает важность для планирования не только разработки финансовых показателей, но и учета качества работы и квалификации сотрудников, то есть навыков, а также человеческих отношений и личных потребностей участников организации, выраженных в понятиях "совместные ценности" и "культура организации".



Рис. 8.4 Модель "7С"

Она также определяет последовательность внутренних действий организации после принятия определенной стратегии:

а) планирование двух основных внутренних факторов организации, необходимых навыков и культуры, соответствующих выбранной стратегии;

б) установление вторичных от навыков и культуры элементов:

- *структуры*: организационные схемы, линии субординации, описание работ;
- *системы*: потоки работ в организации, процедура выполнения, учет и контроль;
- *сотрудников (штата)*: организация определяет, какие именно работники и в каком количестве ей необходимы;
- *стиль*: личный стиль руководства, характер поведения участников организации.

Модель "7С" важна тем, что воспринимает планирование не только как процесс создания формальных схем и совокупности количественных показателей. Процесс планирования понимается здесь как установление

связи и согласия между сотрудниками, увязка их интересов, учет всех сторон деятельности человека на предприятии [27].

Важным элементом стратегического управления является стратегический контроль (ревизия маркетинга).

Деятельность и организация работы службы маркетинга должна подвергаться периодической оценке, поскольку на практике нет неизменных вещей, а рынок заставляет любую организацию находиться в постоянном движении, поиске новых подходов к организации своей деятельности. Задача переоценки своего подхода и поведения на рынке решается фирмой при помощи так называемой ревизии маркетинга, представляющей собой совокупность мероприятий по систематическому и всеобъемлющему изучению маркетинговой среды, в которой она действует, а также стоящих перед организацией задач, вырабатываемых стратегий и хода их выполнения. Целью ревизии маркетинга, таким образом, должно стать обнаружение имеющихся проблем в организации маркетинговой деятельности и разработка соответствующих мероприятий по их преодолению.

В рамках ревизии маркетинга проводится детальный анализ задач и целей фирмы, которые должны отражать общую направленность ее деятельности. Затем проверяется правильность оценки внутренних возможностей. Внесенные поправки позволяют пересмотреть и в целом маркетинговые возможности предприятий, определяемые как пересечение его целей, внутренних ресурсов и рыночных возможностей.

На следующем этапе ревизии маркетинга проверяется качество отбора целевых рынков, в ходе которого заново изучается спрос на продукцию предприятия, проводится анализ сегментирования рынка, осуществляется оценка отбора целевых сегментов и правильности позиционирования отдельных продуктов на рынке.

Очередным шагом ревизии маркетинга является анализ качества системы планирования, которая направлена на проверку соответствия избранной генеральной стратегии фирмы ее целям и сложившейся рыночной

ситуации. Кроме того, следует обратить особое внимание на процесс разработки планов действий, которые должны полностью согласовываться со стратегией фирмы и служить своеобразным путеводителем при продвижении ее к своим стратегическим целям.

Главный акцент в ходе ревизии маркетинга, пожалуй, должен быть сделан на оценке качества планирования отдельных составляющих комплекса маркетинга. Результатом анализа продуктовой стратегии фирмы должна стать выработка мероприятий по оптимизации ряда предлагаемых услуг, решений в области создания продуктов-новинок. Ревизия ценовой стратегии позволяет объективно взглянуть на политику фирмы в области ценообразования, выявить степень ее соответствия общей стратегии маркетинга. Анализ стратегии в области систем доставки должен решать проблему выбора оптимального метода доведения услуг до потребителя. Оценка комплекса стимулирования дает возможность проконтролировать стратегию фирмы в отношении отдельных ее элементов, в том числе и с точки зрения оптимальности их бюджетов.

Заключительным этапом ревизии маркетинга является анализ эффективности всех оставшихся вспомогательных систем маркетинга: системы маркетинговой информации, контроля и организационной структуры.

Таким образом, стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций или операций. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей фирмы.

ПРАКТИКУМ

Целью данного раздела является самооценка и контроль теоретических знаний, полученных в процессе изучения курса «Международный маркетинг».

Первый этап, - тестирование, - является методом самоконтроля, который позволяет оценить полученные знания. Второй – решение ситуационных задач. Посредством анализа разнообразных хозяйственных ситуаций приобретаются практические навыки управления внешнеэкономической деятельностью предприятия на основе маркетинга.

Тесты

1. Международный маркетинг как форма организации внешнеэкономической деятельности предприятия представляет собой:
 - а) производство продукта с целью его реализация на внешнем рынке;
 - б) процесс изучения потенциальных иностранных рынков;
 - в) экспорт товаров и услуг;
 - г) всю маркетинговую деятельность, ориентированную на зарубежные интересы предприятия.
2. Последовательность этапов перехода к международному маркетингу:
 - а) традиционный экспорт → экспортный маркетинг → международный маркетинг → глобальный маркетинг;
 - б) экспортный маркетинг → традиционный экспорт → международный маркетинг → глобальный маркетинг;
 - в) глобальный маркетинг → традиционный экспорт → экспортный маркетинг → международный маркетинг;
 - г) традиционный экспорт → экспортный маркетинг → глобальный маркетинг → международный маркетинг.
3. Сущность традиционного экспорта как этапа перехода к международному маркетингу заключается в следующем:
 - а) экспортер систематически обрабатывает заграничный рынок и приспособливает свое производство под требования этого рынка;
 - б) продажа товара за границу без дальнейшего сопровождения товара;
 - в) экспортер глубоко исследует рынок и использует для его обработки весь набор инструментов маркетинга, а также различные формы внешнеэкономических связей;

- г) маркетинговая деятельность за границей охватывает все функциональные сферы деятельности предприятия.
4. Сущность экспортного маркетинга как этапа перехода к международному маркетингу заключается в следующем:
- а) экспортер систематически обрабатывает заграничный рынок и приспособливает свое производство под требования этого рынка;
 - б) продажа товара за границу без дальнейшего сопровождения товара;
 - в) экспортер глубоко исследует рынок и использует для его обработки весь набор инструментов маркетинга, а также различные формы внешнеэкономических связей;
 - г) маркетинговая деятельность за границей охватывает все функциональные сферы деятельности предприятия.
5. Сущность международного маркетинга заключается в следующем:
- а) экспортер систематически обрабатывает заграничный рынок и приспособливает свое производство под требования этого рынка;
 - б) продажа товара за границу без дальнейшего сопровождения товара;
 - в) экспортер глубоко исследует рынок и использует для его обработки весь набор инструментов маркетинга, а также различные формы внешнеэкономических связей;
 - г) маркетинговая деятельность за границей охватывает все функциональные сферы деятельности предприятия.
6. Сущность глобального маркетинга заключается в следующем:
- а) экспортер систематически обрабатывает заграничный рынок и приспособливает свое производство под требования этого рынка;
 - б) продажа товара за границу без дальнейшего сопровождения товара;
 - в) экспортер глубоко исследует рынок и использует для его обработки весь набор инструментов маркетинга, а также различные формы внешнеэкономических связей;
 - г) маркетинговая деятельность за границей охватывает все функциональные сферы деятельности предприятия.
7. Характерной особенностью прямого экспорта продукции на зарубежный рынок является следующее:
- а) производитель продает свои товары и услуги самостоятельно;
 - б) изделия и услуги реализуются внешнеторговыми фирмами;
 - в) инициатива относительно зарубежных поставок исходит от отечественных хозяйственных субъектов;
 - г) импортер ведет поиск необходимой для него продукции.

8. Кооперация без участия в капитале как форма организации международного маркетинга включает в себя:
 - а) прямой экспорт, косвенный экспорт;
 - б) лицензионное производство, управление по контракту, контракт на производство;
 - в) сборочное производство, производство продукта;
 - г) экспорт продукции на зарубежный рынок, сборочное производство, совместное предприятие.
9. Сборочное производство как способ трансферта капитала под собственную ответственность характеризуется следующим:
 - а) зарубежные предприятия принимают на себя обязательства изготавливать на собственных производственных мощностях продукцию, приобретение которой гарантируется договором с отечественной фирмой;
 - б) трансфертом капитала, средств производства, персонала, ноу-хау в страну присутствия с целью монтажа конечного продукта из единичных узлов и деталей;
 - в) производственной деятельностью на иностранных рынках, обеспечивающей изготовление составных частей продукта и их сборку в конечный продукт;
 - г) осуществлением прямых инвестиций совместно с субъектами страны, в которую ввозится капитал.
10. Маркетинг, используемый предприятиями, которые осуществляют международную деятельность, последовательно осваивая разные зарубежные рынки, характеризуется как:
 - а) каскадная интернационализация;
 - б) глобальный международный маркетинг.
11. Макропирамидальная организационная структура фирмы предполагает ориентацию на:
 - а) стандартизацию элементов маркетинга;
 - б) дифференциацию элементов маркетинга.
12. Целью общих, предварительных исследований, является:
 - а) определение коммерческого интереса, который представляет страна или географическая зона;
 - б) выявление особенностей функционирования иностранного рынка;
 - в) прогнозирование реакции рынка на коммерческое предложение.
13. Кабинетное изучение рынка включает в себя:

- а) сбор и изучение вторичных данных, относящихся к предмету исследования;
 - б) получение данных от информаторов с помощью интервью, анкетных опросов и т.д.
14. Проведение международного маркетингового исследования собственными силами фирмы имеет смысл в следующих случаях:
- а) имеется потребность в получении независимой и объективной оценки рынка;
 - б) исследование охватывает продукцию производственного назначения;
 - в) могут возникнуть коммуникационные трудности между компанией и исследовательским агентством;
 - г) исследование носит специфический характер.
15. Предпочтение передаче исследования рынка агентству следует отдать, когда:
- а) исследованию подлежит большое количество потребителей;
 - б) компания не имеет опыта в исследовании местного рынка;
 - в) компания имеет достаточный опыт на этом рынке или она считает, что потенциал рынка таков, что есть смысл приобрести такой опыт.
16. Схема выбора рынка в международном маркетинге имеет следующий вид:
- а) предварительный отбор рынка → сегментация рынка → определение сегмента рынка → макросегментация;
 - б) предварительный отбор рынка → определение сегмента рынка → сегментация рынка → макросегментация;
 - в) предварительный отбор рынка → макросегментация → определение сегмента рынка → сегментация рынка;
17. Макросегментация рынка осуществляется с целью:
- а) исключения неперспективных рынков;
 - б) выбора наиболее важных для предприятия рынков;
 - в) определения размера рынка.
18. При разработке международной товарной политики фирмы в отношении потребительских товаров особое внимание уделяется:
- а) сервисному обслуживанию;
 - б) вопросам упаковки и торговой марки.
19. Адаптировать товар к требованиям внешнего рынка возможно путем:
- а) внесения изменений в товар в соответствии с особенностями потребления;
 - б) создания новой упаковки без изменения товара;
 - в) разработки новой маркировки без изменения товара;

- г) модификации коммуникационной политики фирмы;
 - д) предложения новинки с учетом международного жизненного цикла товара.
20. К основным стратегиям в экспортной ценовой политике относятся:
- а) стратегия проникновения;
 - б) стратегия завоевания и расширения рыночной доли;
 - в) стратегия "снятия сливок";
 - г) стратегия ценовой дифференциации;
 - д) стратегия диверсификации;
 - е) стратегия ценового выравнивания.
21. Стратегия ценовой дифференциации заключается:
- а) в использовании относительно низких цен для быстрого проникновения на новые рынки;
 - б) в установлении высокой цены при малом объеме сбываемого товара;
 - в) в установлении на один и тот же продукт различного уровня цен для разных групп потребителей;
22. Механизм формирования экспортных цен включает в себя следующие этапы:
- а) выбор ценовой политики;
 - б) установление исходной цены;
 - в) выбор метода ценообразования;
 - г) установление окончательной цены;
 - д) контроль цен и оценка реакции потребителей.
23. Учет психологических аспектов восприятия цены потребителем производится на этапе:
- а) установления исходной цены;
 - б) установления окончательной цены;
 - в) контроля цен и оценки реакции потребителей.
24. Мировая цены характеризуется следующими признаками:
- а) цена, по которой осуществляются крупные экспортные и импортные сделки;
 - б) цена, используемая в регулярных сделках на важнейших рынках;
 - в) цена, установленная основными продавцами данного товара на мировом рынке;
 - г) цена товара в таких сделках, платежи по которым ведутся в свободно конвертируемой валюте;
 - д) цена товара на потенциальном экспортном рынке.

25. Справочные цены - это цены:
- а) публикуемые продавцами сырьевых товаров;
 - б) на готовые изделия потребительского и производственного назначения;
 - в) отражающие действительный уровень цен на товар определенного качества при соответствующих условиях поставок и платежа.
26. К элементам внешней среды международной системы товародвижения относятся:
- а) фирмы, обеспечивающие перевозку;
 - б) обработка заказов покупателей;
 - в) посредники и их склады;
 - г) отгрузка и контроль за движением груза;
 - д) сбытовая сеть.
27. Сбытовыми посредниками за рубежом могут быть:
- а) экспортные организации;
 - б) импортирующие оптовые организации;
 - в) импортные представители;
 - г) торговые дома.
28. Основные факторы, влияющие на решения, связанные с рекламой в международном маркетинге следующие:
- а) общие цели фирмы;
 - б) характер предприятия и его продукции;
 - в) организационная структура фирмы;
 - г) характер распределения доходов в стране;
 - д) юридические ограничения;
 - е) отношение к закупкам из-за рубежа;
 - ж) доступность средств массовой информации.
29. Основными средствами международных маркетинговых коммуникаций являются:
- а) реклама;
 - б) "директ-мейл";
 - в) коммерческая пропаганда;
 - г) стимулирование сбыта;
 - д) персональная продажа;
 - е) участие в выставках и ярмарках;

ж) паблисити по средствам печатной продукции.

30. Различают следующие основные типы контроля экспортных операций:

- а) контроль за выполнением годовых планов;
- б) контроль прибыльности;
- в) контроль рентабельности;
- г) стратегический контроль;
- д) контроль эффективности маркетингового комплекса.

31. Целью контроля за выполнением годовых планов является:

- а) определение эффективности использования имеющихся маркетинговых возможностей;
- б) контроль соответствия фактических показателей запланированным на конкретный год;
- в) определение каналов поступления доходов, каналов расходов и потерь.

32. К основным коммерческим операциям в международном маркетинге относят:

- а) обмен продукцией в материально-вещественной форме;
- б) обмен научно-техническими знаниями;
- в) вывоз капитала под собственную ответственность;
- г) обмен техническими услугами;
- д) производство продукта;
- е) арендные операции;
- ж) предоставление консультационных услуг в области информации и совершенствования управления.

33. К реэкспортным операциям относятся:

- а) операции, предусматривающие вывоз за границу ранее ввезенного товара, не подвергавшегося переработке;
- б) операции, связанные с ввозом из-за границы ранее вывезенных отечественных товаров, не подвергавшихся там переработке.

34. Применяемый при обозначении базисных условий поставки термин "франко" означает:

- а) покупатель свободен от риска и всех расходов по доставке товара до пункта, обозначенного словом "франко";
- б) продавец свободен от риска и всех расходов по доставке товара до пункта, обозначенного словом "франко".

35. К таможенным документам относятся:

- а) коносаменты;
 - б) экспортные и импортные лицензии;
 - в) складские свидетельства;
 - г) свидетельство о контроле качества.
36. К рискам, связанным с условиями контракта, относятся:
- а) риск условия поставки;
 - б) риск форс-мажорных обстоятельств;
 - в) юридические риски;
 - г) информационные риски.
37. Отличительными особенностями стратегического управления являются:
- а) ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу;
 - б) ориентация на долгосрочную перспективу;
 - в) концентрация внимания менеджмента вовнутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов;
 - г) концентрация внимания менеджмента вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении.
38. К стратегии создания конкурентных преимуществ товара относятся:
- а) лидерство в цене;
 - б) стандартизация товара;
 - в) дифференциация товара;
 - г) концентрация внимания на интересы конкретных потребителей;
 - д) стратегия разработки товара.
39. В рамках матрицы БКГ возможны следующие варианты стратегий для "дойных коров":
- а) рост и увеличение доли рынка;
 - б) сохранение доли рынка;
 - в) ликвидация бизнеса;
 - г) "снятия сливок".
40. Целью стратегического контроля является:
- а) определение каналов поступления доходов, каналов расходов и потерь;
 - б) определение эффективности использования имеющихся маркетинговых возможностей;
 - в) контроль за соответствием фактических показателей запланированным на

конкретный год.

Если вы удовлетворены своими ответами, то можете перейти к выполнению более сложного этапа проверки знаний – решению ситуационных задач.

Ситуационные задачи



Маркетинг и рыночные позиции компании

Компания Kodak Norge, представитель американской ТНК в Норвегии, предлагает товары и услуги под маркой Kodak: различные виды фотопленки, фотооборудование, услуги по проявлению пленки и печатанию фотографий. В настоящее время на рынке фотопродукции фирма занимает долю 50% (в 60-х годах она владела 90% рынка). Главные конкуренты, потеснившие компанию, — шведские фирмы, на долю которых приходится 30% рынка. Однако ведущий конкурент сегодня — это компания Fuji, на долю которой приходится около трети рынка фотопродукции. Руководство Kodak Norge считает, что причиной потери прежних позиций на рынке была недостаточно быстрая реакция на изменившиеся потребности покупателей. Как Fuji, так и Kodak Norge уступают рыночные позиции компании Agfa в сфере фототоваров для профессионалов.

В ценовой конкуренции выигрывают местные небольшие фирмы, которые, пользуясь тем, что цены на норвежском рынке на 15—20% выше, чем в других европейских странах, предоставляют покупателям разные виды скидок.

По данным маркетинговых исследований, средний потребитель фотопродукции — это фотолюбитель, покупающий этот товар в небольших специализированных магазинчиках, в магазинах отелей и во время посещения различных центров развлечений. Покупки делаются импульсивно, для удовлетворения только что возникшего желания. Руководящий состав Kodak Norge считает, что покупателя не особо интересует марка покупаемого изделия. Приобретается та фотопродукция, которую можно легче и быстрее, купить. Поэтому Kodak Norge стремится увеличить количество мест для

выкладки своей продукции.

Маркетологи подразделяют покупателей фототоваров на розничных и оптовых, а также дистрибьюторов. В свою очередь, конечных потребителей они подразделяют на фотолюбителей, фотографов-полупрофессионалов и профессионалов. Они считают, что необходимо большое внимание уделять удовлетворению спроса дистрибьюторов, прямому снабжению дилеров, занятых реализацией специализированной фотопродукции, а также снабжению дистрибьюторов через посредников. В этом отношении позиции компании Kodak сильнее, чем у Fuji, которая сбывает свой товар только через дилеров, реализующих специализированную фотопродукцию.

Маркетологи и менеджеры Kodak Norge для сбора информации о рынке используют как внутренние, так и внешние источники. Основной акцент в анализе внешней информации делается на выявление владельцев фотооборудования, образ жизни и способ досуга потенциальных потребителей, а не на то, какие требования предъявляются индивидуальными покупателями к продукции.

Все компании, работающие на рынке фототоваров, убеждены, что кроме традиционных рыночных исследований необходимо найти способ более полного выявления потребностей покупателей и их отношения к торговле данным товаром. Важно знать движущие мотивы поведения покупателя фотопродукции и какие факторы влияют на его выбор, какова роль фотографии в жизни покупателя, что означает покупка для потребителя и каковы его требования к обслуживанию. Необходимы исследования конкурентов, чтобы использовать их преимущества. Только тогда повысится эффективность маркетинговых программ.

Менеджеры считают, что для эффективного планирование маркетинговых исследований следует выявить приоритетные направления, выбрать соответствующие методы сбора информации, наметить пути практического использования результатов анализа.

- Вопросы и задания

1. Какие виды, методы и план маркетинговых исследований вы можете предложить компании?
2. Какие критерии сегментации целесообразно использовать компании?
3. Какие каналы товародвижения являются основными на данном рынке и каким образом компания может оказывать на них влияние?
4. Каковы конкурентные преимущества Kodak Norge и как их можно применить для позиционирования ее предложения?
5. Какие методы ценообразования целесообразно использовать фирме в данной ситуации?

Выбор целевого экспортного рынка предприятием «Норд»

Существующая информация

Предприятие «Норд»¹ - одно из ведущих предприятий на территории СНГ по производству бытовых холодильников. В последние годы руководство предприятия сумело использовать постоянный рост спроса на его продукцию внутри страны и существенно увеличит объемы выпуска холодильников. В 1999 г. предприятие изготовило 1450 тыс. бытовых холодильников (загружено 80-90 имеющихся производственных мощностей). В настоящее время экспорт продукции «Норд» не осуществляет.

В ближайшие два года предприятие «Норд» планирует ввести в строй дополнительные производственные мощности, которые позволяют производить еще 500 тыс. холодильников в год. В последующие годы также намечено дальнейшее увеличение производственных мощностей, однако руководство предприятия не принимает решения о конкретных объемах такого увеличения до выяснения ситуации на потенциальных экспортных рынках. Несмотря на то, что в настоящее время дела «Норд» идут вполне успешно, появились определенные опасные симптомы. Основные конкуренты предприятия на внутреннем рынке расширяют производство: два новых завода вступят в строй в ближайшем будущем (через 1-1,5 года). Таким образом, общенациональный объем производства увеличивается, в то

¹ «Норд» - название условное.

время как ожидается существенное снижение объема продаж холодильников внутри страны в связи с резким падением платежеспособного спроса населения.

Как следствие, производство бытовых холодильников в стране скорее всего будет расти быстрее, чем спрос на них. Конкуренты станут сильнее, доходы могут существенно снизиться. Кроме того, часть необходимого для создания новых производственных мощностей оборудования «Норд» планирует закупить за рубежом. Таким образом, предприятию необходимо произвести исследование экспортных рынков и определить целевые рынки для вывоза части своей продукции.

Основные аспекты исследования рынка

1. Основная выгода от выхода на экспортные рынки для «Норд» заключается в постоянном увеличении объемов продаж, а также получении иностранной валюты для приобретения за рубежом необходимого оборудования. Проблема заключается в том, как избежать существенного понижения цен при выходе на внешние рынки и быстро достигнуть требуемого объема продаж. Предприятие настаивает на ценах 1100—1200 каренсов² за единицу ФОБ Мариуполь, что соответствует внутренним ценам.

2. Принимая во внимание намеченное на ближайшие годы расширение производства, руководство «Норд» планирует достигнуть годового уровня экспорта 500-600 тыс. шт.

3. Чтобы предотвратить риск, возможный при концентрировании усилий лишь на единственном рынке, необходимо определить два-три наиболее перспективных рынка для экспорта бытовых холодильников из нашей страны.

4. По возможности следует избегать рынков, где практикуется продажа товаров в кредит с длительным сроком выплаты.

5. Необходимо также стремиться к снижению общих накладных

²Каренс – условная денежная единица;

расходов предприятия, особенно за рубежом.

6. Все разумные расходы по кабинетному и полевому исследованию рынков предприятию оплачивает государство.

7. На ближайшие годы круг потенциальных экспортных рынков для предприятия ограничивается 14 странами: Окара, Могланд, Маунтленд, Шибон, Финия, Трастленд, Атолия, Дакала, Легото, Торгута, Коралия, Наллу, Грасун, Вероза³.

Информация о потенциальных рынках сбыта

Торговые ограничения в стране предприятия-экспортера

Исходя из политических соображений, правительство нашей страны недавно ввело ограничения в торговых отношениях с Шибоном, куда запрещен всякий экспорт. И этот запрет, по-видимому, останется в силе в ближайшие годы.

В последние три года объем экспорта нашей страны в Коралию значительно превышает объем импорта из этой страны. Фирмы Коралии испытывают сложности при расчетах за импортируемую продукцию из-за нехватки иностранной валюты. В связи с тем, что долг Коралии нашей стране за поставленные товары постоянно возрастает, с 1 января 2000 г. введен разрешительный порядок вывоза товаров в Коралию.

Импортные ограничения в других странах

Торговая политика правительства Верозы направлена на то, чтобы обеспечить для дружественных государств справедливые доли участия в импортных поставках в страну через оговоренные для каждой страны экспортные квоты на многие виды товаров, включая холодильники. Прочие страны должны конкурировать между собой в рамках общей для них относительно небольшой квоты, определенной правительством для «других

³ Названия стран – условные

стран». В настоящее время три таких страны. Несмотря на то, что наша страна находится в дружественных отношениях с Верозой, она никогда не обращалась к ее правительству с просьбой о выделении экспортной квоты. Переговоры, вероятно, могут продлиться около двух лет, и заведомой гарантии успеха дать не может никто.

В последние годы квота, выделенная для «других стран», увеличилась следующим образом (квоты пересчитаны в каренсы):

Год	Каренсы, млн.
1	172
2	172
3	174
4	174

Легото устанавливает импортные квоты на многие виды товаров, включая холодильники, не подразделяя их по странам. В последние четыре года эти квоты были таковы:

Год	Каренсы, млн.
1	1600
2	1650
3	1700
4	1750

Внешнеторговая информация

Все данные по экспорту и импорту холодильников и морозильных камер приводятся в тыс. шт. (год 5-й — последний).

<i>Шибон</i>			Торгута			<i>Маунтленд</i>		
<i>Год</i>	<i>Импорт</i>	<i>Экспорт</i>	<i>Год</i>	<i>Импорт</i>	<i>Экспорт</i>	<i>Год</i>	<i>Импорт</i>	<i>Экспорт</i>
1	1540	380	1	1270	-	1	3560	1250
2	1685	492	2	1500	-	2	4070	1270
3	2025	505	3	1850	-	3	4585	1500
4	2062	612	4	1870	-	4	5059	1530
5	2500	620	5	2000	-	5	6200	1750

Импорт из 5-6 стран,
ни одна не доминирует

Импорт из 4-5 стран

Импорт из 6-7 стран,
ни одна не доминирует

<i>Легото</i>			<i>Вероза</i>			<i>Окара</i>		
<i>Год</i>	<i>Импорт</i>	<i>Экспорт</i>	<i>Год</i>	<i>Импорт</i>	<i>Экспорт</i>	<i>Год</i>	<i>Импорт</i>	<i>Экспорт</i>
1	1100	200	1	1015	400	1	4560	-
2	1240	225	2	1020	500	2	6000	-
3	1320	150	3	1030	550	3	6250	-
4	1410	255	4	1035	560	4	7480	-
5	1500	200	5	1040	530	5	8500	-

Импорт из 5-6 стран,
ни одна не доминирует

Импорт из 7-8 стран,
ни у одной доля
не превышает 30%

Импорт из 8 стран,
ни у одной доля
не превышает 15%

<i>Атолия</i>			<i>Могланд</i>			<i>Кораля</i>		
<i>Год</i>	<i>Импорт</i>	<i>Экспорт</i>	<i>Год</i>	<i>Импорт</i>	<i>Экспорт</i>	<i>Год</i>	<i>Импорт</i>	<i>Экспорт</i>
1	380	-	1	860	100	1	2035	1500
2	383	-	2	872	125	2	2160	1520
3	409	-	3	983	157	3	2490	1545
4	495	-	4	991	207	4	2520	2000
5	500	-	5	1000	257	5	2750	2650

Импорт из 4-5 стран,
ни одна не доминирует

Импорт из 5-6 стран

Импорт из 4-5 стран.
Доля двух постоянно
составляет не менее 70%

<i>Трастленд</i>			<i>Грасун</i>			<i>Наллу</i>		
<i>Год</i>	<i>Импорт</i>	<i>Экспорт</i>	<i>Год</i>	<i>Импорт</i>	<i>Экспорт</i>	<i>Год</i>	<i>Импорт</i>	<i>Экспорт</i>
1	1260	150	1	1880	-	1	1885	355
2	1510	250	2	2000	-	2	1894	402
3	1747	500	3	1880	-	3	2000	470
4	1783	750	4	1660	-	4	2010	478
5	2020	1000	5	1350	-	5	2120	505

Ранее импорт из 6-7 стран,
в последние 2 года - из 4

Импорт из 6-7 стран, ни у
одной доля не превышает
20%

Импорт из 3-4 стран. Доля
Финии примерно 80%

<i>Финия</i>			<i>Дакала</i>		
<i>Год</i>	<i>Импорт</i>	<i>Экспорт</i>	<i>Год</i>	<i>Импорт</i>	<i>Экспорт</i>
1	3030	3800	1	970	1480
2	3500	3300	2	1014	1250
3	3790	4900	3	1037	1490
4	4500	5100	4	1250	1000
5	5250	6000	5	1385	740

Импорт из 7-8 стран,
ни одна не доминирует

Импорт из 6-7 стран,
ни одна не доминирует

Валютные и платежные ограничения и проблемы

Время от времени в Окаре вводятся ограничения в сфере валютного обмена для защиты интересов местных промышленников, однако до сих пор эти ограничения не затрагивали импорт бытовых электротоваров.

Часто бывают затруднения с валютой в Грасуне, экспортеры испытывают трудности в переводе доходов за рубеж.

Сроки выплаты кредитов, превышающие 30 дней, установлены: в Атолии - 60 дней, Дакале - 60 дней, Коралии - 60 дней, Наллу- 120-180 дней.

• Вопросы и задания

1. Проанализируйте исходную информацию и информацию о потенциальных рынках сбыта.
2. Определите, какие страны следует исключить из дальнейшего рассмотрения как неперспективные рынки сбыта. Обоснуйте ваше решение.
3. Какая дополнительная информация потребуется маркетинговой фирме для определения наиболее перспективных направлений экспорта продукции предприятия «Норд».



Новинка компании E.J. Ltd.

Компания E.J. Ltd., производящая довольно широкий ассортимент медицинских инструментов как для специализированных учреждений, так и для продажи потребителям через сеть основных фармацевтических магазинов и аптек, занимает прочное положение на британском рынке, а также известна за рубежом. В настоящее время в стадии разработки находится новая модель цифрового термометра для широкого потребителя. Рынок бытовых термометров в Великобритании отличается традиционным консерватизмом. Недавнее исследование показывает, что только 35% семей имеют термометры, причем 75% из них — это обычные стеклянные ртутные термометры. Эти изделия E.J.Ltd. выпускала десятилетиями.

Исследования, проведенные компанией, подтвердили эти данные, но дополнили их весьма важными сведениями: оказалось, что 90% домашних хозяйств, пользующихся обычными термометрами, считают его небезопасным для маленьких детей). Кроме того, опрос выборки показал,

что практически все респонденты отмечают трудности в считывании информации со шкалы обычного градусника и испытывают неуверенность в правильности измерения температуры. 50% респондентов, не владеющих термометром, сожалеют, что до сих пор не купили его.

Фирма пришла к заключению, что исследования показывают скрытую потребность в каждом изделии.

Новый градусник сделан из прочного небьющегося полимерного материала, снабжен легко читаемым цифровым дисплеем, встроенным таймером со звуковым сигналом, который помогает пользователю скорректировать время измерения температуры и узнать, когда можно считывать показания шкалы. Фирма считает, что новая модель термометра лишена всех недостатков обычного термометра.

Следующая задача, стоящая перед фирмой, рыночные испытания товара, для чего выбраны Лондон и юго-восточный регион Великобритании, но разработка плана маркетинга еще не закончена.

На британском рынке кроме E.J.Ltd. термометры и другую медицинскую технику производят еще три фирмы, но они не в такой степени известны потребителю, поскольку появились на рынке полтора года назад. Они продают свою продукцию через аптеки по цене от 7,95 до 11,95 ф. ст.

- Вопросы и задания

1. Подберите критерии сегментации. Разработайте целевые сегменты и дайте их характеристику.
2. Посоветуйте фирме, как позиционировать товар.
3. Проанализируйте различные подходы к формированию цены на новый товар и порекомендуйте наиболее соответствующий сложившейся ситуации. С этой целью выявите внутренние и внешние факторы, влияющие на формирование цены:
 - Предложите ценовые стратегии для каждого целевого сегмента.
 - Учтите такие аспекты в формировании цены, как характер спроса (эластичность), психологическое восприятие цены, новизна товара.

Комплекс международного маркетинга и его реализация компанией Waterford

В 90-е годы марка компании Waterford была известна во многих странах мира, она имела значительные прибыли от продаж своих товаров в США, Ирландии, Японии, Канаде, Австралии.

Компания проникает на зарубежные рынки и расширяет, круг клиентов путем предложения новых товаров по низким ценам, хотя у каждого сегмента рынка свои нужды и требования, которые не всегда совпадают с ценовой политикой Waterford.

Английская компания Waterford Glass Group, известный производитель хрусталя, с 1986 г. имеет отделение по производству фарфора (в результате приобретения фирмы Wedgwood). К началу 90-х годов это отделение стало прибыльным, в то время как выпуск хрусталя снизился более чем на 70% и до сих пор не повышается.

Однако позиции компании на рынках Северной Америки, Европы и Японии по-прежнему сильны; особенно популярны изделия, предназначенные для призов, особых церемоний, подарков, в том числе и именных. За всю историю развития фирмы ее марка приобрела широкую известность, что неизменно способствует сбыту продукции.

В 1992 г. хрустальный завод компании был настолько убыточным, что планировалось увольнение четверти служащих. За 1991 г. объем продажи хрусталя снизился почти на 40% в Англии, на 29% — в США и Ирландии и более чем на 30% в других странах.

Объединение двух известных компаний в конце концов положительно сказалось на сбыте и дальнейшей популяризации торговой марки, хотя обе фирмы сохранили собственную технологию и дизайн. Владение рыночными долями в Японии (фарфор) и в США (хрусталь) послужило трамплином для компании при проникновении на рынок Канады и Австралии. Хотя главный источник прибыли — внутренний рынок (Великобритания), что в основном обеспечивается за счет фарфоровой посуды, фирма возлагает надежды на

рост продаж хрусталя в Северной Америке.

В 1990 г. компания была вновь реорганизована путем слияния производителей хрусталя и керамики и было создано еще одно производственное отделение — керамики.

Для расширения своих рынков оба отделения решили обновить продукцию сувенирного и подарочного назначения, поскольку маркетинговые исследования выявили тенденцию роста популярности хрустальных сувениров, которые явно затмили традиционные деревянные. Обычные шарообразные и плоские формы все чаще заменялись предметами индивидуального дизайна: подсвечниками, фигурками животных, персонажами мультфильмов и сказок. Вскоре спрос на ручную продукцию с маркой Waterford превзошел предложение в некоторых крупных универмагах Англии.

Waterford перенесла свое производство в Европу, снизила цены на свою продукцию в США примерно на 30%. Этот факт расценивался некоторыми американскими маркетингологами как довольно рискованный, так как он давал шанс известным производителям Германии, Португалии, бывшей Югославии. Новинки компании внедряются на зарубежные рынки под маркой Marquis. В США, где Waterford владеет 28% рынка хрусталя, позиционирование марки Marquis попадает в нишу цен 30—40 долл., чаши и блюда больших размеров — 135 долл., что обеспечивает этим изделиям конкурентоспособность среди конкурирующих фирм. В 1991 г. снижение цены на 30% принесло фирме быстрое получение прибыли в США, но под вопросом остается новая политика на других рынках.

• Вопросы и задания

1. Какие формы международного маркетинга использует компания Waterford в своей внешнеэкономической деятельности?
2. Каковы глобальная и локальные рыночные стратегии компании Waterford?
3. Какие направления товарной политики являются ключевыми для компании Waterford?
 - Повлиял ли новый продукт Marquis компании Waterford на престиж ее

марки?

- В чем сущность риска для имиджа марки и положения фирмы на рынке?
4. Какие направления международной политики распределения являются основными в комплексе маркетинга компании Waterford?
 - Должны ли каналы сбыта быть однородными на всех зарубежных рынках?
 - Использует ли компания адекватные, по вашему мнению, каналы сбыта в разных странах и в чем заключается их различие?
 - Как компания контролирует свои каналы сбыта?
 5. Какие ценовые стратегии использует компания?
 6. Каковы принципы позиционирования товара компании? С учетом каких факторов они должны разрабатываться?
 7. Какие методы коммуникационной политики вы выявили в этой ситуации?

Опыт компании Bittner на рынке России

Предприятие Bittner расположено на юге Австрии, в Альпах, где на высокогорных плантациях выращивают травы, составляющие основу биттнеровских бальзамов.

Удаленность от больших городов дает ряд несомненных преимуществ. Как говорит Рихард Биттнер, - главное из них в том, что мы производим экологически чистые продукты, препараты, средства «растительной» медицины из трав, которые сами разводим и собираем, имея возможность, контролировать и гарантировать их качество.

Фирма Bittner была создана в 1954 г. отцом Рихарда, и изначально предприятие развивалось в ярко выраженном ремесленном стиле. В последние же годы производство заметно расширилось и было модернизировано, значительные средства были вложены в новейшие технологии, среди которых есть и разработки самой фирмы.

Рихард Биттнер так характеризует основные стратегические направления развития компании и принципы ее деятельности:

Мы занялись освоением новых зарубежных рынков и не просчитались. Принцип был таков: открываем представительства в странах, где есть спрос на целебные бальзамы, персонал набираем из местных фармацевтов, врачей,

аптекарей. Они ответственны за выход на рынок страны наших препаратов, их регистрацию, за распространение информации и научное сотрудничество с коллегами.

Наша фирма очень много вкладывает в новые технологии. Технология, которой мы сегодня располагаем в области экстракции (вытяжки), далеко не та, которую можно просто приобрести в готовом виде на рынке. Это технология специальная, ее установки — индивидуального исполнения, разработанные нашими инженерами. Эти установки постоянно совершенствуются, и практически не было и года, когда бы мы обходились без какой-либо модернизации.

На российском рынке мы активно работаем с 1992 г., - говорят владельцы фирмы. — Работаем по той же схеме, что и в других странах. Создали свое представительство, фирму с ограниченной ответственностью, действующую в рамках российского законодательства. Тогда же начали принимать на работу сотрудников и проводить для них курсы обучения в Австрии. Это были фармацевты и врачи, которые знакомились с нашими препаратами, изучали методы работы.

Сейчас в Москве у нас 45 сотрудников. Они составляют фармацевтический и коммерческий отделы, а также менеджмент по производству. Не забываем об информационной работе — наиболее осведомленные о препаратах Bittner специалисты непосредственно работают с врачами и аптеками в Москве, выезжают в регионы.

Производство пока полностью осуществляется в Австрии. Однако сейчас мы делаем первые шаги по организации выпуска продукции в России. Проект интересен сам по себе, поскольку российский потребитель и соответственно российский рынок возглавляют список приоритетов. Объясню почему. Население России имеет очень длительный и незаурядный опыт лечения травами, что и обеспечивает взаимное влечение друг к другу производителя и потребителя. Кроме того, Россия — гигантская страна, на территории которой представлены различные климатические зоны, что дает

невероятное богатство лечебных трав. Сотрудничество с российскими коллегами, внедрение новых разработок, получение новых препаратов — что может быть интереснее для фирмы, которая поставила себе цель работать надежно и быть всегда в движении. Уже сейчас у нас оживленные контакты с рядом научно-исследовательских учреждений и университетских кафедр России.

Рекламу фирма использует в информационных целях, просвещая потребителей. Это особенно важно, когда речь идет о лечебных травах, приобретение препаратов из которых не связано с предъявлением рецепта в аптеке. Лишь когда население обретет необходимые знания о применении лекарственных трав, тогда оно сможет правильно ими пользоваться. Препараты не нуждаются в рецепте врача. Многие из них сможет изготовить просто хорошо информированный, сведущий в этой области человек.

В 1996 г. Рихард Биттнер так оценил перспективы развития своей фирмы на российском рынке:

После того как будет определено место для размещения нашего производства в России и будут смонтированы установки, выдержавшие проверку Всемирной организации здравоохранения, неизбежно возникнут проблемы. Они касаются инфраструктуры и сферы поставок. Ведь и сейчас нашей головной болью в российских условиях является получение материалов, без которых невозможно обеспечить высокий стандарт качества. Это не только запасные части для машин и установок, но и такие «мелочи», как фирменные стеклянные бутылочки для бальзама, этикетки, упаковочные коробки.

Вот и получается, что вовсе не высокие технологии тормозят дело. Просто-напросто нет поставщиков упаковочного материала, и мы вынуждены импортировать его в Россию.

С травами сегодня тоже не без проблем. Предложений мы получаем множество. Заготовки уже как бы готовы к производству, имеют сертификат качества. Но никто не может сказать, откуда эти травы поступили, когда

были собраны и соответствует ли вообще данный сертификат предлагаемым травам. Поэтому нам, скорее всего, придется брать на себя заботы по выращиванию в различных регионах России лечебных трав — на экологически чистом грунте, без применения химических средств.

Европейский дом, особенно на исходе нынешнего века, довольно тесен. Сажусь за руль машины в родном Вайтенсфельде, и через два часа я уже в Италии. А менталитет людей здесь уже совершенно другой. Надо стараться понять его и уважать, надо учесть его в своей работе. И тогда обе стороны останутся довольны сотрудничеством.

- Вопросы и задания

1. Поясните основные стратегические направления развития фирмы Bittner?
2. Какую товарную и сбытовую политику проводит фирма Bittner на мировом рынке?
3. Охарактеризуйте особенности коммуникационной политики фирмы Bittner.
4. Как Вы оцениваете перспективы развития фирмы Bittner на российском рынке?
5. Можно ли утверждать, что на мировом рынке фирма ориентируется на недифференцированный маркетинг? Аргументируйте свой ответ.

Международный маркетинг компании General Motors

General Motors — компания, вызывающая в памяти автомобилистов образ гиганта — производителя таких моделей, как шевроле, понтиак, бьюик, олдсмобиль и кадиллак. Это — одна из наиболее крупных компаний в США, годовой объем продаж которой к 1989 г. достиг примерно 3,4 млн. автомобилей. Однако автомобильная индустрия, как и время, меняется и для General Motors. Ее японские, корейские, западногерманские, итальянские, шведские и югославские конкуренты успешно внедрились на американский рынок. Доля General Motors на рынке в 1989 г. составила 35% по сравнению с 45% в начале 80-х.

Отвечая требованиям глобализации автомобильной промышленности, General Motors сама становится компанией глобальной мировой ориентации.

Она создала глобальный портфель инвестиций и исключительно успешно функционирует в Западной Европе, являющейся вторым по величине рынком легковых автомобилей в мире (на 35% больше американского рынка; темпы роста в Западной Европе в среднем в два раза быстрее темпов роста, ожидаемых в США в 90-х). Хотя объемы продаж продукции компании General Motors составляют порядка 1,5 млн. автомобилей в год, именно они приносят около половины всех доходов компании. Фактически General Motors использует европейские товарные рынки для обеспечения инвестиций в США.

Тем не менее, в 90-х наблюдалось усиление конкуренции в Европе, так что главной задачей General Motors стала проблема снижения издержек, обеспечение своей конкурентоспособности, учитывая издержки производства, на рынке недорогих автомобилей. Например, на своем заводе в Испании General Motors ввела три смены, обеспечивая круглосуточное производство и примерно равный уровень квалификации. Практикуя такой подход, она смогла производить надежные и современные автомобили, предлагая их по ценам ниже, чем у конкурентов. Кроме того, General Motors расширяет свои конвейеры. Например, компания наполовину контролирует Saab, крупнейшего производителя автомобилей в Швеции, с целью усиления своих позиций в области производства автомобилей высшего класса. В Восточной Европе компания захватывает новые региональные рынки, сформировав стратегический союз с Raba (государственным предприятием в Венгрии), для производства 15000 небольших автомобилей Каденн, реализуя их на восточноевропейском рынке.

В будущем стратегия конкуренции General Motors будет базироваться на трех принципах:

- лидерство в снижении издержек;
- расширение конвейерного производства;
- проникновение на новые региональные рынки.

- Вопросы и задания

1. Какой концепции международного маркетинга придерживается компания General Motors?
2. Каким образом стратегия международного маркетинга позволяет компании решать свои проблемы?
3. Поясните, как изменится стратегия компании под влиянием конкурентов.
4. Какова должна быть ценовая стратегия фирмы?

Как вернуть русскому льну былую славу?

Российский лен в прошлом славился по всему миру. Но в 1997 г. объемы производства льняных тканей в России упали по сравнению с 1990 г. в 5,4 раза и составили 105 млн. пог. м (в 1913 г. этот показатель превышал 120 млн. м).

В 1997 г. на экспорт было вывезено 9,5 млн. м льна на сумму 78 млн руб. Основные рынки сбыта льна на сегодняшний день — страны СНГ и Китай. Примечательно, что в масштабе страны на экспорт работают всего три сильных производства - Гаврилов-Ямский льнокомбинат (Ярославская область), Яковлевский льнокомбинат (Ивановская область) и комбинат «Северлен» (Вологда).

Структура производства: около 70% выпускаемого в стране льна — это тарные и технические полотна и лишь 7% — качественные ткани для изготовления товаров широкого потребления.

Очевидно, что льняная отрасль не в состоянии самостоятельно преодолеть финансовый кризис. Надежды на изменение ситуации производители связывают с федеральной программой «Развитие льняного комплекса России», принятой в 1996 г. и рассчитанной на период до 2000 г. Программа ставит целью изменить существующую структуру льняного производства путем сокращения доли технических и увеличения объемов выработки платьевых тканей, расширения производственного ассортимента, в том числе и за счет нетекстильных продуктов на льняной основе (теплоизоляционные, строительные и медицинские материалы).

Возрождение отрасли невозможно без формирования оборотного

капитала предприятий и привлечения внешних инвесторов. Для этого в рамках программы планируется провести реструктуризацию задолженностей льнокомбинатов и в перспективе обеспечить систему льгот по всей цепочке переработки льна - от сельского хозяйства до торговли.

Целесообразность возрождения льняного комплекса в масштабе страны очевидна. Причем не только из экономических соображений. Химические и медицинские исследования показали, что лен, самое прочное из натуральных волокон, является прекрасным фильтрующим материалом от химически агрессивных сред и радиации, что особенно важно при неблагоприятной экологии.

• Вопросы и задания

1. Какие меры в области менеджмента и маркетинга, по вашему мнению, могли бы улучшить положение отрасли?
2. Можно ли изменить структуру потребления льна в России на современном этапе? Поясните свой ответ.
3. Предложите стратегию международного маркетинга для экспортеров льна.
4. Разработайте предложения по комплексу маркетинга, которые могли бы способствовать расширению географии экспорта российского льна.



Выходить ли на зарубежный рынок?

Компания Strother's Shoes (США, Северная Каролина), основанная в 1971 г. и специализирующаяся на производстве недорогой обуви, приняла решение о выходе в 1989 г. на зарубежный рынок. Этот год был расценен как удачный момент из-за снижения в 80-е годы курса доллара США по отношению к валютам других развитых стран. Эксперты фирмы считали, что настало время для экспорта обуви в развивающиеся страны. Однако они учитывали, что уровень доходов большинства населения этих стран настолько низок, что придется находить возможность для продаж по значительно более низким ценам, чем в США и Европе. В то же время, хотя на этих рынках Strother's Shoes достигла значительного уровня продаж и прибылей, руководство фирмы было серьезно обеспокоено резко обострившейся конкуренцией. По мнению президента компании, тенденции

экономического и демографического роста в мире, которые были проанализированы экспертами фирмы, подтверждали, что для сбыта дешевой обуви развивающиеся страны представляют интерес. Обнадеживали и такие факторы, как использование фирмой современного высокопроизводительного оборудования, участие персонала в распределении прибылей (позволившее снизить почасовую оплату рабочих без ущерба для их доходов), что положительно сказалось на ценовой политике компании, позволяя рассчитывать продажи на массового покупателя.

Даже после того как в конце 80-х годов курс доллара США повысился, руководство компании оптимистически оценило свои конкурентные позиции на будущих рынках сбыта. Эксперты фирмы считали, что расширение объемов производства приведет к снижению издержек на единицу товара, а это обеспечит необходимую степень конкурентоспособности цены, хотя прибыли и не будут значительными.

По заданию президента компании эксперты маркетинговой службы изучили информацию по рынку Индии. Их выводы были обнадеживающими, поскольку основывались на следующих положениях: страна находится на начальных стадиях экономического роста, который обещает быть длительным; жизненный уровень населения растет; снижены пошлины на импорт товаров широкого потребления; существует возможность реэкспорта в соседние страны; население 800 млн. человек.

Однако вице-президент по маркетингу счел информацию недостаточной и не разделял мнение экспертов о том, что Индия — весьма заманчивый рынок сбыта дешевой обуви. Он собрал более подробную информацию (табл.), чтобы создать достоверный экономический портрет страны, но не ограничился этим, так как считал, что без знания политических, правовых, культурных факторов невозможно дать реальную оценку рыночной ситуации в стране. Он привел пример о событиях, имевших место в достаточно развитом и процветающем штате Пенджаб: волнениях сикхов, требующих политических свобод. Кроме того, учитывая влияние религиозных

деятелей, можно ожидать любых ограничений на ввоз обуви в страну вплоть до полного запрета. Необходимо учитывать и веками сложившуюся традицию, характерную для страны с жарким климатом: почти круглый год не обязательно пользоваться обувью, а летом из-за грязи в сезон дождей принято беречь свою обувь и ходить босиком. В то же время следовало учесть и нарастающее влияние западного стиля в одежде и обуви.

Таблица

Маркетинговая среда рынка Индии (данные на конец 80-х годов)

Население, млн. чел.	789,12
В том числе городское, %	26
Темпы прироста, %	2
Этнические группы, %	
индоарийцы	72
дравидианы	25
другие	3
Языки	Английский, хинди, хиндустани и др.
Религия, %	
индуизм	84
ислам	11
христианство	3
сикхи	2
Средняя продолжительность жизни, лет	
женщины	55
мужчины	56
Грамотность, %	36
Экономика:	
ВВП, млрд.долл.	193,82
на душу населения, долл	272
средние темпы прироста ВВП, %	3
Торговые партнеры, %	
экспорт	
СССР	18
США	11
Великобритания	6
Япония	9
импорт	
Иран	11

	США	12
	СССР	8
	ФРГ	6
Структура экспорта	Одежда, продукты питания, сырье, станки, химикаты	
Структура импорта	Нефть, железная руда, сталь, промышленные товары, станки, химикаты	

Изучив ряд журнальных публикаций, вице-президент по маркетингу пришел к выводу, что сбыт одежды европейского стиля в Индию растет, хотя и не так быстро, как в США. Однако информации о рекламной деятельности, способах стимулирования сбыта, распределении товаров было явно мало. Президентом фирмы было принято решение о проведении собрания сотрудников для решения вопроса о целесообразности маркетинговых исследований рынка Индии.

- Вопросы и задания

1. Какой метод маркетинговых исследований был использован специалистами фирмы?
2. Как называется вид маркетинговой информации, который анализировался маркетологами компании?
3. Опишите предмет, цель и задачи исследования.
4. Какие ценовая стратегия и стратегия охвата рынка предусматривались в случае выхода на рынок Индии?
5. Считаете ли вы целесообразным продолжение маркетинговых исследований индийского рынка и почему? В случае положительного ответа укажите, какие факторы необходимо изучить.

Диснейленд в Европе

Новым видом деятельности компании «Уолт Дисней» стал экспорт тематических парков. Токио-Диснейленд ежегодно посещают миллионы людей, поэтому ожидалось, что Евродиснейленд, который открылся в 1992 г. под Парижем, принесет доход 2 млрд. долл. Одновременно бизнес на рынке парков и недвижимости расширился и в США: компания строила новые отели для привлечения новых посетителей.

Таким образом, прочно внедрившись на рынок Америки и Азии компания предполагала, что ее репутация и успех автоматически перенесутся в Европу, и Евродисней был торжественно открыт летом 1992 г. при участии

звезд кино и поп-музыки. Парк, расположен недалеко от Парижа, хотя французские «снобы культуры» выступали против американизмов, фермеры высказывали недовольство тем, что под парк были заняты плодородные земли, и блокировали ведущие к нему дороги. В июле число посетителей в день было на 10 тысяч человек меньше запланированного, а в августе компания была вынуждена закрыть один из шести своих отелей и уволить 5 тысяч человек персонала. Туроператоры приостановили свою работу на длительное время.

И хотя компания утверждала, что дела Евродиснейленда идут успешно, было очевидно, что возникли серьезные проблемы. Еще в апреле 1992 г. на Евродиснейленд обрушилась волна негативных публикаций в прессе. По мнению французских политических деятелей, герои Диснея могут завоевать сердца многих французов и они решат утвердить английский язык в качестве второго официального языка тематического парка.

Климат в Европе не такой благоприятный, как в США, где расположены парки Диснея, и доход компания получала только в летние месяцы. В 1992 г. было холодное лето, в экономике Франции наблюдался спад, был сокращен рабочий день в промышленности, снизились доходы, а значит, и расходы людей на проведение выходных дней. Ближе к концу первого летнего сезона становилось все очевиднее, что Евродиснейленд под Парижем не сможет существовать лишь за счет доходов от летнего сезона.

Компания «Дисней» осознала, что ей необходимо действовать. Чтобы поднять уровень посещаемости в «мертвый сезон», компания снизила цены на проживание в гостиницах в зимний период; предоставила дополнительные скидки на билеты с апреля по октябрь, начала крупномасштабную рекламную кампанию: сотрудничество с крупнейшей туристической организацией American Express, объявления в региональных и национальных газетах, реклама в прессе, радио, на телевидении. В конце концов «Дисней» оказалась перед дилеммой. Евродиснейленд был еще далек от завершения: предполагалось создание дополнительных аттракционов и сооружений. К началу 1992 г. в парк были вложены огромные инвестиции, а прибыли не поступали - многие посетившие парк уходили разочарованными, но были и такие, кто посещал парк несколько раз за сезон.

Компания вынуждена была опираться на свою марку и возможности маркетинга. «Дисней» сумела убедить некоторых партнеров и клиентов, что Евродиснейленд будет развиваться, утверждая славу «Диснея» в Европе, его популярность будет расти. Однако многие сотрудники компании и туроператоры расценили результаты первого сезона как удар по репутации и состоянию корпорации.

- Вопросы и задания

1. На какие средства маркетинга опиралась компания «Дисней»? Насколько они приемлемы для ее французского филиала?
2. Какие факторы маркетинговой среды не были учтены компанией при выходе на европейский рынок? Как могла компания исследовать эти факторы?
3. Соответствовала ли всемирно известная марка для внедрения в Европу и не лучше ли было изменить имидж компании при создании Евродиснейленда?
4. Какие средства международных маркетинговых коммуникаций были использованы для продвижения в Европу и не следовало бы их изменить, учитывая неудачи, описанные в ситуации?
5. Предложите свою концепцию продвижения компании в Европу.



Аккумуляторы фирмы Sonnenschein на рынке СНГ

Сегодня рост международного рынка батарей питания соответствует технологическим инновациям, что связано с расширением сфер применения батарей. Уровень услуг, эффективность качества, НИОКР, охрана окружающей среды — именно на этих показателях основана стратегия немецкой фирмы Sonnenschein: все лучшее удовлетворение потребностей тысяч клиентов фирмы. До недавнего времени деятельность фирмы была сосредоточена в Европе, где она имеет 25% рынка промышленных батарей. Теперь фирма начинает осваивать рынки стран СНГ, потенциал которых, по оценке экспертов компании, уже сегодня сравним с потенциалом рынка европейских стран.

Первые герметичные аккумуляторы на основе электрохимической пары свинец-двуокись свинца появились в конце 50-х годов. Одним из первых производителей герметичных необслуживаемых аккумуляторов по гелевой технологии была фирма Sonnenschein. Эта технология получила большое признание во всем мире. Нет ни одной области науки и техники, где эта (драйфитовая) технология не смогла бы найти применения. Благодаря конструктивным особенностям аккумуляторы этого типа не требуют обслуживания и не нуждаются в дополнительном подразряде для

обеспечения полной зарядной емкости, а также не требуют никакой доливки воды в течение всего срока их службы.

Продукт или технология? Этот вопрос — один из основных в маркетинговой стратегии фирмы в СНГ. Обладая уникальной технологией, она имеет возможность сбывать свою продукцию по более высоким ценам, нежели ее основные конкуренты, что обеспечивает устойчивый рост прибылей.

Но на рынке стран СНГ такой подход сталкивается с объективными препятствиями, связанными, с одной стороны, с огромным потенциальным спросом, а с другой — с узкой прослойкой платежеспособного спроса. Вследствие этого компания на сегодняшний момент сохраняет ориентацию на дифференциацию продукта и продажу технологии и одновременно применяет стратегию идентификации сегментов присутствующих во многих странах.

Маркетинговая стратегия фирмы основана на трех вопросах: *Почему? Где? Как?*

Принимая решение о целесообразности выхода на рынок, фирма должна была ответить на первый вопрос - *Почему?* Используя матричный подход, фирма сделала вывод о том, что рынок стран СНГ обладает большой емкостью, значительным промышленным потенциалом и относительной политической стабильностью (регионы России, Украины, Казахстана).

Ответ на вопрос *Где?* предусматривает определенные геоструктуры операций и выбор приоритетных районов сбыта продукции на территории СНГ. В основном фирма ориентируется на крупные центры, промышленно развитые районы и центры международного бизнеса на территории в первую очередь России, Украины, Казахстана, а также Балтии и Беларуси.

Рассматривая вопрос *Как?*, фирма проводит анализ экономики по отраслям, в которых она имеет традиционных потребителей на Западе (связь, телекоммуникации, энергетика, железнодорожный, речной, морской транспорт), и определяет наиболее перспективные сегменты на новом рынке.

На второй ступени анализируются институциональные единицы, контакт с которыми необходим для осуществления дистрибьюторской работы. Один из основных критериев фирмы — ориентация на крупных потребителей (министерства связи, почты и т.д., крупные концерны, такие, как Siemens, Volkswagen, использующие продукцию компании как комплектующий элемент своего товара), которые затем перераспределяют его между более мелкими организациями.

На заключительном этапе маркетинговой стратегии происходит наложение геоструктуры на отраслевую структуру, что определяет основные направления работы по маркетингу на выбранных территориях.

Большое место в маркетинговой стратегии компании занимают рекламные мероприятия:

- тематические выставки (начало выхода на рынок, установление контактов);
- «директ мэйл» с рекламными проспектами;
- технические семинары для продвижения продукта и технологии.

Проводится анализ конкуренции и развития инфраструктуры операций на месте (открытие представительств и подбор инженерно-технического персонала для монтирования и обслуживания продукции). Планируется создание сети дистрибьюторов, работающих за свой счет. В своей работе фирма использует богатый опыт, накопленный за многие годы на рынках Европы, Азии, Америки.

• Вопросы и задания

1. Как вы считаете, какую форму международного маркетинга целесообразно выбрать фирме для выхода на рынок СНГ?
2. Какую товарную стратегию вы порекомендуете фирме Sonnenschein (стандартизацию или адаптацию)?
3. Какую ценовую стратегию выгодно применять фирме на рынке СНГ?
4. Какие факторы внешней среды, по вашему мнению, будут в наибольшей степени влиять на маркетинговую деятельность фирмы в СНГ?

5. Поможет ли фирме ее европейский, азиатский и американский опыт маркетинга для разработки эффективной стратегии бизнеса в странах СНГ? Аргументируйте свой ответ.
6. Верно ли, на ваш взгляд, выбрана коммуникационная политика фирмы?



Новая задача для «Пепси» и «Кока-колы»: кола на завтрак

Миллионы людей во всем мире предпочитают холодные напитки на завтрак, вместо традиционного горячего кофе. Действительно, по данным Ассоциации торговли, пик потребления кофе на одного человека в день достиг 3,12 чашки в 1962 г., после чего устойчиво снижался и достиг современного уровня 1,76 чашки. В то же самое время производители безалкогольных напитков рассчитывают, что потребление безалкогольных напитков в утренние часы достигнет 12% от общего объема их продаж по сравнению с 9% десять лет назад.

Производители безалкогольных напитков типа «колы» обратили пристальное внимание на это трехпроцентное увеличение рынка, так как каждый процент рыночной доли соответствовал более чем 400 миллионам долларов в розничной торговле. Хотя это изменение было постепенным, аналитики отрасли признали, что данная тенденция была следствием высококачественной рекламы. В последние десятилетия, отметили они, производители напитков типа «колы» тратили на рекламу значительно больше средств, чем почти все остальные производители безалкогольных напитков. Они «вливали» деньги в рекламу, призывающую молодежь пить больше содовой воды. Эти молодые люди выросли на таких напитках и теперь являются главной покупательной силой. Более того, стремительное развитие индустрии быстрого питания, «взрывное» развитие отрасли торговых автоматов и изобилие соответствующих магазинов сделали содовые напитки доступными в любом месте и почти в любое время. Как результат, журнал «Beverage Industry Digest» сообщает, что люди в возрасте

от 24 до 44 лет являются наибольшей группой потребителей содовых напитков, обеспечивая 27% суммарных продаж на рынке.

«Кока-кола» стала первой компанией, предпринявшей прямые действия по извлечению преимуществ из роста потребления безалкогольных содовых напитков по утрам. В 1987 г. компания испытала программу по продвижению «Кока по утрам» в ряде городов США. В начале 1988 г. «Кока-кола» разработала программу, доступную ее разливающим предприятиям, действующим по всей стране.

Но данная программа не проводила прямой атаки на кофе, который составлял 47% продаваемых утренних безалкогольных напитков, по сравнению с 21% соков, 17% молока, 7% чая и только 4% содовых напитков. Говоря точнее, программа «Кока-колы», заказанная специализированному рекламному агентству, была сфокусирована на временной интервал между временем, когда потребитель оставил утром дом, и перерывом для питья кофе в дообеденное время.

Вначале «Пепси-кола», как и другие компании отрасли, не предпринимала каких-либо действий, ожидая, какие результаты получит «Кока-кола». Однако теперь «Пепси-кола» проводит даже более агрессивную стратегию, чем «Кока-кола». В конце 1989 г. «Пепси-кола» объявила, что приступила к реализации новой стратегии испытания рынков на Среднем Западе. Результаты испытания рынка, проведенные «Пепси-колой», показали, насколько агрессивной будет ее новая стратегия. Во-первых, помимо определения позиции ее регулярного продукта в утреннем питании, «Пепси-кола» разработала новую марку «Пепси до обеда», предназначенную специально для «утреннего» сегмента рынка. Эта марка была ориентирована как на диетическое, так и обычное питание. В то время как обычное пепси содержит 3,2 миллиграмма кофеина на жидкую унцию, а классическая кока-кола — 3,8 миллиграмма, «Пепси до обеда» содержит 4 миллиграмма. Несмотря на это, уровень кофеина в «Пепси до обеда» составляет только четверть от уровня кофеина в обычном кофе.

«Пепси-кола» также понизила уровень содержания углекислого газа в новом напитке.

Стратегия продвижения «Пепси до обеда» столь же важна для успешной рыночной деятельности, как и изменение самого продукта. Была разработана реклама, атакующая кофе. Например, на одной печатной рекламе была изображена серия чашек кофе и одна банка «Пепси до обеда», под которой было написано: «Освежающий перерыв вместо ежедневной скучной работы» (имеется в виду помол кофе).

Как «Кока-кола» с ее утонченным подходом, так и «Пепси-кола» с ее агрессивной кампанией, решали необычно трудную задачу, пытаясь приоткрыть для себя рынок безалкогольных утренних напитков. Потребители кофе известны своей лояльностью к этому напитку. Более того, обе компании должны преодолеть поведенческие стереотипы, так как многие потребители считают питье колы по утрам отвратительным. Наконец, как вы можете предположить, маловероятно, что производители кофе будут сидеть спокойно и наблюдать, как пепси и кока вторгаются на их рынок.

Таким образом, вполне вероятно, что однажды «Пепси» и «Кока» начнут воевать друг с другом за долю на растущем рынке утреннего колы. Однако перед тем как начать боевые действия на данном сегменте, они должны вначале выиграть сражение с традицией пить кофе по утрам и во время перерывов.

- Вопросы и задание

Разработайте коммуникационную политику фирм «Кока-кола» и «Пепси-кола», направленную на завоевание «утреннего рынка для колы» в Украине.

1. По каким факторам и критериям «Кока-кола» и «Пепси-кола» осуществили сегментацию рынка?
2. Что из себя представляет целевой сегмент, выбранный компанией «Кока-кола» для «Кока по утрам»? Что представляет из себя эта аудитория для «Пепси до обеда»? Являются ли они одинаковыми?
3. Какую ответную реакцию покупателей попытаются выработать «Кока-кола» и «Пепси-кола»?
4. Какие содержание и структуру посланий должны выбрать обе компании при разработке стратегий своей коммуникационной деятельности на рынке Украины?

5. Какие средства продвижения, включая рекламу, вы рекомендуете компаниям «Кока-кола» и «Пепси-кола» для того, чтобы они завоевали утренний рынок для колы в Украине?
6. Какими свойствами должен обладать источник обращения?
7. Какие каналы обратной связи вы рекомендуете установить для сбора информации?



Кризис в компании Perrier и «Паблик Рилейшнз» (ПР)

10 февраля 1990 г. в бутылках с минеральной водой компании Perrier были обнаружены бензоловые загрязнения. Для производителя лучшей мировой арки (минеральной воды (Perrier контролировала 85% американского рынка и 60% рынка в Великобритании) это означало серьезный кризис. Сотрудник по связям с общественностью данной компании заявил, что для подобных ситуаций, в компании заранее был разработан план мероприятий, в основе которого лежало полное и правдивое информирование потребителей.

Была образована специальная комиссия, в состав которой вошли высшие руководители компании Perrier, представители агентства по связям с общественностью и рекламного агентства. Очень быстро была проведена с помощью независимых консультантов экспертиза загрязненной воды. Была немедленно создана специальная информационная служба, которая ежедневно отвечала на 1500 звонков от дистрибьюторов, розничных торговцев и потребителей.

В течение трех дней с момента возникновения кризиса полки всех магазинов были очищены от бутылок компании, которые ей были возвращены. Такая быстрая реакция заслужила одобрение общественности. Пресс-конференции не проводились. Вместо них пять членов созданной специальной индивидуально встречались с журналистами для предоставления правдивой информации о принимаемых мерах. Таким образом, старались уменьшить отрицательный общественный резонанс.

Компания Perrier рисковала, поскольку полки магазинов не могли оста-

ваться без минеральной воды, и эту нишу могли заполнить конкуренты. Однако для производства дополнительного количества минеральной воды конкурентам требовалось время. Кроме того, поскольку данный кризис «подмочил» репутацию отрасли-производителя минеральной воды в целом, конкуренты много не выигрывали от привлечения внимания к кризисной ситуации.

Компания *Perrigier* преодолела кризис, буквально пользуясь рекомендациями учебников по ПР. Компания информировала общественность о своих проблемах, быстро решила проблемы загрязнения и стала производить минеральную воду в новой упаковке других размеров, чтобы потребителям сразу было видно, что эта вода из новых запасов. Параллельно проводилась кампания по продвижению минеральной воды. Через месяц показатель рыночной доли компании *Perrigier* стал расти, и ее продукция снова заняла достойное место на полках магазинов. При этом общественность информировалась о невозможности возникновения подобных проблем в будущем. Потребители, дистрибьюторы, органы здравоохранения и представители СМИ в результате эффективного использования методов ПР как бы стали соучастниками проведенной компании.

• Вопросы

1. Насколько важным было использование методов ПР для преодоления возникшего кризиса?
2. Могли ли конкуренты компании *Perrigier* извлечь больше преимуществ из возникшего кризиса?
3. Должна ли была компания *Perrigier* использовать одно и то же послание, ориентированное на разные слои общественности и целевые аудитории?
4. Какие мероприятия ПР вы порекомендовали бы осуществить компании *Perrigier* в сложившейся ситуации?



ИКЕА: стильная мебель для дома по приемлемым ценам

Шведская компания ИКЕА является массовым производителем дешевой,

стильной мебели для дома, поставляемой во многие страны мира. IKEA производит мебель разнообразной номенклатуры и функционального предназначения, которая продается по достаточно низким ценам, позволяющим купить ее большинству людей.

Впервые выйдя на зарубежный рынок в 1973 г., IKEA продолжала наращивать продажи за рубежом (табл.).

Таблица

Показатели деятельности компании IKEA

Год	Число мест продажи	Число стран продажи	Численность привлекаемого персонала	Товарооборот, продажи млн.шведских крон
1954	1	1	15	3
1964	2	2	250	79
1974	10	5	1500	616
1984	66	17	8300	6770
1999	86	21	16850	19400

Исследования показали, что одна из возможных причин успеха компании заключается в том, что низкие цены легко преодолевают культурные барьеры, способствуя росту объема продаж в разных странах. Для поддержания низких издержек компании необходимо продавать мебель схожего стиля во всех своих магазинах.

Однако низкие цены не являются единственной причиной успеха компании. При разработке дизайна своих магазинов и мебели она учитывала запросы потребителей, предопределяющие их выбор. Компания понимает, что покупка мебели - это целенаправленный процесс: люди покупают мебель для того, чтобы сделать свою жизнь комфортнее. В случае с IKEA проблема заключалась в том, чтобы сделать явные достоинства шведского образа жизни - красивые дома и высокое качество жизни - доступными по приемлемым ценам.

Интерес потребителей к мебели IKEA оживил деятельность розничных

торговцев мебелью. В тех местах, где были открыты новые магазины ИКЕА, оживилась торговля домашними сопутствующими товарами. Исследования также показали, что доля семейного бюджета, которую готовы потратить потребители на сопутствующие товары, возросла. ИКЕА считает, что конкуренция скорее имеет место за ту часть семейного бюджета, которую потребители тратят на дорогостоящие приобретения (автомобили, отдых и т.д.), а не с другими розничными торговцами мебелью.

Хотя компания специально не использовала структурно-демографические и психологические факторы при сегментации своих потребителей, продукты ИКЕА особенно активно покупались 20- и 30-летними людьми. Для того чтобы расширить продажи мебели среди потребителей других возрастных групп, находящихся на иных стадиях семейного жизненного цикла, ИКЕА пыталась расширить объем продаж, используя соответствующую стратегию продаж, среди семей, имеющих детей подросткового возраста, а также среди семей, которые дети уже покинули.

Признав, что потребители делают покупки для улучшения своей жизни, ИКЕА также получила более детальную информацию об их практических запросах. Люди обычно больше посещают те магазины, которые удобно расположены и в которых сам процесс покупки доставляет удовольствие. Для удовлетворения этих важных потребностей ИКЕА размещала свои магазины близко к автомагистралям, обеспечивая парковку, заботу о детях, ресторанное обслуживание. Разнообразные мебельные гарнитуры были представлены в реальных комнатах в сопровождении как дорогих, так и более дешевых мебельных аксессуаров (ковров, светильников, картин и др.).

- Вопросы

1. Как в семьях принимают решения о покупке новых предметов мебели? Кто оказывает влияние на решение о покупке и кто вовлечен в этот процесс?
2. Какие факторы влияют на покупку мебели молодой женатой парой?
3. Насколько важной является цена для компании ИКЕА как розничного торговца мебелью для дома?

4. Как факторы культуры и субкультуры влияют на покупку определенных видов мебели? Как эти факторы может использовать ИКЕА для выработки правильной маркетинговой стратегии?
5. Какие исследования потребителей можно рекомендовать компании ИКЕА для увеличения объема продаж?
6. Будет ли пропаганда шведского образа жизни способствовать продаже мебели ИКЕА в Украине?
7. По каким критериям вы рекомендовали бы фирме ИКЕА сегментировать рынок Украины.
8. Какие формы организации международного маркетинга вы предлагаете применить компании ИКЕА при выходе на рынок Украины?



Оценка конкурентоспособности экспортного товара

По результатам исследования внешних рынков, которое по заказу производителя холодильников – предприятия «Норд» - осуществила специализированная маркетинговая фирма, выбран целевой рынок в достаточно развитой стране. Национальное производство бытовых холодильников удовлетворяет спрос лишь на 20-25%, поскольку главное внимание этой отрасли промышленности уделяется морозильным камерам. В этой связи интерес фирм – продуцентов холодильников к этому рынку достаточно высок.

Однако в силу ряда причин лишь сравнительно небольшие фирмы на сегодняшний день владеют той или другой долей рынка холодильников в стране. Последнее обстоятельство, кстати, послужило одним из критериев выбора этой страны для экспорта холодильников предприятием «Норд», поскольку оно впервые выходит на внешний рынок с крупными продуцентами бытовых холодильников на других рынках. Наиболее известными для потребителей бытовых холодильников на целевом рынке являются следующие фирмы: «Лехел» (10% рынка), «Феникс» (5% рынка), «Антей» («Минск 15М», 5% рынка), «Снайга» (3% рынка).

Предприятие «Норд» выпускает три марки холодильников «Пурга», «Сириус», «Фриз». Ежегодный выпуск – 1 млн. холодильников, планируемый объем экспорта: 500 – 600 тыс. шт.

Параметры качества холодильников приведены в табл.1, а их стоимостные характеристики - в табл.2.

Для анализа рекомендуется использовать методику сравнительной оценки качественных и стоимостных параметров холодильников, которая дает возможность с помощью значения показателя конкурентоспособности выбрать товар, в наибольшей степени соответствующий конкурентным условиям целевого рынка. Значение показателя конкурентоспособности такого изделия равно 1000 или близко к этой величине.

Таблица 1

Параметры качества холодильников

№	Параметр	Марка холодильника							Коэффициент значимости параметров
		Сириус	Пурга	Фриз	Лехел	Феникс	Снайга	Минск 15М	
1	Надежность, ресурс/ тыс.ч.	100	130	120	130	130	110	120	18
	Наработка на отказ, тыс.ч.	50	70	65	80	65	60	55	11
2	Экономичность, кВт.ч./сутки	1,65	1,10	1,25	0,90	1,30	1,75	1,65	15
3	Температура низкотемпературного отделения (НТО)	-12	-15	-12	-12	-18	-10	-12	13
4	Емкость НТО, дм ³	40	50	50	60	60	60	50	12
5	Объем, л	250	280	260	240	265	240	280	11
6	Дизайн, в баллах по 10-балльной шкале	4	6	3	5	5	3	4	5
7	Сохранность продуктов при отключении	5	11	10	10	10	5	5	5

	электроэнергии, ч.								
8	Материалоемкость, кг	48	60	55	55	55	70	65	5

Таблица 2

Стоимостные характеристики холодильников

№	Стоимостные характеристики	Марка холодильника						
		Лехел	Феникс	Снайга	Минск 15М	Сириус	Пурга	Фриз
1	Цена (в условной валюте)	1700	1450	1600	1700	1400	1700	1600
2	Суммарные расходы потребителей за весь срок службы	5000	6700	7000	6000	6600	4500	6200

- Вопросы и задания

- Изучите информацию о товаре, целевом рынке и конкурирующих товарах.
- Выявите конкурирующий товар, который следует выбрать в качестве базового.
- Оцените показатели конкурентоспособности трех марок холодильников предприятия «Норд».
- Основываясь на результатах анализа уровня конкурентоспособности данных товаров, из трех марок бытовых холодильников, производимых предприятием, выберите одну, которая в наибольшей степени соответствует условиям целевого рынка.



Ревизия маркетинга

Фирма «О'Брайн» (США) является компанией средних размеров по производству сладостей. В течение последних двух лет она работала без прибыли. Высшее руководство компании чувствовало, что трудности обусловлены плохой работой сбытовых служб. Для того чтобы исправить ситуацию, руководство планировало ввести новую компенсационно-поощрительную систему и принять на работу специалиста по обучению сбытовиков современным методам сбыта продукции. Однако перед реализацией данного плана было решено нанять консультанта по маркетингу

для проведения ревизии маркетинговой деятельности. Аудитор проинтервьюировал менеджеров, потребителей, сбытовиков и дилеров и проанализировал различные данные.

Аудитор обнаружил следующее:

1. Продуктовая линия компании производит в основном 18 продуктов, главным образом плитки сладостей. Два ведущих продукта, составляющие 76% объема продаж, находятся в стадии зрелости. Компания наблюдала за быстроразвивающимся рынком шоколадных сладостей, однако не предприняла еще никаких реальных шагов по освоению этого рынка.

2. Компания недавно исследовала профиль своих потребителей. Ее продукцию прежде всего покупают малообеспеченные и престарелые потребители. Опрошенные оценили продукцию компании «О'Брайн» по сравнению с продукцией ее конкурентов как «среднего качества и немного устаревшую».

3. «О'Брайн» продает свою продукцию большому числу оптовых и розничным торговцев сладостями. Сбытовики компании поддерживают контакты с большим числом розничных торговцев, советуя им, как лучше организовать демонстрацию продукции. Компания достигла хороших результатов по проникновению в сеть малых розничных торговцев, однако не для всех рыночных сегментов — так, быстроразвивающийся ресторанный сегмент остался неохваченным. Главными элементами стратегии компании по отношению к посредникам являются торговые скидки, эксклюзивные контракты, финансирование запасов. В то же время «О'Брайн» не достигла заметных успехов в проникновении в другие торговые сети. Ее конкуренты полагаются в большей степени на рекламу для массовых потребителей и сбыт через большие магазины.

4. Бюджет маркетинга составляет 15% от объема продаж компании. В то же время эта цифра у конкурентов равняется 20%.

Большая часть бюджета расходуется на поддержку деятельности сбытовиков, остатки средств вкладываются в рекламу. Стимулирование потребителей используется в ограниченных размерах. Рекламный бюджет в первую очередь расходуется на повторную рекламу основных двух

продуктов компании. Новые продукты разрабатываются редко, и когда они появляются, то предлагаются розничным торговцам методом «оказания давления».

5. Подразделения маркетинга возглавляются вице-президентом по сбыту, которому подчиняются управляющий сбытом, управляющий маркетинговыми исследованиями и управляющий рекламой. В силу прежнего опыта работы вице-президент по сбыту уделяет больше времени деятельности сбытовиков и не обращает внимания на выполнение других функций маркетинга. Сбытовики организованы по территориальному принципу, каждую территориальную группу возглавляет менеджер.

Маркетинговый аудитор пришел к выводу, что проблемы «О'Брайн» не могут быть решены путем улучшения работы сбытовиков. Проблемы сбытовиков являются следствием более глубоких недостатков в работе компании. Аудитор подготовил и представил руководству компании следующие результаты своей работы:

А. Результаты анализа

1. Продуктовые линии компании опасно не сбалансированы. Два ведущих продукта составляют 76% общего объема продаж и не имеют потенциала роста. Пять из восемнадцати продуктов являются бесприбыльными и не имеют потенциала роста.

2. Маркетинговые цели не являются ясными и реалистичными.

3. Стратегия компании не учитывает новые возможности по выбору каналов доставки продукции потребителям и быстро не реагирует на изменения рынка.

4. Деятельность компании скорее определяется сбытом, чем маркетингом.

5. Комплекс маркетинга несбалансирован: слишком много средств расходуется на сбытовиков и очень мало — на рекламу.

6. В компании отсутствуют процедуры по успешной разработке и запуску в производство новой продукции.

7. Усилия компании по сбыту продукции не обеспечивают должной прибыльности.

Б. Краткосрочные рекомендации

1. Проверить существующую продуктовую линию и снять с производства наименее эффективные продукты, имеющие ограниченный потенциал роста.

2. Ряд маркетинговых затрат, направленных на поддержку зрелых продуктов, переориентировать на продукты, находящиеся на более ранних стадиях жизненного цикла.

3. Комплекс маркетинга, особенно для новых продуктов, переориентировать с прямых продаж на продвижение через национальную рекламную сеть.

4. Провести изучение профиля быстрорастущих сегментов рынка сладостей и разработать план проникновения на эти сегменты.

5. Проинструктировать сбытовиков не возобновлять контактов с малыми магазинами и не давать заказов менее чем на двадцать позиций. Ликвидировать дублирование усилий торговых представителей и оптовых торговцев, направленных на реализацию одних и тех же продуктов.

6. Начать выполнять планы повышения квалификации сбытовиков и улучшения системы стимулирования.

В. Среднесрочные и долгосрочные рекомендации

1. Нанять со стороны опытного вице-президента по маркетингу.

2. Выработать маркетинговые цели.

3. В организационную структуру управления маркетингом ввести должность управляющего продуктом.

4. Начать программу разработки эффективных новых продуктов.

5. Разработать привлекательные названия продуктов.

6. Найти более эффективные пути сбыта продукции через сети магазинов.

7. Увеличить уровень затрат на маркетинг до 20% от объема продаж.

8. Реорганизовать деятельность по сбыту продукции путем специализации работы сбытовиков по каналам доставки продукции.

9. Установить цели по сбыту и разработать методику стимулирования труда сбытовиков в зависимости от полученной прибыли.

• Вопросы

1. Почему руководство компания «О'Брайн» приняло решение о проведении ревизии маркетинговой деятельности?
2. Почему проверку осуществлял аудитор из консультационной компании? Каковы плюсы и минусы такого подхода к организации ревизии маркетинга?
3. Как на основе результатов ревизии вы оцениваете уровень маркетинговой деятельности в компании «О'Брайн»?
4. Какие предложения из краткосрочных рекомендаций по улучшению маркетинговой деятельности вы считаете наиболее важными?
5. Оцените в целом предложения по улучшению маркетинговой деятельности в компании «О'Брайн».

Ключ к тестам

- | | | | | |
|---------|-----------|-----------|-----------|----------|
| 1) г | 2) а | 3) б | 4) а | 5) в |
| 6) г | 7) а | 8) б | 9) б | 10) а |
| 11) а | 12) а | 13) а | 14) бв | 15) аб |
| 16) в | 17) в | 18) б | 19) агд | 20) авге |
| 21) в | 22) бгд | 23) а | 24) абг | 25) а |
| 26) авд | 27) бв | 28) абвдж | 29) авгде | 30) абг |
| 31) б | 32) абгеж | 33) а | 34) а | 35) бг |
| 36) аб | 37) бг | 38) авг | 39) бг | 40) б |

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамишвили Г.Г. Проблемы международного маркетинга - М.: Международные отношения, 1984.
2. Академия рынка: маркетинг: Пер. с фр. А.Дайнн, Ф. Букерель, Р.Ланкар и др. - М.: Экономика, 1993.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. / Научн. ред. и авт. вступ. ст. Л.И.Евченко - М.: Экономика, 1989.
4. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учеб. для вузов: Пер. с англ. Штернгарца М.З. - 2-е изд. - М.:ИНФРА-М, 1999.
5. Басовский Л.Е. Маркетинг: Курс лекций - М.:ИНФРА-М, 1999.
6. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. спец. / Под ред. Г.Л.Багиева. - М.:Экономика, 1999.
7. Герчикова И.Н. Маркетинг и международное коммерческое дело: Учеб. по спец. "Международные экономические отношения" и для повышения квалификации в обл. внешнеэкон. деятельности. - М.:Внешторгиздат, 1990.
8. Герчикова И.Н. Международное коммерческое дело. - М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1996.
9. Демидов В.Е. Почему именно ФОССТИС? Роль мероприятий по формированию спроса и стимулированию сбыта в маркетинге на внешн. рынках. -М.:Легпромбытиздат. 1990.
10. Дениэлс Д.Д., Радеба М.Х. Международный бизнес. - М.:ЛТД "Дело", 1994.
11. Диксон П.Р. Управление маркетингом: Учебное пособие для студентов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям: Пер. с англ. под общ. ред.Ю.В.Шленова. - М.:БИНОМ, 1998.
12. Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг: сто вопросов - сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке. - М.: Международные отношения, 1998.
13. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль / Под ред. О.Третьяк и др.; Пер с англ М.Бугаев и др. - 2-е изд., рус. - СПб:Питер, 1999.
14. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.:Прогресс, 1990.

15. Лавров С.Н. Злобин С.Ю. Основы маркетинга промышленных объектов / ВНИИ внешнеэкономических связей при Гос.внешнеэкон. комис. Совета Министров СССР. - 2е изд., стер. - М.:Внешторгиздат, 1990.
16. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг: Пер. с фр. М.:Наука, 1996.
17. Лукашевич Л.Л. Международный маркетинг.: Вып.3,4. - СПб:СПИЭИ, 1992.
18. Маджаро С. Международный маркетинг. - Пер. с англ. - М., 1987.
19. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности предприятия / Под ред. Завьялова П.С. и др. - М.: 1990.
20. Международные экономические отношения. - Т.1 и 2 / Под ред. Р.И.Хасбулатова. - М.: Новости, 1991.
21. Моисеева Н.К. Международный маркетинг. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1998.
22. Риски во внешнеэкономической деятельности предприятий. - Киев, 1997.
23. Ромат Е.В. Реклама: Учебное пособие для студентов экономических специальностей вузов / Высшая школа предпринимательства. Харьковская академия питания. - К.:ИСИО Украины; Студцентр, 1996.
24. Савельев Е.В. Международный маркетинг: ч.1 - Киев, 1994.
25. Соколенко С.И. Современные мировые рынки и Украина. - Киев: "Демос", 1995.
26. Спиридонов И.А. Мировая экономика. - М.:ИНФРА-М, 1998.
27. Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. - М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем", Издательство ЭКМОС, 1998.
28. Стратегическое управление / Под ред. Виханского О.С. - М.: Гардарики, 1998.
29. Хлусов В.П. Основы маркетинга - М.:ПРИОР; Экспертное бюро, 1999.
30. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. - М.: "Гном-пресс", 1998.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО КОДЕКСА МТП и ЕСОМАР ПО ПРАКТИКЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ⁴

Обязанности по отношению к информаторам:

1. Любое заявление, сделанное в целях сотрудничества, или заверения, данные информатору устно или в письменной форме, должны быть фактически точными и обязательными к исполнению.

2. Информаторы должны оставаться полностью анонимными, кроме следующих случаев:

а) если информатору было сказано о личности клиента и объяснены цели, почему ему необходимо сообщить свое имя, и от информатора получено письменное согласие на это;

б) если необходимо сообщить имена информаторов третьей стороне (т.е. субподрядчику) для обработки информации с целью проверки последующих опросов тех же информаторов. В таких случаях исследователь, ответственный за первое исследование, должен быть уверен, что третья сторона также согласна соблюдать положения данного Кодекса;

в) если информатор сообщает информацию не как частное лицо, а как сотрудник, официальное лицо или владелец организации или фирмы при условии, что было указано название его организации или фирмы в отчете. Отчет, однако, не должен позволять отнести какую-либо конкретную часть информации к деятельности конкретной организации или лица, кроме случаев, когда имеется на это согласие информатора, который должен быть поставлен в известность об объеме сообщаемой информации.

⁴ Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. спец. / Под ред. Г.Л.Багиева. - М.:Экономика, 1999.

3. Повторные интервью после первого с одним и тем же информатором допускаются только при одном из перечисленных ниже условий:

а) если это делается в процессе нормального контроля качества интервью, или

б) если получено разрешение информатора во время проведения предыдущего интервью, или

в) если информатору было сказано во время первого интервью, что за ним последует другое, и информатор дал согласие на это до сбора последующих данных, или

г) если используемая техника опроса предполагает незнание информатором того, что второе интервью является продолжением первого, и он дал на это согласие до сбора последующих данных.

Права информатора:

1. Все разумные меры предусматривают, чтобы информатор и другие тесно связанные с ним люди не испытали неловкости и неприятных чувств в результате любого интервью. Это требование распространяется на полученную информацию, сам процесс интервьюирования, а также на обращение с используемыми и тестируемыми товарами. Цель опроса должна быть полностью раскрыта, с тем чтобы информация, данная без знания цели исследования, не могла нанести ущерб интересам информатора.

2. Необходимо уважать право информатора прекратить или отказаться сотрудничать с исследователем на любой стадии интервью. Какая бы ни использовалась форма интервью, полная или частная информация, данная информатором, должна быть ликвидирована без промедления, если этого требует информатор. Не может применяться никакая методика или техника интервьюирования, не позволяющая информатору воспользоваться этим правом. Информатор должен быть извещен заранее в случаях, когда используются метод наблюдения или записывающие устройства. Это требование не относится к действиям или заявлениям отдельных лиц, которые наблюдались или записывались в общественных местах, где они

могут предполагать, что за ними наблюдают и их могут слышать другие присутствующие лица (например, в магазине или на улице). В последнем случае по крайней мере одно из следующих условий должно быть соблюдено:

а) приняты необходимые меры для обеспечения анонимности данного человека, и/или

б) сразу же после этого сообщить человеку о том, что его действия и/или заявления были записаны и сняты на пленку, дать ему возможность просмотреть или прослушать данную часть записи или пленки, и если он хочет, то уничтожить или вырезать касающуюся его часть пленки или записи.

Если после съемки или записи задается ряд последовательных вопросов, необходимо соблюдать выше указанное условие (п. б.).

Наблюдение или регистрация любыми способами нормального функционирования таких точек, как места продажи, доступные для обычных потребителей, в том числе контроль за функционированием системы распределения, не требуют от исследователя каких-либо разрешений или согласий для проведения такого рода работ, однако при этом исследователь должен быть уверен, что его действия не вызывают неудобств у лиц, присутствующих в этих местах, и не раскрывают их личностей.

3. В качестве части замысла исследования в обзор может быть включена реальная или искусственно созданная ситуация продажи (например, когда применяется техника импровизированного рыночного тестирования). В таких случаях после завершения исследования чрезвычайно важно, чтобы у респондента или любых других участников импровизации сложилось полное убеждение, что они принимали участие не в чем ином, как только в реальном исследовательском проекте. После завершения исследования должен быть разъяснен экспериментальный характер созданной ситуации и, если это возможно, респонденту должны быть

возвращены истраченные им деньги или же он должен получить компенсацию в приемлемой для него форме.

4. Имя и адрес исследователя должны сообщаться информатору во время интервью. В случае использования адреса места жительства для опросов по почте или псевдонима должны быть предприняты все меры для того, чтобы информатор впоследствии без всяких затруднений мог получить имя и адрес исследователя.

Интервьюирование детей:

При интервьюировании детей необходимо предпринимать особые меры предосторожности. Перед тем как просить их дать интервью или заполнить анкету, необходимо получить разрешение родителей, опекуна или другого ответственного лица (классного руководителя). При получении такого согласия исследователь должен объяснить достаточно подробно характер интервью, чтобы отвечающие за детей лица могли принять правильное решение. Необходимо также особо сообщить, собирается ли исследователь просить детей провести тестирование какого-либо продукта или образца.

Права клиента на получение информации об осуществленном проекте:

1. Исследователь должен ясно указать клиенту, какую часть проекта будут осуществлять субподрядчики и в случае запроса клиента назвать этих субподрядчиков.

2. По желанию клиент или его полномочный представитель могут присутствовать при проведении ограниченного числа интервью, чтобы оценить профессиональный уровень проводимых полевых работ. При некоторых видах исследований (например, при панельных исследованиях) может потребоваться предварительное согласие информатора на присутствие такого наблюдателя. Клиент должен компенсировать исследователю все расходы, связанные с желанием присутствовать при интервью, поскольку его осуществление может помешать, задержать или увеличить стоимость полевых исследований.

Если опросы проводятся сразу для многих клиентов, исследователь может потребовать, чтобы был назначен один, независимый от других клиентов наблюдатель, которому доверено проверять качество проводимых полевых исследований.

3. Если два и более исследований комбинируются в одном интервью, или одно исследование выполняется по поручению более чем одного клиента, или результаты исследования будут доступны на основе подписки другим потенциальным клиентам, то каждый из заинтересованных клиентов должен быть извещен заранее, что данные исследования и услуга не предлагаются на исключительной основе. Идентификация других клиентов или потенциальных клиентов в данном случае не обязательна.

Требования к отчету:

1. Исследователь при представлении результатов исследования должен четко разделять результаты как таковые и свою личную интерпретацию данных, равно как и свои рекомендации.

2. В отчет по проведенному исследованию должна быть включена следующая информация.

Основные данные:

- а) для кого и кем проводились исследования;
- б) цель исследования;
- в) имена субподрядчиков и консультантов, проводивших любую существенную часть исследования.

Предмет исследования:

- г) описание предлагаемого и фактического охвата проблем;
- д) размер, характер и география предмета исследования, как запланированные, так и фактически полученные данные, и, где возможно, объем собранных данных, полученных только частично о предмете исследования;
- е) детали метода изучения предмета исследования, а также использованные методы оценки;

ж) где технически возможно, данные об уровне респонса (отношение количества ответов к количеству вопросов) и комментарии по поводу возможного искажения результатов из-за отсутствия ответов на заданные вопросы.

Сбор данных:

з) описание метода, с помощью которого проводился сбор информации;

и) точное описание штата сотрудников, проводивших полевые исследования, методы контроля за качеством проведения полевых исследований;

к) методы привлечения информаторов и общая характеристика использованной мотивации, обеспечивающей сотрудничество информаторов с исследователями;

м) в случае кабинетных исследований - точное указание источника информации и их надежность.

Представление результатов:

н) важнейшие выводы, полученные в результате исследования;

о) база вычисленных процентов с четким указанием базы весового и невесового методов;

п) общие указания относительно статистических границ допустимых погрешностей в отношении основных итогов, а также статистически значимых различий между ключевыми параметрами;

р) использованные анкеты и другие важные материалы (или в случае совместного исследования - в той части, которая касается упомянутого выше предмета исследования).

Применение Кодекса:

1. Любое лицо или организация, вовлеченные или участвующие в маркетинговых исследованиях и/или предлагающие проводить их, обязаны активно применять правила этого Кодекса по духу и букве.

2. О любом серьезном нарушении Кодекса со стороны отдельной страны следует немедленно сообщить в национальную организацию, которая приняла данный Кодекс. Эта национальная организация, выражающая интересы своих участников, отвечает в первую очередь за рассмотрение и выполнение решения по каждому случаю нарушения. Национальная организация должна принимать меры, которые она считает справедливыми, и следить за соблюдением настоящего Кодекса, а также соответствующих национальных кодексов по маркетинговым исследованиям и законов своей страны. Важно, чтобы о любом принятом решении по этой статье сообщалось в секретариаты МТП и ECOMAP без указания названий заинтересованных сторон.

3. В случае, если:

а) такая национальная организация не существует, или

б) такая национальная организация по каким-либо причинам не может принять решения или не в состоянии интерпретировать настоящий Кодекс, или

в) какая-либо заинтересованная сторона желает обратиться для решения вопроса в международную организацию (либо немедленно, либо в плане последующего вторичного обсуждения), или

г) данная проблема вовлекает представителей из разных стран, тогда вопрос передается в секретариаты МТП и ECOMAP, которые проводят консультации с заинтересованными сторонами по предмету спора. Там, где неформальное разрешение проблемы оказалось невозможным, оба секретариата создают специальный орган совместно с МТП и ECOMAP с целью разрешения возникшей проблемы.

Приложение Б

МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОДЕКС РЕКЛАМНОЙ ПРАКТИКИ

Введение

Настоящее издание Международного кодекса рекламной практики является переработанным изданием 1973 г. Переработка произведена в соответствии с решением 47-й сессии Исполнительного комитета Международной торговой палаты (МТП), в Париже, в 1986 г.

Принятый в 1937 г., данный Кодекс пересматривался в 1949, 1955, 1966 и 1973 гг. Это является наглядным свидетельством того, что промышленники и торговцы, а также все, имеющие отношение к рекламе, признают как свою ответственность перед покупателями и обществом, так и необходимость обеспечить справедливый баланс между интересами бизнеса и покупателя.

В данном издании отражены как прошлый опыт, так и современное мышление, рассматривающие рекламу как средство общения между продавцом и покупателем. Международная торговая палата считает свободу коммуникации (как она определена в статье 19 Международной конвенции ООН о гражданских и политических правах) фундаментальным принципом рекламной деятельности.

Международный кодекс рекламной практики задуман прежде всего как инструмент самодисциплины, но вместе с тем он предназначен и для использования в судебной практике в качестве справочного материала в рамках соответствующих законов.

Международная торговая палата надеется, что новое издание Кодекса, как и предшествующие, будет содействовать сближению национальных стандартов рекламы и облегчит международную торговлю на благо покупателей и всего человечества.

Сфера применения Кодекса

Кодекс применяется к рекламе любых изделий, услуг и благ, а также к корпоративной рекламе ("саморекламе" фирм, корпораций, институтов и любых иных организаций как частных и независимых, так и правительственных). Кодексом следует пользоваться совместно с другими кодексами МТП относительно маркетинговой деятельности, а именно:

Международным кодексом маркетинговых исследований;

Международным кодексом продвижения товара ("Сейлз промоушн");

Международным кодексом "директ мейл" и продажи товаров по почте;

Международным кодексом практики непосредственных продаж.

Кодекс устанавливает этические стандарты, которыми должны руководствоваться все, имеющие отношение к рекламе, включая рекламодателей, исполнителей рекламы, рекламные агентства и средства массовой информации (коммуникации).

Способ применения Кодекса

Кодекс, включая Правила относительно рекламы, направленной на детей (прочие специфические Правила применяются независимо), используется соответственно его духу и букве.

Поскольку характеристики различных видов средств массовой информации (СМИ) различаются (пресса, телевидение, радио и другие электронные СМИ, кино, "директ мейл" и т.д.), пригодные для одного вида рекламы СМИ могут оказаться непригодными для других видов рекламы.

Рекламное послание должно расцениваться прежде всего с точки зрения его воздействия на покупателя, причем следует обращать внимание, каким видом СМИ оно будет распространяться.

Кодекс применяется ко всему содержанию рекламного послания, включая все слова и цифры (написанные или произносимые), изображения, музыку и звуковые эффекты.

Определения

Для целей настоящего Кодекса:

- термин "рекламное послание" должен употребляться в самом широком смысле, включающем любую форму рекламного послания относительно изделий, услуг и благ независимо от вида СМИ, которое используется, в том числе рекламные надписи и изображения на упаковках, этикетках, а также любые надписи и изображения на самом товаре;
- термин "товар" включает изделия, услуги и блага;
- термин "покупатель" относится к любому лицу, на которого направлена реклама и на кого стремятся повлиять как на конечного потребителя (пользователя) или коммерческого клиента.

Основные принципы

Любое рекламное послание обязано быть юридически безупречным, благопристойным, честным и правдивым.

Любое рекламное послание обязано создаваться с чувством ответственности перед обществом и отвечать принципам добросовестной конкуренции, обычной в коммерции.

Никакое рекламное послание не должно подрывать общественное доверие к рекламе.

Нормы

Благопристойность

С т а т ь я 1. Рекламное послание не должно содержать утверждений или изображений, идущих вразрез с принятыми в обществе правилами благопристойности.

Честность

С т а т ь я 2. Рекламное послание должно быть таким, чтобы не злоупотребить доверием покупателя и не использовать его неопытность или недостаток его знаний.

С т а т ь я 3. 1) рекламное послание не должно без всяких оснований играть на чувстве страха; 2) рекламное послание не должно играть на суевериях; 3) рекламное послание не должно содержать ничего, что могло бы вызвать насилие или поддержать его; 4) рекламное послание не должно поддерживать дискриминацию по признаку расы, религии или пола.

Правдивость

С т а т ь я 4. Рекламное послание не должно содержать каких-либо утверждений или изображений, которые прямо или косвенно, путем недомолвки или двусмысленности, а также преувеличения могли бы ввести покупателя в заблуждение, особенно в отношении:

- а) природы, состава, метода производства и даты выпуска, соответствия назначению и области применения, количества, места производства и страны происхождения товара, а также иных его характеристик;
- б) потребительных свойств товара и действующих цен;
- в) других условий платежа, в том числе рассрочки, лизинга, кредита и др.;
- г) доставки, обмена, возврата, ремонта и обслуживания;
- д) условий гарантии;
- е) авторских прав и прав на промышленную собственность, таких, как патенты, товарные знаки, дизайн, промышленные образцы и торговые наименования;
- ж) официального признания или одобрения, награждения медалями, премиями и дипломами;
- з) размера прибыли, предназначенной на благотворительные цели.

Рекламное послание не должно искажать результаты научных и иных исследований, а также цитаты из научно-технических публикаций. Статистические данные недопустимо использовать так, чтобы из них следовало нечто иное, чем есть в действительности. Недопустимы искажения научных терминов; недопустимо также использовать научный жаргон, чтобы придавать утверждениям видимость научной обоснованности, которая в действительности отсутствует.

Сравнения

С т а т ь я 5. Рекламное послание должно быть таким, чтобы сравнения не вводили в заблуждение. Оно должно соответствовать принципам честной конкуренции. Сравнение достоинств товаров должно быть честным и основанным на доказательных фактах.

Доказательства и свидетельства

С т а т ь я 6. Рекламное послание не должно содержать доказательств или свидетельства, являющихся сомнительными или не связанными с квалификацией и опытом того лица, которое дает такие свидетельства, а также не должно содержать ссылок на такие доказательства и свидетельства. Устаревшие доказательства и свидетельства использоваться не должны.

Очернение

С т а т ь я 7. Рекламное послание не должно очернять никакую фирму, промышленную или коммерческую деятельность или процессию, а также никакой товар, высказывая прямо или косвенно презрение, насмешку или что-либо подобное.

Защита прав личности

С т а т ь я 8. Рекламное послание не должно изображать или описывать каких-либо людей в их частной жизни или общественной деятельности без их предварительного разрешения, а также ссылаться на такие изображения или описания без разрешения; недопустимо также без предварительного разрешения описывать чью-либо частную собственность или ссылаться на такие описания или саму собственность таким способом, чтобы это производило впечатление подтверждения кем бы то ни было чего бы то ни было.

Использование доброго имени (репутация)

С т а т ь я 9. 1) рекламное послание не должно содержать используемых незаконным способом названий или аббревиатур фирм или учреждений; 2) в рекламном послании недопустимо использовать ненадлежащим образом имена и фамилии людей, названия фирм, символы фирм и товаров, имеющих хорошую репутацию вообще или заслуживающих ее благодаря рекламным кампаниям.

Имитация

С т а т ь я 10. 1) рекламное послание не должно имитировать общую композицию, текст, слоган, изображение, музыку, звуковые эффекты и т.д. других рекламных посланий таким способом, что это могло бы ввести в заблуждение или привести к путанице; 2) когда рекламода́тель проводит некоторую рекламную кампанию в одной или нескольких зарубежных странах, другие рекламода́тели не должны в течение некоторого времени (разумного для соответствующей страны) осуществлять подобную кампанию в этих странах, дабы не имитировать ее и тем самым не помешать проведению его кампании.

Отождествление рекламного послания

С т а т ь я 11. Рекламное послание должно быть четко выделено как таковое, какие бы формы оно ни имело и через какой бы вид СМИ ни распространялось. Когда рекламные послания проходят, например, во время передачи новостей по каналам СМИ или помещаются рядом с

редакционными материалами, реклама должна подаваться так, чтобы было понятно, что это - реклама.

Обеспечение безопасности

С т а т ь я 12. Рекламное послание не должно содержать без всяких к тому оснований (например, в педагогических целях или для обеспечения общественной безопасности) никаких изображений опасных ситуаций, действий, упражнений, обычаев, демонстрирующих пренебрежение опасностью и (или) средствами безопасности. Особое внимание этому должно быть уделено в рекламных посланиях, направляемых детям и молодежи.

Дети и молодежь

С т а т ь я 13. 1) Рекламные послания не должны эксплуатировать доверчивость детей или недостаток жизненного опыта молодежи, а также их чувство преданности; 2) рекламные послания, направленные на детей и молодежь, а также способные оказать на них влияние, не должны содержать никаких утверждений или изображений, которые могут привести к психическим, моральным или физическим травмам.

Ответственность

С т а т ь я 14. 1) Ответственность за соблюдение правил поведения, изложенных в данном Кодексе, лежит на рекламоателях, издательствах, владельцах СМИ и вообще участниках контрактов относительно рекламных посланий.

а) Рекламодатель должен нести полную ответственность за свое рекламное послание

б) Исполнитель рекламного послания или рекламное агентство должны принимать все меры к тому, чтобы при подготовке рекламного послания и других действиях рекламодатель мог обеспечивать свою ответственность.

в) Издатель, владелец СМИ или иной участник рекламного процесса, соответственно заключающий контракты, печатающий, передающий или иным образом распространяющий рекламные послания, должны ответственно относиться к тому, что именно они несут обществу.

2) Любой человек, нанятый фирмой или иной организацией, подпадающей под упомянутые выше категории, для участия в планировании, создании, публикации и передаче рекламных посланий, несет сообразно его положению ответственность за то, чтобы правила данного Кодекса соблюдались, и обязан действовать согласно этим правилам.

С т а т ь я 15. Ответственности за соблюдение правил Кодекса подлежат рекламное послание, полностью его содержание и форма, включая тексты и изображения, заимствованные из других источников. Тот факт, что содержание или форма полностью или частично заимствованы из других источников, не снимает ответственности за несоблюдение указанных правил Кодекса.

С т а т ь я 16. Рекламное послание, противоречащее Кодексу, не может быть оправдано на том основании, что рекламодаель или кто-либо,

действующий от его имени, впоследствии обеспечил покупателя точной информацией.

С т а т ь я 17. Тексты и иллюстрации, несмотря на свою истинность, должны быть доступны для проверки. Рекламодатели должны обеспечивать необходимые доказательства и предоставлять их без промедления органам самоуправления, ответственным за соблюдение данного Кодекса.

С т а т ь я 18. Рекламодатели, рекламные агенты или агентства, издатели, владельцы СМИ или участники контрактов относительно рекламных посланий не должны участвовать в распространении рекламных посланий, которые будут найдены неприемлемыми соответствующими органами самоуправления.

Применение Кодекса

С т а т ь я 19. Данный самодисциплинарный кодекс должен применяться национальными органами, которые создаются для этой цели, а также Международным Советом по маркетинговой практике МТП так и тогда, где и когда появляется в том надобность.

Специальные постановления

Следующие Постановления уточняют некоторые статьи Кодекса

Гарантии

Постановление "а". Рекламное послание не должно содержать никаких ссылок на гарантии, кроме тех, которые усиливают правовую позицию покупателя. Рекламное послание может содержать слова "гарантируем", "гарантировано", "ручательство", "получившее гарантию" или иные слов, имеющие такое же значение, только в том случае, когда полные условия гарантии, а том числе и по ремонту, доступны покупателю и ясно обозначены в рекламном послании или представлены в печатном виде на месте продажи, или приложены к товару.

Кредит, субсидии, сбережение и инвестиции покупателей

Постановление "б". 1) рекламное послание, содержащее обещание рассрочки, продажи в кредит или иные условия субсидирования покупателя, должно описывать их так, чтобы не возникало непонимания относительно реальной цены наличными, размера задатка (залога, первоначального взноса), рассрочки платежей, взимаемых процентов за кредит и общей стоимости товаров соответственно данным, приведенным в рекламе, а также других условий продажи; 2) рекламное послание, предлагающее займы, не должно содержать никаких утверждений, способных ввести в заблуждение относительно характера и срока займа, необходимых гарантий и иных условий, сроков платежа и взимаемого процента, а также возможных иных оплат; 3) рекламное послание, касающееся сбережений и инвестиций, не должно содержать никаких утверждений, которые могли бы ввести публику в заблуждение относительно принимаемых ею обязательств, действительных или предполагаемых доходов и факторов, способных на них повлиять, а также возможных выгод в налогообложении.

Навязывание товара

Постановление "в". Рекламные послания не должны использоваться для нечестных методов торговли, в том числе навязывания товаров покупателю, выражающегося в требовании оплаты товара, даже если покупатель отказывается от него и возвращает его, а также для того, чтобы создать впечатление, что покупатель обязан взять товар (торговля "в нагрузку").

Условия френчайзинга (агентской торговли)

Постановление "г". Рекламные послания лица, предлагающего свои услуги в качестве френчайзера, не должна вводить прямо или косвенно в заблуждение относительно оказываемой поддержки и других субсидий или инвестиций, а также характера требуемой работы. Полное имя и адрес френчайзера должны быть указаны.

Импорт аналогичных товаров.

Постановление "д". Рекламные послания относительно товаров, аналогичных уже импортируемым, не должны создавать в сознании покупателей ложных представлений о характеристиках предлагаемых товаров или их сервисе, особенно если все это значительно отличается от уже импортируемых товаров.

Ядовитые и пожароопасные товары

Постановление "е". Рекламные послания относительно товаров, которые могут быть потенциально ядовитыми или пожароопасными, особенно когда эти свойства незаметны покупателю, должны указывать на опасные свойства таких товаров.

Правила относительно рекламы, направленной на детей

Следующие правила разъясняют соответствующие статьи Кодекса. Правила применяются при рекламировании как платных товаров, так и бесплатных:

- 1) направленном на детей до 14 лет или такого возраста, который в данной стране аналогичен по ограничениям;
- 2) передаваемом по детским СМИ (т.е. СМИ, специально предназначенным для обслуживания детей до 14 лет или такого возраста который в данной стране аналогичен по ограничениям).

Правило 1: Идентификация. Из-за особой восприимчивости детей и для того, чтобы обеспечить должное выполнение требований статьи 11 Кодекса, следует четко обозначать словом "реклама" или иным вполне ясным способом рекламные послания, подчеркивая их отличие от статей, относящихся к редакционной части издания.

Правило 2: Насилие. Для выполнения требований статьи 13.2 Кодекса следует строить рекламное послание так, чтобы оно не оправдывало насилия

даже при пресечении ситуаций или поступков, расцениваемых как нарушение закона и (или) общепринятых норм поведения в обществе.

Правило 3: Общечеловеческие ценности. Рекламное послание не должно разрушать общечеловеческие ценности, в том числе внушать ребенку, что обладание данным товаром или его использование способно дать физическое, умственное или социальное превосходство над сверстниками, или что отсутствие у ребенка данного товара приведет к обратным последствиям. Рекламное послание не должно побуждать относиться с пренебрежением к авторитету, власти, родительским мнениям или вкусам, поскольку последние не выходят за рамки действующих в обществе норм и правил.

Правило 4: Безопасность. Для выполнения требований статей 12 и 13.2 Кодекса рекламное послание не должно содержать никаких утверждений или изображений, которые могут привести к тому, что дети попадут в опасную ситуацию, станут искать общения с незнакомыми людьми или отправляться в незнакомые, опасные места.

Правило 5: Навязывание товара. Рекламное послание не должно содержать прямых обращений к детям, имеющим целью заставить их купить предлагаемый товар.

Правило 6: Правдивость. Для выполнения требований статьи 4 Кодекса, особое внимание следует уделять тому, чтобы рекламное послание не могло ввести детей в заблуждение относительно истинного размера, ценности, природы, долговечности и функций предлагаемого товара. Если для его использования необходимы дополнительные предметы (например, сухие элементы) или если для получения обещанного результата необходимы дополнительные операции (например, окраска), все это должно быть ясно указано в рекламном послании. Если предлагаемый товар входит в серию аналогичных товаров, должен быть указан способ получения (приобретения) всей этой серии.

Рекламное послание не должно преуменьшать уровня знаний и умений, которые необходимы, чтобы использовать предлагаемый товар. Если показаны или описаны возможные результаты использования товара, рекламное послание должно сообщить, какого именно результата может достигнуть ребенок того или иного возраста в пределах возрастной группы, на которую рассчитан данный товар.

Правило 7: Цена. Указание цены товара не должно приводить ребенка к неверному представлению об истинной ценности товара, например, путем использования слова "только". Никакое рекламное послание не должно формировать впечатление, будто рекламируемый товар легкодоступен любой семье с любым благосостоянием.

Приложение В

ИЗВЛЕЧЕНИЯ ИЗ "КОНВЕНЦИИ ООН О ДОГОВОРАХ МЕЖДУНАРОДНОЙ КУПЛИ-ПРОДАЖИ ТОВАРОВ", 1980 г.⁵

Общие положения

Нарушение договора, допущенное одной из сторон, является существенным, если оно влечет за собой такой вред для другой стороны, что последняя в значительной степени лишается того, на что была вправе рассчитывать на основании договора, за исключением случаев, когда нарушившая договор сторона не предвидела такого результата.

Заявление о расторжении договора имеет силу лишь в том случае, если оно сделано другой стороне посредством извещения. Договор может быть изменен или прекращен путем простого соглашения сторон. Письменный договор, в котором содержится положение, требующее, чтобы любое изменение договора или его прекращение соглашением сторон осуществлялись в письменной форме, не может быть иным образом изменен или прекращен соглашением сторон. Однако поведение стороны может исключить для нее возможность ссылаться на указанное положение в той мере, в какой другая сторона полагалась на такое поведение.

Обязательства продавца

Продавец обязан поставить товар, передать относящиеся к нему документы и передать право собственности на товар в соответствии с требованиями договора и настоящей Конвенции. Если продавец не обязан поставить товар в каком-либо ином определенном месте, его обязательство по поставке заключается:

а) если договор купли-продажи предусматривает перевозку товара - в сдаче товара первому перевозчику для передачи покупателю;

б) в других случаях - в предоставлении товара в распоряжение покупателя в месте, где в момент заключения договора находилось коммерческое предприятие продавца.

Продавец должен поставить товар:

а) если договор устанавливает или позволяет определить дату поставки - в эту дату;

б) если договор устанавливает или позволяет определить период времени для поставки - в любой момент в пределах этого периода, поскольку из обстоятельств не следует, что дата поставки назначается покупателем;

в) в любом другом случае - в разумный срок после заключения договора.

⁵ Томсинов В.А. Внешнеторговые сделки: практические рекомендации по составлению контрактов. – М.:Тантра, 1994

Соответствие товара и права третьих лиц

Продавец должен поставить товар, который по количеству, качеству и описанию соответствует требованиям договора и который затарирован или упакован так, как это требуется по договору.

За исключением случаев, когда стороны договорились об ином, товар не соответствует договору, если он:

а) не пригоден для тех целей, для которых товар того же описания обычно используется;

б) не пригоден для любой конкретной цели, о которой продавец прямо или косвенно был поставлен в известность во время заключения договора, за исключением тех случаев, когда из обстоятельств следует, что покупатель не полагался или что для него было бы неразумным полагаться на компетентность и суждения продавца;

в) не обладает качествами товара, представленного продавцом покупателю в качестве образца или модели;

г) не затарирован или не упакован обычным для таких товаров способом, а при отсутствии такового - способом, который является надлежащим для сохранения и защиты данного товара.

Продавец не несет ответственности на основании подпунктов а-г предыдущего пункта за любое несоответствие товара, если во время заключения договора покупатель знал или не мог не знать о таком несоответствии.

Покупатель должен осмотреть товар или обеспечить его осмотр в такой короткий срок, который практически возможен при данных обстоятельствах.

Обязательства покупателя

Покупатель обязан уплатить цену за товар и принять поставку товара в соответствии с требованиями договора и настоящей Конвенции.

Обязательство покупателя уплатить цену включает принятие таких мер и соблюдение таких формальностей, которые могут требоваться согласно договору или согласно законам и предписаниям, для того, чтобы сделать возможным осуществление платежа. В тех случаях, когда договор был юридически действительным образом заключен, но в нем прямо или косвенно не устанавливается цена или не предусматривается порядок ее определения, считается, что стороны при отсутствии какого-либо указания об ином, подразумевали сделку на цену, которая в момент заключения договора обычно взималась за такие товары, продававшиеся при сравнимых обстоятельствах в соответствующей области торговли. Если цена установлена в зависимости от веса товара, то в случае сомнения она определяется по весу нетто.

Если покупатель не обязан уплатить цену в каком-либо ином определенном месте, он должен уплатить ее продавцу:

- а) в месте нахождения коммерческого предприятия продавца; или
- б) если платеж должен быть произведен против передачи товара или документов - в месте их передачи.

Увеличение расходов по осуществлению платежа, вызванное изменением после заключения договора местонахождения коммерческого предприятия продавца, относится на счет продавца.

Если покупатель не обязан уплатить цену в какой-либо конкретный срок, он должен уплатить ее, когда продавец в соответствии с договором и настоящей Конвенцией передает либо сам товар, либо товарораспорядительные документы в распоряжение покупателя. Продавец может обусловить передачу товара или документов осуществлением такого платежа. Если договор предусматривает перевозку товара продавец может отправить его на условиях, в силу которых товар или товарораспорядительные документы не будут переданы покупателю иначе как против уплаты цены.

Покупатель не обязан уплачивать цену до тех пор, пока у него не появилось возможности осмотреть товар, за исключением случаев, когда согласованный сторонами порядок поставки или платежа несовместим с ожиданием появления такой возможности.

Покупатель обязан уплатить цену в день, который установлен или может быть определен, согласно договору и настоящей Конвенции, без необходимости какого-либо запроса или выполнения каких-либо формальностей со стороны продавца.

Обязанность покупателя принять поставку заключается:

- а) в совершении им всех таких действий, которые можно было разумно ожидать от него для того, чтобы позволить продавцу осуществить поставку;
- б) в принятии товара.

Переход риска

Утрата или повреждение товара после того как риск перешел на покупателя, не освобождает его от обязанности уплатить цену, если только утрата или повреждение не были вызваны действиями или упущениями продавца.

Если договор купли-продажи предусматривает перевозку товара и продавец не обязан передать его в каком-либо определенном месте, риск переходит на покупателя, когда товар сдан первому перевозчику для передачи покупателю в соответствии с договором купли-продажи. Если продавец обязан сдать товар перевозчику в каком-либо определенном месте, риск не переходит на покупателя, пока товар не сдан перевозчику в этом

месте. То обстоятельство, что продавец уполномочен задержать товарораспорядительные документы, не влияет на переход риска. Тем не менее, риск не переходит на покупателя, пока товар четко не идентифицирован для целей данного договора путем маркировки, посредством отгрузочных документов, направленных покупателю извещением или иным образом.

Покупатель принимает на себя риск в отношении товара, проданного во время его нахождения в пути, с момента сдачи товара перевозчику, который выдал документы, подтверждающие договор перевозки. Однако, если в момент заключения договора купли-продажи продавец знал или должен был знать, что товар утрачен или поврежден, и он не сообщил об этом покупателю, такая утрата или повреждение находится на риске продавца.

Приложение Д ГЛОССАРИЙ РИСКОВ

Группы рисков	Виды рисков
Страновые риски: ▪ политические ▪ макроэкономические	▪ риск национализации и экспроприации ▪ риск трансферта ▪ риск разрыва контракта из-за действий власти страны партнера ▪ риск военных действий и гражданских беспорядков ▪ криминальные риски ▪ риск ограничений на экспорт-импорт ▪ риск возможности перевода капитала и прибылей ▪ риск возможности неполучения прибыли
Риски выбора и надежности партнера	▪ риск обмана и не существования фирмы-партнера ▪ риск невыполнения партнером требований контракта ▪ риск неплатежеспособности партнера ▪ риск разрыва контракта партнером в силу личных обстоятельств ▪ риск снижения финансовой устойчивости партнера ▪ риск задержки поставки по вине партнера
Маркетинговые риски	▪ риск отсутствия или неопределенности информации о рыночной ситуации ▪ риск отсутствия необходимой информации о законодательной и нормативной базе, риск низкой конкурентоспособности товара ▪ риск запрета рекламы на данный вид товара ▪ риск возрастания затрат на освоение рынка

	- отраслевой риск - инновационный риск
Транспортные риски	- риск неправильного определения момента передачи ответственности за груз в процессе транспортировки - риск выбора транспортного средства - риск повреждения груза в процессе транспортировки
Риски определения предмета контракта	- риск неверного юридического определения сделки - риск неверного названия объекта контрактных отношений - риск несоответствия формы контракта, определенной законодательством
Риски условий количества	- риск неверного выбора единицы измерения - риск неправильного применения коэффициентов перерасчета единиц измерения товара - риск нечеткого определения количества по каждому типу товара - риск изменения количеств товара в зависимости от возникновения условий его хранения и транспортировки

Продолжение приложения Д

1	2
Риски условий качества	- риск дефицитного товара - риск нечеткого определения качества товара в контракте - риск отклонения качества поставки продукции от образца - риск проведения в товаре веществ несоответствующих экологическим и физическим стандартам - риск изменения качеств товара во время транспортировки - риск истечения срока годности товара или гарантийного срока - риск возврата товара в случае брака
Риски условий упаковки и и	- риск уменьшения прибыли от плохой упаковки - риск несоблюдения норм и законов, регламентирующих условия, требования, порядок упаковки и маркировки - риск снижения потребительской привлекательности из-за

маркировка	упаковки ▪ риск снижения конкурентоспособности товара из-за неполной маркировки ▪ риск несоответствия маркировки требованиям заказчика ▪ риск чувствительности продукции в зависимости от упаковки ▪ риск возникновения штрафных санкций из-за несоответствия упаковки и маркировки
Риски условий цены	▪ риск незнания ценовой конъюнктуры рынка ▪ риск неправильного расчета экспортной и импортной цены ▪ риск изменения цены товара с момента подписания договора до момента отгрузки товара ▪ риск снижения скидки за торговую партию ▪ риск антидемпинговых преследований
Риски условий поставки	▪ риск невозможности осуществления выбранного вида поставки ▪ риск роста себестоимости товара из-за выбранной формы поставки
Риски валютно-финансовых условий контракта	▪ риск выбора валюты платежа ▪ риск возможности возникновения потерь в связи с колебанием курса валют ▪ риск выбора условий платежа ▪ риск выбора формы расчетов ▪ риск выбора средств платежа ▪ процентный риск ▪ риск определения полного перечня документов для проведения расчетов ▪ риск возникновения дополнительных потерь при переводе денег и выборе формы поставки ▪ риск возникновения убытков в случае просрочки платежей

Окончание приложения Д

1	2
Риски условий форс-мажорных обстоятельств	▪ риск возникновения форс-мажорных обстоятельств ▪ риск невозможности получения документального подтверждения о возникновении форс-мажорных обстоятельств ▪ риск непредвиденных форс-мажорных обстоятельств
Риски определения условий рассмотрения арбитража	▪ риск выбора арбитражного органа ▪ риск выбора применимого в арбитраже права ▪ риск возникновения судебных издержек ▪ риск невыполнения партнером арбитражных решений из-за неприятия его страной международных конвенций и законов, регламентирующих выполнение этих решений
Коммерческие риски	▪ риск неблагоприятной конъюнктуры рынка ▪ риск упущенной выгоды ▪ риск изменения цены товара в процессе реализации ▪ риск снижения покупательской способности денег ▪ риск ограничения на торговлю
Риски, связанные с процессом таможенного оформления	▪ риск несвоевременной сертификации товара ▪ риск неправильного расчета таможенных пошлин ▪ риск несоблюдения требований по заполнению документов по ВЭО, неудовлетворительное информационное обеспечение проведения таможенных процедур ▪ риск временных задержек по фито-, ветеринарному контролю ▪ риск неполучения необходимых документарных подтверждений на проведение ВЭО

Приложение Ж

ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ВЕДОМОСТЬ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ

СЕКМЕНТ:	ТОВАР:			ЗОНА:			
	Год-3 (19)	Год-2 (19)	Год-1 (19)	Текущий год		Год+1 (19)	Год+2 (19)
				(19) Бюджет	(19) Оценка		
▪ СУММАРНЫЙ РЫНОК							
Продажи (единиц)							
Выручка							
▪ ПРОДАЖИ ФИРМЫ							
Продажи (единиц)							
Доля рынка							
▪ ПРЯМЫЕ ИЗДЕЖЖКИ							
▪ ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ							
В денежном выражении							
В % от чистого дохода							
▪ ИЗДЕЖЖКИ, ПРОПОРЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОДАЖАМ							
Стимулирующие скидки							
Скидки в конце года							
Рекламные брошюры							
Прочие издержки							
Всего пропорц.издержек							
▪ ПРОЧИЕ ИЗДЕЖЖКИ, ЗАВИСЯЩИЕ ОТ ПРОДАЖ							
Рекламные каналы							
Другие виды рекламы							
Связи с общественностью							
Прочие издержки							
Всего издержек, зависящих от продаж							
▪ ПОСТОЯННЫЕ СБЫТОВЫЕ ИЗДЕЖЖКИ							
Службы маркетинга							
Торговый персонал							
Исследования рынка							

Продолжение приложения Ж

1	2	3	4	5	6	7	8
Образцы							
Прочие издержки							
Всего постоянных издержек							
▪ СУММАРНЫЕ СБЫТОВЫЕ ИЗДЕРЖКИ							
В денежном выражении							
В % от чистого дохода							
▪ ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ							
В денежном выражении							
В % от чистого дохода							

Приложение 3

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СТРАТЕГИЙ КОНКУРЕНТОВ

Переменные маркетинга	Наш товар	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
▪ ТОВАР				
Качество				
Цена				
Гамма				
Упаковка				
Цена по				
- свойству 1				
- свойству 2				
- свойству 3				
▪ СБЫТ				
В физическом выражении				
В денежном выражении				
- канал 1				
- канал 2				
- канал 3				
Номинальная цена				
Торговая наценка				
Скидки				
Стимулирование сбыта				
▪ ТОРГОВЫЙ ПЕРСОНАЛ				
Число агентов				
Уровень агентов				
Частота визитов				
Обучение				
▪ РЕКЛАМА				
Размер бюджета				
Комплекс средств				
- среда 1				
- среда 2				
- среда 3				
Ориентация рекламы				
Творческий уровень				

Продолжение приложения 3

1	2	3	4	5
▪ СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА Размер бюджета Тип стимулирования - розничная цена - скидка дистрибьютору - другие меры				
▪ УСЛУГИ Ассортимент Сроки оказания Послепродажный сервис				
▪ НИОКР Размер бюджета Количество работников Эффективность НИОКР				
▪ ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА Качество информационной системы Банк данных Ноу-хау				