

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

Навчально-науковий інститут економіки та управління  
Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

**МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ**

**Методичні рекомендації**

для виконання контрольної роботи

для здобувачів вищої освіти спеціальності

**073 „Менеджмент”**

заочної форми навчання

Миколаїв  
2017

УДК 65-01:658.8(100)  
ББК 65.050-3+65.5  
М 58

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 24 травня 2017 року, протокол №9

Укладач:

В.М. Стамат – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет.

Рецензенти:

Т. В. Стройко – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Миколаївський національний університет імені В.О.Сухомлинського.

О.І.Котикова – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки підприємств, Миколаївський національний аграрний університет.

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
Анотація.....	5
Вимоги до виконання контрольної роботи .....	6
Варіанти контрольних робіт.....	8
Практичні завдання для виконання контрольної роботи .....	17
Список рекомендованої літератури.....	79
Питання до екзамену.....	82
Додатки .....	84

## ВСТУП

Методичні рекомендації для виконання контрольної роботи з дисципліни "Міжнародний менеджмент та маркетинг" призначено для здобувачів вищої освіти факультету менеджменту заочної форми навчання спеціальності 073 „Менеджмент”.

Метою методичних рекомендацій є надання допомоги здобувачам у самостійному вивченні дисципліни та виконанні контрольної роботи для засвоєння знань з теорії міжнародного менеджменту та маркетингу, а також управлінської та маркетингової практики у зовнішньоекономічній діяльності підприємств.

У процесах інтернаціоналізації діяльності національних підприємств значну роль відіграє застосування сучасних маркетингових технологій, які ґрунтуються на теоретико-методологічній концепції міжнародного менеджменту та маркетингу та позитивному досвіді провідних міжнародних компаній.

Під час ринкових перетворень, що відбуваються в економіці нашої держави, більшість вітчизняних підприємств агропромислового комплексу зустрічаються з проблемами збуту своєї продукції, фінансовими труднощами, проблемами конкурентної боротьби тощо. Переважно ці труднощі пов'язані з браком управлінського досвіду керівництва підприємством в умовах ринку та браком знань, які б допомогли виробникові розробити продуктово-ринкову стратегію фірми. Саме тому проблема підготовки фахівців зі знаннями міжнародного менеджменту та маркетингу є актуальною.

Отже, метою дисципліни "Міжнародний менеджмент та маркетинг" є формування у майбутніх фахівців теоретичних і практичних знань з управління діяльністю міжнародних корпорацій, а також у сфері ведення міжнародної маркетингової діяльності, необхідних для досягнення комерційних цілей у міжнародному бізнесі.

**Предметом дисципліни** є система управлінських відносин, методів та інструментів у міжнародних корпораціях та відносини суб'єктів світового ринку, що виникають у процесі міжнародної маркетингової діяльності.

В результаті вивчення дисципліни здобувачі вищої освіти повинні **знати**:

- предмет та сутність міжнародного менеджменту та маркетингу;
- основні національні школи менеджменту;
- особливості діяльності менеджерів міжнародних корпорацій;
- функції менеджменту у міжнародних корпораціях;
- форми міжнародного маркетингу;
- питання розробки міжнародної товарної, цінової, комунікаційної політик та міжнародної політики збуту.

Здобувачам вищої освіти належить **вивчити**:

- сутність складових зовнішнього середовища міжнародного менеджменту та маркетингу;
- технологічну політику міжнародних корпорацій;
- міжнародний фінансовий менеджмент;
- торговельні та інвестиційні операції міжнародних корпорацій;
- підходи щодо вибору привабливих ринків, подібних ринків тощо;
- сутність та типи стратегій міжнародного маркетингу, особливості їх використання.

Здобувачі вищої освіти повинні **вміти**:

- здійснювати оцінку стану та тенденцій розвитку міжнародних корпорацій;
- визначити ступінь впливу складових зовнішнього середовища на можливість діяльності фірми на зовнішніх ринках;
- враховувати особливості реалізації основних функцій менеджменту в практиці управління міжнародними корпораціями за умов багатонаціонального середовища;

- застосовувати сучасні методи та <sup>6</sup> інструменти розв'язання міжнародними корпораціями ключових технологічних, фінансових, торговельних, інвестиційних проблем;
- розробляти основні напрями підвищення рівня соціальної відповідальності міжнародних корпорацій;
- оцінювати перспективи і обмеження у розвитку глобального менеджменту;
- використовувати сучасні інструменти міжнародного менеджменту в діяльності українських підприємств;
- на підставі проведених досліджень здійснити мікросегментацію зовнішнього ринку;
- визначити етапи розробки експортної програми;
- оцінювати і робити відповідні висновки щодо ефективності запропонованої програми діяльності в цілому.

Знання та вміння здобувачів з курсу необхідні для вивчення таких дисциплін, як інноваційний, інвестиційний менеджмент, менеджмент організацій, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, міжнародна логістика, етнокультурна для ділової людини.

### **Анотація**

У методичних рекомендаціях показано структуру і зміст виконання контрольної роботи з дисципліни “Міжнародний менеджмент та маркетинг”, у яких висвітлюються основи міжнародного менеджменту та міжнародної маркетингової діяльності підприємства: дослідження ринку, розробка комплексу маркетингу, функціональне забезпечення маркетингової діяльності. Дані методичні рекомендації складаються з трьох основних розділів. Перший розділ містить вимоги до виконання контрольної роботи. У другому розділі надаються варіанти контрольних робіт. Третій розділ містить методичні рекомендації по виконанню практичного завдання контрольної роботи. У кінці методичних рекомендацій наводиться список рекомендованої літератури та додаток вибору варіанту контрольної роботи.

## ВИМОГИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

**Завдання** для контрольної роботи визначається по варіанту, який **встановлюється за останніми двома цифрами** залікової книжки здобувача (додаток А). Контрольна робота здобувача вищої освіти заочного навчання з дисципліни “Міжнародний менеджмент та маркетинг” складається з двох розділів. Перший розділ містить відповіді на два теоретичних питання. Другий розділ роботи – практичний відповідно до варіанту.

До контрольної роботи висуваються такі вимоги:

- робота виконується на основі попереднього ознайомлення з учбовим курсом в цілому, а не вивчення лише окремої обраної теми;
- вона виконується у письмовій формі і захищається здобувачем у встановлений викладачем час;
- у письмовому викладенні не допускається дослівне переписування підручника, текст роботи пишеться самостійно, викладається власна думка здобувача на питання, яке розглядається;
- обсяг контрольної роботи повинен бути у межах 18-20 сторінок шкільного зошита;
- контрольна робота виконується у міжсесійний період і здається на кафедру відповідно до графіку.

Здобувачі, які не подали контрольної роботи, передбаченої навчальним планом, до екзамену не допускаються.

Під час виконання контрольної роботи здобувачі вищої освіти мають ознайомитися із законодавчими та інструктивними матеріалами, підручниками та навчальними посібниками, періодичними виданнями та іншими літературними джерелами. При цьому необхідно звертати увагу на ключові слова, терміни та основні поняття, враховувати послідовність, способи опрацювання питань та ступінь їх важливості. У кінці методичних рекомендацій надається перелік питань до екзамену.

## ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

### Варіант 1

1. Міжнародний менеджмент: суть, структура, особливості розвитку.
2. Поняття міжнародного маркетингу. Умови та чинники виникнення міжнародного маркетингу.
3. Практичне завдання 1. Проведіть аналіз практичної ситуації «Apheuser-Busch» та дайте відповіді на питання.

### Варіант 2

1. Транснаціональні (міжнародні) корпорації як об'єкт міжнародного менеджмент: визначення та класифікація міжнародних (транснаціональних) корпорацій.
2. Стадії інтернаціоналізації діяльності фірми, їх характеристика.
3. Практичне завдання 2. Проведіть аналіз практичної ситуації «McDonald's завойовує світовий ринок швидкого харчування» та дайте відповіді на питання.

### Варіант 3

1. Особливості діяльності менеджерів міжнародних корпорацій.
2. Форми міжнародного маркетингу. Відмінності експортного та міжнародного маркетингу.
3. Практичне завдання 3. Проведіть аналіз практичної ситуації «Supreme Canning Company» та дайте відповіді на питання.

### Варіант 4

1. Елементи зовнішнього середовища діяльності міжнародної компанії.
2. Поняття глобального маркетингу, його сутність та виміри, правило „Триади”.
3. Практичне завдання 4. Проведіть аналіз практичної ситуації «Puratos» та дайте відповіді на питання.

### Варіант 5

1. Основні рольові функції міжнародного менеджера в контексті аналізу зовнішнього середовища, їх суть.
2. Сутність диференційованого (адаптованого) та глобального (стандартизованого) підходів до організації міжнародної маркетингової діяльності.
3. Практичне завдання 5. Проведіть аналіз практичної ситуації «Корпорація Fresh taste: вибір цільового ринку» та дайте відповіді на питання.



**Варіант 6**

1. Характерні особливості американського менеджменту.
2. Спільні риси та відмінності внутрішнього та міжнародного маркетингу.
3. Практичне завдання 6. Проведіть аналіз практичної ситуації «Війни „Cola”»: „Coke” та „Pepsi” борються за конкурентні переваги» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 7**

1. Особливості англійського менеджменту.
2. Суб'єкти міжнародного маркетингу.
3. Практичне завдання 7. Проведіть аналіз практичної ситуації «Чому б не випити пиво Guinness» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 8**

1. Особливості китайського та японського менеджменту.
2. Поняття міжнародного маркетингового бізнес-середовища та його види.
3. Практичне завдання 8. Проведіть аналіз практичної ситуації «Годинники Patek Philippe» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 9**

1. Види міжнародних стратегій, їх характеристика.
2. Напрями вивчення міжнародного економічного середовища, їх коротка характеристика.
3. Практичне завдання 9. Проведіть аналіз практичної ситуації «Цей популярний крем „Нівея”» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 10**

1. Сутність та етапи стратегічного планування в міжнародному менеджменті.
2. Розвиток міжнародної торгівлі, її система показників. Стан платіжного балансу зарубіжної країни.
3. Практичне завдання 10. Проведіть аналіз практичної ситуації «Скільки коштує „Біг-мак”?» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 11**

1. Особливості стратегічного планування в різних формах міжнародного бізнесу: стратегія одноосібних приватних фірм, корпорацій і державних підприємств; міжнародні стратегії спільних підприємств; стратегії експорту та імпорту; лізинг і франчайзинг.
2. Напрями формування зовнішньоторговельної політики. Міжнародний інвестиційний клімат, регіональні та глобальні чинники впливу на нього.
3. Практичне завдання 11: Проведіть аналіз практичної ситуації «Компанія Coca-Cola визначає політику розподілу» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 12**

1. Суть та особливості прийняття рішень у міжнародних корпораціях: особливості та ситуаційні фактори прийняття рішень у міжнародних корпораціях.
2. Поняття та елементи соціально-культурного середовища.
3. Практичне завдання 12. Проведіть аналіз практичної ситуації «SKODA в Україні» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 13**

1. Критерії ефективності управлінських рішень та інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень у міжнародних корпораціях. Сучасні методи прийняття рішень у міжнародних корпораціях
2. Методи та процес вивчення соціально-культурного середовища інших країн.
3. Практичне завдання 13. Проведіть аналіз практичної ситуації «Baskin&Robbins освоює нові ринки» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 14**

1. Вплив національних культур на прийняття управлінських рішень.
2. Класифікація культур за Ричардом Льюїсом.
3. Практичне завдання 14. Проведіть аналіз практичної ситуації «Просування чаю Tetley на український ринок» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 15**

1. Організаційні структури концернів і компаній у міжнародній практиці.
2. Поняття, мета та структурна схема дослідження міжнародного політико-правового середовища.
3. Практичне завдання 15. Проведіть аналіз практичної ситуації «Реклама United colors of *BENETTON*» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 16**

1. Міжнародні стратегічні альянси.
2. Урядова дискримінація. Стратегії зменшення політичних ризиків у міжнародній маркетинговій діяльності.
3. Практичне завдання 16. Проведіть аналіз практичної ситуації «Українські страуси» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 17**

1. Особливості функції організації у міжнародному менеджменті.
2. Сутність та особливості міжнародних маркетингових досліджень.
3. Практичне завдання 17: Проведіть аналіз практичної ситуації «Просування продукції „Chiquita” на ринку Бельгії» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 18**

1. Організаційна характеристика транснаціональних корпорацій.
2. Етапи процесу міжнародних маркетингових досліджень.
3. Практичне завдання 18: Проведіть аналіз практичної ситуації «Фірма PepsiCo освоєє український ринок» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 19**

1. Система управління людськими ресурсами у міжнародних корпораціях.
2. Типи міжнародних маркетингових досліджень.
3. Практичне завдання 19: Проведіть аналіз практичної ситуації «Розширення закордонних ринків: „Kellogg” проти “General Mills”» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 20**

1. Система відбору персоналу в міжнародних корпораціях.
2. Сутність, цілі та умови міжнародної сегментації.
3. Практичне завдання 20: Проведіть аналіз практичної ситуації «Міжнародне позиціонування українського коньячного бренду» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 21**

1. Особливості мотивації в багатонаціональному культурному середовищі.
2. Підходи до міжнародної сегментації та критерії сегментації міжнародного ринку.
3. Практичне завдання 1: Проведіть аналіз практичної ситуації «Aпtheuser-Busch» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 22**

1. Лідерство в міжнародному контексті: європейський стиль лідерства; японський стиль; північноамериканська модель керівництва; порівняльний аналіз різних типів керівництва; керівництво в країнах Центральної Європи.
2. Маркетингові стратегії сегментації світового ринку.
3. Практичне завдання 2. Проведіть аналіз практичної ситуації «McDonald's завойовує світовий ринок швидкого харчування» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 23**

1. Особливості керівництва міжнародними командами.
2. Позиціонування товару на зарубіжному ринку: поняття, типи позиціонування марки, етапи позиціонування.
3. Практичне завдання 3. Проведіть аналіз практичної ситуації «Supreme Canning Company» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 24**

1. Міжнародні ділові комунікації: особливості міжнародних комунікацій, внутрішні і зовнішні комунікації в міжнародному менеджменті, прозорі і приховані комунікації; особливості міжнародних комунікацій у різних країнах.
2. Сучасні підходи до вибору зарубіжних ринків.
3. Практичне завдання 4. Проведіть аналіз практичної ситуації «Puratos» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 25**

1. Бар'єри міжнародних комунікацій в міжнародному менеджменті та підвищення їх ефективності.
2. Методики комплексного підходу до вибору зарубіжних ринків.
3. Практичне завдання 5. Проведіть аналіз практичної ситуації «Корпорація Freshtaste: вибір цільового ринку» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 26**

1. Особливості контролю в міжнародних корпораціях.
2. Концепція „чотирьох фільтрів” вибору закордонного ринку за Валвурд.
3. Практичне завдання 6. Проведіть аналіз практичної ситуації «Війни „Cola”: „Coke” та „Pepsi” борються за конкурентні переваги» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 27**

1. Основні системи контролю в міжнародних корпораціях.
2. Сутність поняття „модель” виходу фірми на зовнішній ринок. Характеристика основних стратегій виходу фірми на зовнішній ринок.
3. Практичне завдання 7. Проведіть аналіз практичної ситуації «Чому б не випити пиво Guinness» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 28**

1. Техніка контролю в міжнародних корпораціях.
2. Критерії та фактори вибору й обґрунтування моделей виходу на зовнішній ринок.
3. Практичне завдання 8. Проведіть аналіз практичної ситуації «Годинники Patek Philippe» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 29**

1. Технологічна політика міжнародних корпорацій.
2. Сутність і типи міжнародного комплексу маркетингу.
3. Практичне завдання 9. Проведіть аналіз практичної ситуації «Цей популярний крем „Нівея”» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 30**

1. Міжнародний фінансовий менеджмент: сутність та основні типи фінансових рішень у міжнародному менеджменті; міжнародні фінансові організації та міжнародні фінансові ринки.
2. Типи товару на світовому ринку. Елементи товару у міжнародному маркетингу.
3. Практичне завдання 10. Проведіть аналіз практичної ситуації «Скільки коштує „Біг-мак”?» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 31**

1. Управління короткостроковими активами і зобов'язаннями міжнародних корпорацій: фінансування торгівлі; управління оборотним капіталом; короткострокове фінансування; управління міжнародними грошовими потоками.
2. Характеристика експортного товару.
3. Практичне завдання 11: Проведіть аналіз практичної ситуації «Компанія Coca-Cola визначає політику розподілу» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 32**

1. Управління довгостроковими активами і зобов'язаннями міжнародних корпорацій: основні складові управління довгостроковими активами і зобов'язаннями; міжнародне бюджетування капіталу, структура капіталу; довгострокове фінансування; міжнародна фінансова корпоративна політика.
2. Особливості міжнародного життєвого циклу товару.
3. Практичне завдання 12. Проведіть аналіз практичної ситуації «SKODA в Україні» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 33**

1. Трансферне ціноутворення в міжнародних корпораціях.
2. Сутність та основні напрями товарної політики міжнародної компанії.
3. Практичне завдання 13. Проведіть аналіз практичної ситуації «Baskin&Robbins освоює нові ринки» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 34**

1. Комерційні операції міжнародних корпорацій: зміст міжнародної торговельної угоди; експортно-імпорتنі операції міжнародних корпорацій; підготовка міжнародної торговельної угоди;
2. Сутність і типи міжнародних товарних стратегій.
3. Практичне завдання 14. Проведіть аналіз практичної ситуації «Просування чаю Tetley на український ринок» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 35**

1. Комерційні операції міжнародних корпорацій: зміст і види контрактів міжнародної купівлі-продажу; виконання міжнародних контрактів купівлі-продажу транснаціональними корпораціями.
2. Сутність міжнародної цінової політики. Види цін та цінових знижок у міжнародній торгівлі.
3. Практичне завдання 15. Проведіть аналіз практичної ситуації «Реклама United colors of *BENETTON*» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 36**

1. Страхування і державна підтримка експортних операцій міжнародних корпорацій: суть та методи страхування експортних ризиків; особливості державної підтримки експортних операцій у різних країнах.
2. Фактори ціноутворення у міжнародному маркетингу.
3. Практичне завдання 16. Проведіть аналіз практичної ситуації «Українські страуси» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 37**

1. Інвестиційні операції міжнародних корпорацій: схема ухвалення рішень міжнародними корпораціями щодо прямих іноземних інвестицій; джерела прямих іноземних інвестицій, горизонтальні прямі іноземні інвестиції, вертикальні прямі іноземні інвестиції; лібералізація прямих іноземних інвестицій.
2. Етапи процесу ціноутворення у міжнародному маркетингу.
3. Практичне завдання 17: Проведіть аналіз практичної ситуації «Просування продукції „Chiquita” на ринку Бельгії» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 38**

1. Особливості етики в міжнародних корпораціях: суть етики в менеджменті; міжнародні принципи ділової етики.
2. Цінові стратегії залежно від цілей фірми на зовнішньому ринку.
3. Практичне завдання 18: Проведіть аналіз практичної ситуації «Фірма PepsiCo освоює український ринок» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 39**

1. Основні етичні концепції в міжнародному менеджменті.
2. Сутність, цілі та завдання міжнародної політики розподілу товарів.
3. Практичне завдання 19: Проведіть аналіз практичної ситуації «Розширення закордонних ринків: „Kellogg” проти “General Mills”» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 40**

1. Соціальна відповідальність міжнародних корпорацій: закон соціальної відповідальності; модель К.Девіса; особливості соціальної відповідальності менеджменту в різних країнах.
2. Учасники міжнародних каналів розподілу та типові конфігурації міжнародних каналів розподілу.
3. Практичне завдання 20: Проведіть аналіз практичної ситуації «Міжнародне позиціонування українського коньячного бренду» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 41**

1. Міжнародний менеджмент: суть, структура, особливості розвитку.
2. Критерії вибору каналів збуту. Питання розробки політики розподілу.
3. Практичне завдання 1. Проведіть аналіз практичної ситуації «Apheuser-Busch» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 42**

1. Транснаціональні (міжнародні) корпорації як об'єкт міжнародного менеджмент: визначення та класифікація міжнародних (транснаціональних) корпорацій.
2. Сутність, процес здійснення та засоби міжнародних маркетингових комунікацій.
3. Практичне завдання 2. Проведіть аналіз практичної ситуації «McDonald's завойовує світовий ринок швидкого харчування» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 43**

1. Особливості діяльності менеджерів міжнародних корпорацій.
2. Світові тенденції розвитку та специфіка міжнародної реклами.
3. Практичне завдання 3. Проведіть аналіз практичної ситуації «Supreme Canning Company» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 44**

1. Види міжнародних стратегій, їх характеристика.
2. Стимулювання збуту на зовнішньому ринку.
3. Практичне завдання 4. Проведіть аналіз практичної ситуації «Puratos» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 45**

1. Сутність та етапи стратегічного планування в міжнародному менеджменті.
2. Характеристика безпосередніх методів міжнародних маркетингових комунікацій: виставки та ярмарки (функції та етапи участі у них), презентації (підготовка до презентації).
3. Практичне завдання 5. Проведіть аналіз практичної ситуації «Корпорація Freshtaste: вибір цільового ринку» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 46**

1. Суть та особливості прийняття рішень у міжнародних корпораціях: особливості та ситуаційні фактори прийняття рішень у міжнародних корпораціях.
2. Характеристика безпосередніх методів міжнародних маркетингових комунікацій: міжнародні ділові переговори (процес здійснення) та закордонні відрядження (цілі та етапи підготовки до нього).
3. Практичне завдання 6. Проведіть аналіз практичної ситуації «Війни „Cola”»: „Coke” та „Pepsi” борються за конкурентні переваги» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 47**

1. Критерії ефективності управлінських рішень та інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень у міжнародних корпораціях. Сучасні методи прийняття рішень у міжнародних корпораціях
2. Міжнародні маркетингові стратегії фірми.
3. Практичне завдання 7. Проведіть аналіз практичної ситуації «Чому б не випити пиво Guinness» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 48**

1. Організаційні структури концернів і компаній у міжнародній практиці.
2. Міжнародне маркетингове планування.
3. Практичне завдання 8. Проведіть аналіз практичної ситуації «Годинники Patek Philippe» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 49**

1. Система управління людськими ресурсами у міжнародних корпораціях.
2. Організація маркетингу у підприємствах, що діють на міжнародному ринку.
3. Практичне завдання 9. Проведіть аналіз практичної ситуації «Цей популярний крем „Нівея”» та дайте відповіді на питання.

**Варіант 50**

1. Міжнародні ділові комунікації: особливості міжнародних комунікацій, внутрішні і зовнішні комунікації в міжнародному менеджменті, прозорі і приховані комунікації; особливості міжнародних комунікацій у різних країнах.
2. Контроль міжнародної маркетингової діяльності.
3. Практичне завдання 10. Проведіть аналіз практичної ситуації «Скільки коштує „Біг-мак”?» та дайте відповіді на питання.



## Практичні завдання для виконання контрольної роботи

### Практичне завдання 1.

Проведіть аналіз практичної ситуації та дайте відповіді на питання.

#### Anheuser-Busch

*Anheuser-Busch (A-B)* — одна з найвідоміших американських корпорацій з виробництва пива. Нині вона представлена такими брендами, як *Budweiser*, *Bud*, *Michelob* та низкою інших. Свій початок її історія бере у 1852 році, коли в американському місті Сент-Луїсі на берегах Міссісіппі дрібний підприємець Джордж Шнайдер побудував невеличку browарню, гучно названу *The Bavarian Brewery*. Справи йшли кволо, й у 1860 році збанкрутіле підприємство було викуплене найбільшим кредитором Шнайдера Ебергардом Анхойзером і отримало назву *E. Anheuser & Company*.

1861 року дочка Анхойзера—Лілі Анхойзер—вийшла заміж за Адольфуса Буша, 21-ти річного емігранта з Німеччини, який постачав пивоварам хміль і ячмінь. Чотири роки потому дві пивні компанії об'єдналися під назвою *Anheuser-Busch Company*.

На той час *A-B* нічим не відрізнялася від інших browарень, яких було достатньо по всьому штату. Її річне виробництво становило 477 тис. літрів на рік, а продукція, яка не вирізнялася своїми смаковими якостями, розповсюджувалася лише в Сент-Луїсі та його околицях через бари та шинки. Проте у Адольфуса Буша — керівника компанії — з'явилася думка, яка відкрила шлях компанії до слави. Він, завдяки створенню мережі складів-холодильників та фургонів-холодильників, став першим в історії США, хто почав виробляти пастеризоване пиво з подовженим терміном зберігання. 1872 року продукція вже була відома в понад 10 штатів. Цього ж року на етикетках пляшок уперше з'явився червоно-білий фірмовий знак *A-B* з великою літерою «A» та орлом.

Пиво *A-B* стало широко відомим по всій країні, проте за смаковими якостями воно було далеким навіть од середнього рівня. Для усунення недоліку Адольфус Буш попрямував до Чехії, де влюбав пиво, яке варили у невеликому містечку Ческе-Будйовіце (німецькою «Будвайс» — *Budweis*), і коли повернувся до Штатів, назвав оновлений продукт, виготовлений за чеським рецептом та трохи незвичайним до американських смаків, «Будвайзером». Саме ця проста назва на честь чеського міста до сьогодні є причиною юридичної війни між американською *A-B* та чеською *Budejovicky Pivovar*, яка випускає пиво з тією самою назвою. Чеська компанія має ексклюзивні права на торгову марку *Budweiser* більше, ніж у 40 країнах Європи. Тому *A-B* змушені постачати пиво на європейський ринок під брендом *Bud*.

*Budwaiser*, який почав поширюватися з 1876 року, став вдалим початком, і компанія стрімко пішла вгору та швидко стала найбільшим виробником пива у США. 1896 року пивоварня випустила новий сорт *Michelob*, першу у світі

марку пива, яку позиціонують у ціновому сегменті *суперпреміум*. У 1901 році обсяги її річного виробництва сягали 119,2 млн літрів.

У 1919 році американську пивоварну галузь спіткало лихо — сухий закон, що наклав заборону на всі алкогольні напої. *A-B* під керівництвом Августа Буша зуміла пережити цю катастрофу, своєчасно переорієнтувавшись на виробництво інших видів продукції — морозива, фруктових сиропів та напоїв, дріжджів, навіть рефрижераторів і кузовів автобусів та вантажівок. Крім того, компанії вдалося налагодити випуск безалкогольного пива «Будвайзер».

У 1933 році сухий закон було скасовано, *A-B* повернулася до своєї основної діяльності, проте наслідки чотирнадцятирічної перерви долалися ще дуже довго. Почалося нове сходження компанії. Сухий закон достатньо зменшив кількість виробників пива на американському ринку. У 1934 році їх налічувалося близько 160 замість кількох тисяч, як у попередні роки (нині їх узагалі 60). Це відкривало широкі можливості для загальнонаціональних брендів. *A-B* вступила на шлях широкої експансії. За неповних сорок років (з 1946 по 1974) обсяг її виробництва зріс в 11 разів, було збудовано 11 нових заводів, а пивоварня у Сент-Луїсі стала найбільшим підприємством галузі в світі. Сучасний обсяг її виробництва сягає 2,23 млрд літрів на рік.

Залишивши ще в 30 роки непрофільні ринки, *A-B* потім знову зайнялася диверсифікацією своєї діяльності. Новим напрямком бізнесу компанії стали індустрія розваг, нерухомість, виробництво металевих банок та дистрибуція. 1989 року *A-B* придбала у США 9 тематичних парків, включаючи відомі *SeaWorld* та *Adventure Island*, усі вони тепер відіграють величезну роль у просуванні брендів компанії та підвищенні їх іміджу.

З 80-х років *A-B* активно просуває свою продукцію на закордонних ринках. Розпочався цей процес у 1984 році, коли у Великій Британії та Японії було налагоджено виробництво *Budweiser* за ліцензією. Нині ця марка пива випускається в 11 країнах та експортується до більше ніж у 80.

1986 року *A-B* здолала знаменний рубіж, зваривши свій мільярдний барель пива. На той час її основна торгова марка *Budweiser* майже два десятиріччя була лідером за обсягом продажу у світовому масштабі, більше ніж удвічі випереджаючи свого найближчого конкурента *Heineken*. У США у 2001 році на долю брендів *A-B* припадало 48 % національного ринку пива, що значно переважало частки ринку найбільших конкурентів.

Нині пріоритетними завданнями в *A-B* вважаються підтримка та просування свого бренду. За словами фінансового директора компанії, її маркетингова політика має три виміри: підтримка якості та вірність бренду; стимулювання у споживачів позитивних асоціацій, пов'язаних із брендом; орієнтація на дорослу цільову аудиторію. Ці цілі компанія реалізує різноманітними засобами, одним з яких є оригінальна реклама (наприклад, використання фірмових фургонів, запряжених кіньми, які супроводжуються далматинцями, для розвезення пива вулицями міста). Реклама компанії має дуже запам'ятовуватися, бути оригінальною та смішною. *A-B* широко рекламується в друкованих виданнях, на радіо, регіональному та кабельному

телебаченні. Для просування торгових марок запрошуюються відомі моделі та спортсмени, популярні дівчата з відомих американських жіночих баскетбольних та футбольних команд. Компанія є спонсором багатьох спортивних змагань (футболу, американського футболу, гольфу). Крім того, компанія залучає авторитетних студентів як певних агентів впливу у студмістечках, допомагаючи в організації вечірок та постачаючи на них пиво зі значними знижками.

У даний час лідерству *A-B* на світовому ринку пива нічого не загрожує. Компанія є прибутковою та стабільною. Основним її завданням на найближче майбутнє є розширення збуту за межами США, на який припадає поки що лише 5,5 % її виробництва. Керівництво компанії сподівається на неабиякий успіх.

### **Питання до ситуації:**

1. Які з факторів економічного середовища значно вплинули на маркетингову політику компанії *A-B*?
2. Чи вважаєте ви доцільним вихід *A-B* на український ринок? Відповідь обґрунтуйте.

### **Практичне завдання 2.**

Проведіть аналіз практичної ситуації та дайте відповіді на питання.

## **McDonald's завойовує світовий ринок швидкого харчування**

### **Історія**

У кінці 40-х років минулого століття у Каліфорнії мешкали два брати – Ричард та Моріс Мак-Дональди. Вони мали невелику закусочну на автозаправці у Сан-Бернардіно у штаті Каліфорнія. Дохід який отримувався братами від роботи закусочної не задовольняв їх і вони вирішили удосконалити свій бізнес. Закусочна стала невеликим ресторанчиком швидкого обслуговування, меню якого складалося з 9 страв. Раніше їх пропонувалось 25. Серед 9 страв були: гамбургер, чізбургер, три види прохолоджувальних напоїв, молоко, кава, картопляні чіпси та пиріжки. Потім до них додали картоплю фрі та молочні коктейлі. Одночасно із скороченням асортименту страв, які пропонувались, були зменшені ціни на гамбургери.

Кількість ресторанчиків швидкого харчування, які належали братам Мак-Дональдам, поступово збільшувалось та досягло 7. У 1955 році ними зацікавився продавець міксерів для виготовлення молочних коктейлів – Рей Крок. Йому сподобалась ідея швидкого обслуговування, і він придбав всю мережу ресторанчиків за 2,7 млн дол.

Декілька років потому Рей Крок вирішив збільшити кількість ресторанчиків швидкого харчування за рахунок продажу права на використання

торгової марки McDonald's. Використовуючи франчайзинг та враховуючи його переваги, кількість ресторанів McDonald's швидко зросла як у США, так й в інших країнах. Разом зі зростанням чисельності ресторанів змінювався на краще їх асортимент та обслуговування відвідувачів. З'явилися зали з місцями для сидіння, привабливим став інтер'єр, до меню були включені нові страви, суттєво розширився асортимент пропонованих страв.

Ресторани McDonald's розташовані у більш, ніж 100 країн світу, їх чисельність наближується до 30 тис. Головний офіс корпорації McDonald's Co Ltd знаходиться в Оук Брук штату Іллінойс.

Корпорація McDonald's займає провідні позиції у сфері швидкого харчування. Для багатьох фірм вона є певним лакмусовим папірцем, використовуючи яку, приймається рішення щодо іноземних інвестицій до тієї чи іншої країни, потім порівнюються вигоди та ризики.

У ресторанах корпорації McDonald's рівень обслуговування клієнтів межує з мистецтвом. Цьому мистецтву навчають всіх службовців та співробітників ресторанів, розташованих у різних країнах. Такий підхід забезпечує ввічливе та доброзичливе обслуговування відвідувачів незалежно від місця розташування ресторану та національної приналежності відвідувачів.

Люди будь-якої національності, різних віросповідань, з різним рівнем доходів, а також з обмеженими фізичними можливостями можуть відвідувати ресторани McDonald's. При цьому компанія прагне підтримувати доступний рівень цін, розрахований на масового, а не елітарного відвідувача. Основною метою діяльності ресторанів McDonald's є більш повне задоволення певних потреб та бажань її клієнтів.

### ***Специфічні особливості реалізації міжнародного маркетингу в окремих країнах***

У всіх країнах корпорація McDonald's прагне пристосувати своє меню та стиль обслуговування до місцевих смаків та звичаїв. Наприклад, у Японії до меню McDonald's Co Ltd включені курчата „тацута”, курчата „теріяки” та „теріяки-макбургер”. До бургерів на гарнір подається жарене яйце. До переліку напоїв входять кава з льодом та кукурудзяний суп.

В Індії, де майже половина населення вегетаріанці, „Біг-мак” був замінений на „Магараджа-маг”, який готувався із баранини. Одночасно з'явилися вегетаріанські рисові котлетки з овочами та спеціями.

У Німеччині в асортименті пропонованих продуктів McDonald's з'явилися пиво та „мак-круассани”, а у тропічних країнах стали продавати сік гуави.

У Латинській Америці найбільш популярними стали бананові пиріжки, а у Сінгапурі – „кисясу-бургерсніданок” з курчатом.

У Таїланді McDonald's запропонував „самурай-бургер” зі свининою та солодким соусом, а у Новій Зеландії – „ківі-бургер”, який подається з буряковим соусом та за бажанням клієнта – з абрикосовим пиріжком.

У Парижі відкритий перший McDonald's по-мусульманськи. На перший погляд звичайне для ресторанів меню: „Коко-кола”, біг-маки, чизбургери, морозиво, картопля. Проте це не зовсім так. Страви приготовлені за законами ісламу: м'ясо, яке використовується для біг-маків, береться із тварин, які забиті та знекровлені від одного удару ножа. Також не можна використовувати при приготуванні м'ясних страв алкоголь та тваринні жири.

### ***Основні принципи міжнародного маркетингу корпорації McDonald's***

Філософія міжнародного маркетингу корпорації McDonald's визначається її девізом Q.S.C.&V. – quality, service, cleanliness and value (якість, сервіс, чистота та ціна).

Свої конкурентні переваги корпорація McDonald's забезпечує передусім завдяки високій якості сировини, напівфабрикатів, готової продукції, а також високому рівню обслуговування відвідувачів. Кожний ресторан двічі на день проводить контроль якості продукції. А якість м'ясних напівфабрикатів піддається перевірці десятки разів. При цьому сандвічі зберігаються не більше 10 хвилин з моменту виготовлення. Якщо протягом цього часу вони не були продані, їх просто викидають, як такі, що не відповідають стандартам McDonald's.

Для підтримування чистоти проводиться контроль за станом обладнання, приміщень та прилеглої території. Для цих цілей використовують спеціально розроблені засоби, а у ночі все обладнання, приміщення ресторану ретельно вимиваються. Усі співробітники проходять щорічні медичні огляди, а під час робочої зміни дотримуються правила гігієни. Ці заходи дозволяють забезпечити бездоганну чистоту та дотримуватись вимог виробництва продовольчих товарів.

### ***Замість висновку***

Логотип McDonald's та товарний знак Золота Арка (стилізована літера „М”) стали найбільш відомими у всьому світі. За своєю відомістю вони не поступаються, а можливо, й випереджають відому торгову марку Coca-Cola. Люди різних рас та національностей приходять у McDonald's більш, ніж у 100 країнах світу, будучи впевненими у тому, що якість продуктів та обслуговування у будь-якому ресторані, де б вони не знаходились, будуть обов'язково високими. Це досягається за допомогою жорсткого дотримання існуючих у McDonald's стандартів, які регламентують всі сторони діяльності корпорації.

Звісно, у діяльності корпорації McDonald's були й певні труднощі. Не завжди та не у повній мірі продукти, які нею пропонуються, були затребувані. Тим не менш корпорація завоювала провідні позиції у сфері ресторанного бізнесу. Мережа ресторанів швидкого харчування має привабливий образ, та споживачі на власному досвіді знають про їх чистоту, рівень сервісу та високу якість за прийнятною ціною. Імідж торгові марки сприяє запам'ятовуванню, а

також створює переваги та звички. Інакше кажучи, він утворює підґрунття, на якому будуються взаємовідносини між торговою маркою та її користувачем.

### **Питання до ситуації:**

1. Які фактори середовища міжнародного маркетингу здійснюють найбільш суттєвий вплив на діяльність корпорації на зовнішніх ринках?
2. У чому секрет успішної діяльності корпорації McDonald's на зовнішніх ринках?
3. Які фактори середовища міжнародного маркетингу корпорації McDonald's не повністю враховуються?
4. Що потрібно зробити, щоб забезпечити у майбутньому конкурентні переваги корпорації McDonald's у зв'язку з постійно зростаючою кількістю фірм на ринках швидкого харчування?

### **Практичне завдання 3.**

Проведіть аналіз практичної ситуації та дайте відповіді на питання.

#### **«Supreme Canning Company»**

Консервний завод «Сьюприм» (назва змінена) — це незалежна американська компанія, що переробляє та консервує помідори. Її кінцева продукція різноманітна: цілі очищені томати у власному соку, різані томати, кетчуп, паста, соуси для піци та ін. Завод розташований у штаті Каліфорнія. Хоча компанія і виробляє деякі види продукції під власною товарною маркою, усе ж основна частина її асортименту виробляється на замовлення та забезпечується етикетками, на яких зображена товарна марка замовника.

Залежно від видів споживачів компанія упаковує свою продукцію до консервних банок трьох видів, а саме: продукція, призначена для роздрібної торгівлі, упаковується до стандартних невеликих банок; для ресторанів і підприємств громадського харчування — до галонних банок; а для подальшої переробки та консервування — до 55-тигалонних бочок. Щорічний обсяг виробленої продукції в натуральному виразі перевищує 100 000 тонн (при цьому тривалість сезонної переробки помідорів становить 3 місяці).

Протягом 1976—1986 років каліфорнійська консервна промисловість переживала важкі часи через жорстку конкуренцію та неадекватність внутрішнього попиту. Слабенький попит на специфічну продукцію (зокрема, на соуси для піци й ін. соуси) не міг поглинути весь обсяг імпорту, що зростає. Високий курс американського долара 1985 року дуже ускладнив експорт вироб-

леної в країні продукції. Надвиробництво та, як наслідок, низькі ціни призвели до банкрутства безлічі консервних заводів Каліфорнії.

У 1986—1987 роках курс долара знизився, і завдяки заходам Японії з усунення своїх торгових бар'єрів і збільшення імпорту у компанії «Сьюприм» з'явилася реальна можливість виходу на японський ринок. Інтерес до розширення діяльності компанії виявила й одна японська фірма, що є виробником і дистриб'ютором великого асортименту продуктів. Дана фірма була набагато більшою від американської компанії та була добре відома на ринку Японії.

Оскільки у консервного заводу «Сьюприм» не було власних широко відомих марочних назв, компанія хотіла просто виробляти продукцію за специфікаціями замовника й або постачати її великими партіями замовнику, або поширювати самостійно з його товарною маркою. Японська сторона проти цих варіантів не заперечувала.

Японська компанія запросила найвище керівництво американської фірми відвідати її виробничі потужності й офіс у Японії. І Президент, і Голова Ради директорів консервного заводу «Сьюприм» разом із директорами здійснили чотириденний візит до Японії. Президент американської компанії був трохи знайомий із практикою японського бізнесу завдяки навчанню у Стенфордському університеті та вивченню літератури, і тому він узяв на себе роль гіда по практиці японського бізнесу. Голова Ради директорів знав про японські традиції небагато і тому він відігравав важливу роль лише на стадіях прийняття рішень та дій. Незважаючи на певні непорозуміння, у цілому візит пройшов успішно, і американці запросили японців приїхати на 4 дні до Каліфорнії й відвідати їхній завод.

Японці виявили бажання попередньо підписати листа про кооперацію. Але американський Голова Ради директорів не вважав за потрібне витратити час на підписання цього листа, а запропонував одразу перейти до обговорення положень специфічних угод і контрактів. Коли до візиту японців до США залишалися лічені дні, вони повідомили американцям, що Президент їхньої компанії, на жаль, не зможе приїхати, але обов'язково приїде кілька осіб із керівництва фірми, які зможуть провести у США два дні замість чотирьох. Заступник Ради директорів каліфорнійської компанії негайно відіслав до Японії лист із такими запитаннями: чому японці не відряджають президента своєї компанії; чому делегація не може залишитися в США чотири дні, «як ми в Японії»? Лист був дуже прямим і відвертим, проте не досить ввічливим; тон і характер його вказували на те, що він адресований рівним...

У відповідь японська компанія скасувала візит, і жодних подальших переговорів не велося. За кілька місяців один каліфорнійський бізнесмен запитав Президента компанії «Сьюприм», чи можуть відвідати завод представники великого японського виробника і дистриб'ютора продуктів харчування. Згода була отримана, і четверо японців, супроводжуваних місцевим бізнесменом-посередником-перекладачем (усі функції в одній особі), відвідали компанію. Троє з них, чоловіки середнього віку, дістали з портфелів

свої *meishi* (візитні картки) та представилися. Четвертий, найстарший з них, не діставав візитних карток і не був представлений. Коли Президент американської компанії поцікавився про те, хто він такий, посередник відповів: «Він просто один із директорів нашої фірми». Візит закінчився без обговорення будь-яких можливостей співробітництва, чого й слід було очікувати від першої зустрічі з японцями.

Через певний час Президент компанії «Сьюприм» уже знав прізвище невідомого відвідувача, і виявилось, що воно збігалося з прізвищем Президента японської фірми. Американець дійшов висновку, що Президент японської компанії таємно відвідав компанію «Сьюприм» і побажав лишитися інкогніто. Цей здогад обурило Президента американської компанії; він зателефонував посереднику і поставив його перед фактом, що він надалі не бажає бачити в себе на заводі будь-якого з японської фірми, яку він представляє.

За описом зовнішності невідомого відвідувача консультант компанії «Сьюприм» зрозумів, що ця людина все-таки не є Президентом японської фірми. Навівши довідки, консультант з'ясував, що відвідувач був батьком Президента; він зберіг за собою місце у Раді директорів та як і раніше активно цікавився справами фірми, але вже не був залучений до бізнесу так, як раніше. На відміну від свого сина, який відмінно володів англійською, батько говорив лише японською мовою. Зрештою консультант зрозумів, що Голова Ради директорів американської компанії не розумів і недооцінював:

- 1) що японці воліють добре довідатися про людей перед тим, як розпочинати з ними бізнес;
- 2) значення листа про кооперацію (котрий розглядається як обов'язкова стадія перед підписанням довгострокових ділових угод);
- 3) статусу малих і великих компаній у Японії та спеціального етикету відносин між ними (до більших компаній та їхнього керівництва потрібно звертатися з більшим ступенем поваги);
- 4) статусу продавців і покупців у Японії (покупець має вище становище, ніж продавець, і до нього слід виявляти більшу повагу).

### **Питання до ситуації:**

1. Чи повинен був Президент американської компанії заздалегідь ретельніше вивчити практику японського бізнесу?
2. Чи варто звинувачувати японців у тому, що вони не познайомилися попередньо з практикою американського бізнесу?
3. Що б ви порадили Президентові американської компанії робити в ситуації, що склалася?



## Характеристика ділових культур

## Японії та США

(матеріали до розв'язання ситуації)

### Японія

Японці дуже відрізняються від інших народів своєю культурою; їхня унікальність, певно, обумовлена трьома основними факторами:

1) історичною ізоляцією, 2) перенаселенням, спричиненим географічним розташуванням, та... 3) самою японською мовою. Історична ізоляція спричинила розвиток «суспільства-паутини» в Японії, а саме такого суспільства, в якому всі члени жорстко взаємопов'язані та між ними встановлюється чітка ієрархія моральних і соціальних обов'язків як по вертикалі, так і по горизонталі.

Структура такого суспільства надає переваги при «роботі в мережі», так нині називають цей метод західні бізнесмени. Незважаючи на те, що японці цінують самоту, вони дуже дружелюбні в ділових ситуаціях. Для успішного ведення бізнесу з японською стороною необхідно пам'ятати:

- у Японії бізнес можливий лише «з» японцями, але не «проти» них. Інформація та технологія — ось, що їх цікавить насамперед;

- японські бізнесмени на відміну від західних не люблять зустрічей з новими людьми. По-перше, доки їх не представили належним чином, вони не можуть визначити «дистанцію». По-друге, вони не можуть одразу ж, без попередніх консультацій висловлювати свою думку з будь-яких питань;

- вони ніколи не дадуть відповідь на вашу письмову пропозицію про зустріч, бо надають перевагу безпосередньому контакту з потенційним партнером;

- японці надають офіційному обміну привітаннями дещо більшого значення, ніж ділові люди Заходу. Привітання офіційні та досить стримані, супроводжуються поклонами, інколи вони можуть потиснути вам руку. Проте роблять це лише з поваги до іноземців;

- величезного значення надають обміну візитними картками. Детально вивчають отриману картку, навіть якщо добре знають, з ким мають справу;

- поважають офіційність (навіть в одязі) та не сприймають проявів релаксації, а саме недбалої пози за столом чи схрещених колін з високо піднятою ногою. Їхня пряма постава свідчить про готовність до роботи;

- вони уникають поглядів безпосередньо у вічі, вважаючи це непристойним, завжди дивляться вбік чи вниз;

- японці не індивідуалісти, а представляють компанію, яка є частиною групи, а та в свою чергу — Японії. Тому на відміну від західних бізнесменів, які представляються таким чином: «Білл Робінсон, менеджер з експорту, компанія «Тредвелл Текстиль Ін-корпорейтед», японці відповідають: «Компанія «Міцубісі», головний комерційний відділ, заступник менеджера, мене звать Ямамото» (характерний зворотний порядок);

- по тому, які посадові особи вас зустрічають, легко зрозуміти ступінь зацікавленості японської сторони у співпраці з вами;

- японці ніколи не «втрачають свого обличчя» і весь час поводяться дуже чемно. Вони не люблять говорити «ні», і якщо їм доводиться відмовляти вам, вони швидше не вийдуть на зв'язок, нібито захворіють чи будуть у відрядженні;
- переговори японці ведуть командою, що складається з багатьох членів різної спеціалізації. Вона може збільшуватися чи зменшуватися за їхнім бажанням для того, щоб вас знало якомога більше співпрацівників компанії. Кожен член команди ставить запитання у сфері своєї компетенції;
- японці не збираються одразу приймати рішення після того, як вислухають ваші відповіді. Воно прийматиметься на основі консенсусу, тому жоден із членів команди не виявлятиме своєї індивідуальності;
- якою б сильною не була команда, члени її знову ж таки звертатимуться до свого центрального офісу за інструкціями. Рішення може бути прийнятим не на першій, а може навіть і не на другій зустрічі. Тому ніколи не квапте японську сторону;
- на другу зустріч завжди приходять інші люди для перевірки отриманої на попередній зустрічі інформації. Питання вони ставлять більш детальні та конкретні. Японці готові вивчати одну й ту саму інформацію кілька разів для того, щоб надалі уникнути непорозумінь.
- зазвичай японські компанії, що мають зв'язки з іноземними фірмами, здійснюють обмін інформацією про ці фірми, діляться враженнями. Якщо хтось вже мав невдалий досвід співпраці з японською компанією, то в майбутньому надії на успіх мало;
- їхні рішення мають довгостроковий характер і спрямованні не на конкретну угоду, а на подальшу співпрацю та партнерство;
- вони припиняють переговори, якщо інша сторона поводить себе грубо, нетерпляче чи не дотримується протоколу. Якщо їм виявляють недостатньо поваги чи здійснюють тиск, угода не матиме місця;
- якщо японці відчувають велику повагу та бачать розумні вимоги з вашого боку, то можуть піти на значні поступки зі свого боку. Вони докладуть значних зусиль для збереження гармонії на переговорах;
- вони виявляють значну повагу вашому керівникові та чекають від вас такого самого ставлення. Це стосується і японської компанії;
- вони завжди ввічливі, посміхаються та вибачаються за те, чого не робили;
- їхній стиль проведення переговорів не має певного виразу та неемоційний, хоча вони дуже емоційні люди. Логічні та інтелектуальні докази не можуть самі по собі сильно впливати на японців. Ви маєте сподобатися їм, вони мають довіряти вам, інакше угоди не буде.

## США

Темп американського життя відрізняється від темпу життя в інших країнах. Сучасні американці невпинно спонукувані національною звичкою мчати тільки вперед, до завоювання навколишнього середовища, до змін та досягнення своєї кінцевої мети, байдуже, якої. Весь інший світ споглядає це з невимовним здивуванням, бо ніхто такою ж мірою не прагне досягнення успіху, як американці.

Для того, щоб успішно вести бізнес з американцями, необхідно мати на увазі:

- американці вважають, що повинна перемагати особистість. У США ви починаєте з найнижчої службової сходинки, виявляючи все, на що ви спроможні, самостійно просуваючись нагору, до самої вершини;
- їхня мета — заробити якомога більше і якомога швидше, використовуючи для досягнення цієї мети такі засоби, як наполеглива праця, швидкість дій, пристосованість та влада (в тому числі й влада самих грошей). У прийнятті рішень вони, як правило, не прислухаються до почуттів та вважають, що долар наймогутніший. Американці не завжди усвідомлюють, що араби, японці та інші люди рідко, якщо взагалі коли-небудь, зможуть пожертвувати своїм статусом, протоколом переговорів чи національною гідністю заради досягнення фінансової мети;
- їх більше цікавить саме конкретна угода, ніж довгострокове партнерство;
- вони індивідуалісти, їм подобається діяти самостійно, не озираючись на керівництво;
- вони відразу ж починають вести себе неформально — скидають піджаки, звертаються на ім'я, обговорюють особисте життя — та справляють враження наївних, приязних людей. Проте вони забудуть ваше ім'я вже через день після підписання угоди. Дуже часто застосовують гумор, навіть якщо його не оцінять;
- вони відразу ж «розкривають свої карти» і досить часто відчувають певні труднощі, коли протилежна сторона не розкриває своїх намірів;
- вже під час першої зустрічі вони намагаються витягти з вас усну згоду, хочуть одразу ж домовитися. Проте друга сторона часто уявляє питання, що розглядається, досить складним для того, Щоб одразу ж погодитися на угоду;
- вони хочуть отримати принципову згоду, а деталі розроблятимуть потім. Інші (наприклад, німці) спочатку намагаються вирішити подробиці угоди;
- американці мобільні та йдуть на ризик, не люблять пауз і мовчання протягом розмови, зазвичай вельми швидко приймають рішення, що пояснюється прагненням мати найбільшу частку у справі;
- вони нетерплячі і, втрачаючи терпець, виказують провокаційні чи дратівливі речі для того, щоб зрушити діло з місця;
- вони наполегливі та завжди шукають рішення. Коли кажуть: «По руках», то рідко змінюють своє рішення;
- вони грубуваті, і коли не згодні, прямо кажуть про це. Саме цим вони збентежують японців, арабів та інших романомовних бізнесменів;
- чимало американців вважає, що США є наймогутнішою демократичною й економічною системою, тому думають, що лише американські норми абсолютно правильні. Це призводить до відсутності інтересу до іншої культури чи недостатнього знання її. Американці часто-густо мають недостатнє уявлення про такі речі, як «збереження свого обличчя», носіння належного одягу, використання візитних карток, ввічливість та дотримання формальностей, важливих для багатьох інших народів. Проте, найкращим для вас, та вашого

бізнесу буде не лише знання вищезазначених складових, а й присутність у вашій команді людини, яка б добре знала Сполучені Штати й мала досвід у веденні переговорів з американцями.

#### Практичне завдання 4.

Проведіть аналіз практичної ситуації та дайте відповіді на питання.

### **Puratos**

*Puratos* («Пуратос») — бельгійська фірма, найбільший на сьогодні виробник добавок, готових та напівготових сумішей для виробництва хлібобулочних виробів, печива, тортів, тістечок і морозива.

Компанія має давню історію розвитку, її основними етапами були:

**1919** — заснування фірми як приватного підприємства з виробництва добавок та сумішей для поліпшення якості хліба та полегшення процесу його випікання;

**1923** — початок виробництва Пура-Малте — фірмового хліба, який і досі з успіхом реалізується в Європі;

**1953** — створення T-500 — першого універсального поліпшувача хлібобулочних виробів для промислового використання;

**1968** — введення в дію фабрики з виробництва домішок та сумішей у передмісті Брюсселя;

**1975** — початок виробництва S-500 — нового поліпшувача хлібобулочних виробів, що став унікальним продуктом на світовому ринку і створив можливість експортування продукції до десятків країн;

**1984** — відкриття «Центру якості» — постійно діючого структурного підрозділу фірми, який опікується сервісним обслуговуванням споживачів (клієнтів) та інформуванням їх про нові рецепти, «ноу-хау» у технології хлібопечення;

**1987** — заснування науково-дослідного центру для проведення власних досліджень і лабораторних випробувань;

**1988** — початок виробництва поліпшувачів для виробництва шоколаду та маргарину;

**1990** — початок виробництва фруктових ароматизованих паст і сумішей.

Незважаючи на розширення номенклатури виробництва, основною продукцією фірми залишаються поліпшувачі хліба, тобто суміші окремих компонентів, що сприяють підвищенню якості хлібобулочних виробів, — екстракти молока, яєць, фруктів, рослин, а також жирів тваринного та рослинного походження. Іншими компонентами є продукти синтезу.

До складу будь-якого поліпшувача входять п'ять основних груп компонентів: емульгатори, жири, цукор, біологічні компоненти та аскорбінова кислота (вітамін С).

Роль емульгатора полягає в зменшенні необхідної кількості води, тіста та жирів, що дає можливість довше зберігати свіжість хліба. *Puratos* продукує емульгатори у вигляді рідини, паст, порошку. В останні роки споживачі

надають перевагу емульгаторам у порошковій формі, тому що за умов високої температури (більше 18°C) паста починає плавитися і втрачає свої характеристики. Жири надають еластичності м'якушці хліба та сприяють збільшенню готового продукту в об'ємі.

Цукор, який входить до складу поліпшувачів, є своєрідним підживлювачем клітинам дріжджів, а відтак посилює процес розпушення тіста. Саме цукор дає можливість отримати блискучу скоринку з рум'яним кольором.

Біологічні компоненти запобігають перестоюванню тіста під час процесу його розстойки. Без них смакові якості хліба значно погіршуються.

Аскорбінова кислота сприяє збагаченню тіста киснем у процесі замішування. Завдяки цьому вироби стають більш легкими, пухкими, зовні привабливішими.

Отже, при застосуванні поліпшувача з п'яти зазначених компонентів *Puratos* гарантує такі характеристики хліба, які однаково очікуються пекарями та споживачами в усіх куточках світу: рум'яна, хрустка скоринка; дивовижно м'якша, пориста м'якушка; чудовий смак і добре зберігання.

Вирішуючи питання використання поліпшувачів цієї фірми, слід брати до уваги такі аспекти:

- поліпшувачі *Puratos* можливо застосовувати лише для білих сортів хліба (якщо в суміші понад 50 % пшеничного борошна) та кондитерських виробів;
- для використання поліпшувача бажано, а в деяких випадках і необхідно, застосування не класичних тістозмішувальних машин із швидкістю 60 об./хвил., а швидкісних від 600 до 1400 об./хвил.;
- із застосуванням добавок витрати на виробництво зростають на 20-30%;
- на 100 кг борошна потрібно використати 1,5 кг S-500 -«СТРАТЕЖИК» (ціна за 1кг— приблизно 3 дол. США).

На сьогодні *Puratos* виробляє свою продукцію на 23 заводах у різних частинах світу та розповсюджує її в 65 країнах. Уся міжнародна система *Puratos* налічує 2400 працівників.

При виході на зовнішній ринок фірма віддає перевагу такій стратегії як пряме володіння (100% інвестиції), оскільки вважає, що саме ця форма найкращим чином допомагає зберігати власну культуру виробництва та філософію фірми, яку відображає девіз — «Quality is a way of life!» Крім того, за свідченням Террі Дюбуа — відповідального по країнах Східної Європи — у фірми немає регіональної стратегії появи на нових ринках. Вихід на новий ринок визначається двома чинниками:

- ситуацією у країні, що приймає (політична стабільність, зацікавленість виробників хліба у використанні поліпшувачів, готовність споживачів тощо);
- можливостями бюджету самої фірми.

У 1992-1994 роках фірма вийшла на ринки Болгарії, Угорщини, Польщі, Чехії, Росії, Латвії, Литви, Естонії. Можливою перспективою є освоєння ринку України. На сьогодні керівництво *Puratos* має тільки довідкові, енциклопедичні відомості щодо України. На 1995-1996 роки передбачалося проведення маркетингового дослідження ринку хлібопекарської промисловості України.

### **Питання до ситуації:**

1. Які, на Ваш погляд, реальні економічні та інші причини пріоритетності стратегії прямого володіння для *Puratos* порівняно з іншими стратегіями виходу фірми на зовнішній ринок?
2. Який тип маркетингового дослідження слід застосувати менеджеру регіону Східної Європи? Складіть схему дослідження та його основні питання.
3. Які перспективи продажу S-500 — «СТРАТЕЖИК» та іншої продукції *Puratos* на ринку України? Обґрунтуйте Ваш прогноз.

### **Практичне завдання 5.**

Проведіть аналіз практичної ситуації та дайте відповіді на питання.

#### **Корпорація Freshtaste: вибір цільового ринку**

##### ***Аналіз вихідної ситуації***

Freshtaste Inc. підрозділ американської виробничої фірми, яка розташована у північно-західному регіоні США (Тихоокеанське узбережжя), володіє патентами та робочою моделлю апарату, який стерилізує молоко. Головна перевага стерилізованого молока над пастеризованим полягає у тому, що пройшовши стерилізацію при температурі від 135 до 150 °С і упаковане вакуумним способом молоко може бути збережено при кімнатній температурі від 6 тижнів до 3 місяців.

Існує декілька видів процесу стерилізації молока, але варіант стерилізації Freshtaste помітно відрізняється від усіх інших: молоко стерилізується таким чином, що його смак неможливо відрізнити від смаку свіжого молока. У зв'язку з цим, варіант даної фірми має очевидну конкурентну перевагу над іншими процесами.

Конкуренти Freshtaste виробляють стерилізовані молочні продукти з присмаком, який споживачі сприймають як смак підгорілого молока. Це викликає негативну реакцію споживачів, тоді як декілька коректних з наукової точки зору дегустаційних тестів вказують на те, що стерилізоване молоко Freshtaste покупці не можуть відрізнити від пастеризованого молока.

##### ***Вибір та оцінка привабливості ринків збуту***

Останні три роки Freshtaste мала діючу модель молочного стерилізатора, але їй не сприяв успіх у продажу даної ідеї молочним компаніям США. Головною причиною був той факт, що конкуренти Freshtaste виробляли

стерилізоване молоко з недопустимими текстурами та ароматами, тому молочні компанії не бажали вкладати капітал у ще один новий процес, тим більш, що виникали додаткові складнощі з контейнерами для зберігання молока: контейнер повинен бути повністю герметичним, щоб стерилізоване молоко мало максимально можливий строк зберігання.

На сьогоднішній день істинно герметичні ємкості – це запечатані бідони чи скляний посуд. Але використання такої упаковки підвищує собівартість продукції. За таких умов єдиною потенційно придатною для використання є шестишарова ємкість з паперу, поліетилену та алюмінієвої фольги. Однак і вона має декілька недоліків: щоб відкрити такий пакет з молоком, необхідні ножиці, молоко може проливатися, крім того, така упаковка майже на 50% дорожча за традиційно використовувані зараз паперові пакети для молока.

Через зазначені причини Freshtaste Inc. вирішила продавати обладнання не у США, а шукати нові ринки збуту. Такими потенційними ринками збуту, дуже привабливими з позицій росту споживання молока на душу населення, Freshtaste спочатку обрала ринки Західної Європи та Японії. Проте їх вивчення привело компанію до висновку, що вони не є достатньо вигідними.

У сучасній Західній Європі споживання стерилізованого молока не перевищує 20% загального споживання молока, хоча ситуація розрізняється за країнами.

Так, в Італії та Західній Німеччині, де споживання стерилізованого молока вище, ніж в інших європейських державах, воно упаковане у паперові пакети і доступне будь-якому покупцю у магазинах та супермаркетах.

У інших європейських країнах, де рівень споживання стерилізованого молока помітно нижче (наприклад, в Англії та Норвегії), високо розвинене виробництво свіжого молока, яке розливається у пляшки і доставляється покупцям додому. Свіже молоко у цих країнах продається за розумними цінами, тому переваги стерилізованого молока не здаються споживачам дуже суттєвими.

Таким чином, Freshtaste дійшла до висновку, що європейські ринки не можна ранжувати як вигідні для бізнесу.

За таких умов найбільш вигідними фірма обрала для себе ринок Японії. Споживання стерилізованого молока на японському ринку має перспективи, тоді як виробництво свіжого молока має тенденцію до скорочення. Прогнози свідчать, що японський ринок має великі можливості для реалізації стерилізованого молока.

### ***Характеристики японського ринку збуту***

На японському ринку була можливість для успішного маркетингу стерилізаторів Freshtaste, хоча в країні вже були компанії з обладнанням для стерилізації, які просуvalи стерилізоване молоко для використання на океанських суднах та на ізольованих островах достатньо успішно, не дивлячись на те, що деякі покупці висловлювали побажання покращити його смак

(наприклад, Nestle Japan – перша компанія, яка представила стерилізоване молоко на японському ринку).

Керівництво Freshtaste розуміло, що їх процес стерилізації настільки краще інших з точки зору смаку, що не сумнівалося у своїх конкурентних перевагах. Однак, воно усвідомлювало, що просування продукції може зустрітися з реальними проблемами, зокрема з необхідністю активної реклами, спроможною подолати упередження ряду покупців, пов'язане з датою виготовлення молока, з моменту якого воно знаходиться у продажу декілька тижнів.

Крім того, супермаркети були стурбовані вимогами Асоціації споживачів за контролем здоров'я населення. Нарешті, дистриб'ютори та збутовики повинні забезпечувати для зберігання молока будь-якого типу, включаючи стерилізоване, певний температурний режим: 10 °C чи нижче.

Обираючи ринок Японії як найбільш привабливий, компанія зіткнулась у процесі реалізації обладнання Freshtaste з додатковими серйозними проблемами.

Японські фермери, які мешкали в областях, що межували з великими містами, категорично виступали проти стерилізованого молока Freshtaste, справедливо стверджуючи, що дрібне молочне фермерство близько розташоване до мегаполісів буде зруйноване масовим припливом стерилізованого молока.

Неочікувані труднощі виникли й з боку спеціальних молочних магазинів, бізнес яких складала щоденні місцеві поставки розлитого у пляшки молока та молока у паперових пакетах. Вони також виступили проти закупівель обладнання для стерилізації молока. Вони заявили про безумовну зручність існуючої системи упаковки свіжого молока, а також про те, що саме система доставки свіжого молока додому допомогла поширити звичку пити молоко серед японців. Тому багато компаній захвилювалися, вважаючи, що переключення на щотижневу доставку стерилізованого молока скоротить споживання свіжого молока.

Фактично молочні магазини стали втрачати ринок збуту, як тільки супермаркети почали продавати стерилізоване молоко. Його поширення може призвести до банкрутства молочних магазинів, і вони чітко усвідомлюють такий кінець.

З іншого боку, Японська адміністрація здоров'я та добробуту, а також адміністрація сільського господарства та лісництва заявили, що вони будуть спостерігати за тим, наскільки добре стерилізоване молоко буде сприйнято споживачами, перед тим як схвалити просування продукції Freshtaste на японський споживчий ринок.

У результаті піднятого шуму частка стерилізованого молока у загальному обсязі молока, що продається, досягла лише 2% замість прогнозованих 6-8%.

Компанія Freshtaste Inc. була надзвичайно здивована реакцією японців. Це показує, що вона недостатньо ретельно дослідила ринок перед виходом на нього, внаслідок чого була вимушена перервати переговори про поставки стерилізаторів.



### Питання до ситуації

1. Яка інформація необхідна і де її можна знайти?
2. Який метод дослідження японських споживачів можна запропонувати у ситуації, що склалася?
3. Розробити схему маркетингових досліджень ринку Японії з метою його завоювання.
4. Якими повинні бути основні напрямки дослідження японського ринку?
5. Чи характеризується ринок Японії високими вхідними бар'єрами? І якщо так, то чому?
6. Яка форма виходу американських виробників на японський ринок є доцільною у ситуації, що склалася, і чому?

### Практичне завдання 6.

Проведіть аналіз практичної ситуації та дайте відповіді на питання.

#### **Війни „Cola”: „Coke” та „Pepsi” борються за конкурентні переваги**

Після майже 100-річної жорсткої боротьби малоімовірно, що „Coke” та „Pepsi” об'являть про перемир'я у „війні” своїх напоїв. Більш того, конкуренція у 90-ті роки загострилась на усіх фронтах – дієтичних, звичайних напоїв, продаж на розлив та на міжнародних ринках.

Маючи значні переваги у продажах як у США, так і за межами країни (співвідношення „Coke” та „Pepsi” становить 4:3 у США та 4:1 за кордоном), компанії „Coca-Cola” легше брати на себе ініціативу у „війні” напоїв. Вона так і зробила, вирішивши у 1985 р. Змінити рецептуру своєї основної марки. Більш солодкий смак нової „Coke” повинен був більш походити на „Pepsi”, щоб сподобатись тінейджерам, однак він лише від пугнув справжніх любителів „Coca-Cola” – дорослих споживачів. „Pepsi” торжествувала. Їхній президент Roger Engle виступив з відомою заявою: „Після того, як 87 років ми йшли нога у ногу, інший молодий чоловік спіткнувся”. Коли „Coca-Cola” повернулась до первісної рецептурної формули під маркою „Coca-Cola Classic”, компанія „Pepsi” розцінила це як визнання невдалої стратегії.

Але перевага „Pepsi” була нетривалою. Увагу, яку притягнув новий смак „Coke”, та рішуча зміна курсу дозволила збільшити продажі „Coca-Cola Classic”. І хоча „New Coke” не досягла успіху, сумарна частка марок „Coca-Cola” була вищою, ніж до змін.

Однак компанія не зупинилась на своєму лідерстві на ринку. У 1990 р. Вона застосувала широкий наступ на всіх фронтах. Компанія вирішила оновити напій “New Coke”, який знаходився у невеликому забутті, надавши йому другу назву - „Coke-II”. Для цього його помістили у голубу банку, яка була більш схожа на упаковку „Pepsi”, та застосували рекламну кампанію, розраховану на молодих споживачів „Pepsi”, під лозунгом „Справжній смак „Cola” плюс солодкість „Pepsi”. Вона вирішила атакувати „Pepsi” на іншому фронті, прагнучи схилити прихильників „Pepsi” на користь „Diet Coke”. „Coca-Cola” побачила явну можливість цього, враховуючи, що тінейджери, які вірні „Pepsi”, стаючи дорослими, починають звертати увагу на свою вагу. Її стратегія була запозичена з військового підручника – уникаючи прямої атаки супротивника, підірвати його сили за допомогою флангових маневрів: „Coca-Cola” атакувала „Pepsi” на флангу звичайних напоїв за допомогою „Coke-II”, а на флангу дієтичних напоїв – за допомогою „Diet Coke”, у той час як основна марка компанії залишалась у центральному напрямку фронту. „Coca-Cola” атакувала „Pepsi” ще на одному фронті – продаж „Cola” ресторанам на розлив, де „Coca-Cola” займала лідируючі позиції – 63% продажів. Це забезпечувалось контрактами з „McDonald’s” та „Domino’s Pizza”. Натомість „Pepsi” мала лише 25% продажів. У 1990 р. „Coca-Cola” закріпила своє лідерство, за рахунок відвоювання „Burger King” та „Wendy” у „Pepsi”.

„Coca-Cola” не знижує тиску у „війні” напоїв на міжнародній арені: у 1989 р. 80% її доходів надходили із-за меж США. Вона розширює свою присутність у Китаї, утворивши 10 підприємств для розливу напоїв. У 1987 р. вона приступила до продажу напоїв в Україні і готувалась вийти на індійський ринок.

„Pepsi” відреагувала на цей наступ ударами у відповідь на всіх напрямках. Після того, як „Coca-Cola” зробила спробу переманити у „Pepsi” тінейджерів своєї “New Coke”, „Pepsi” відповіла тим же за рахунок переманювання дорослих споживачів „Coke” напоєм „Slice”. Безалкогольний напій на основі соку був призначений для дорослих споживачів, які звертають увагу на аромат та поживність. Продажі „Slice” швидко досягли 1 млрд дол.США, але скоротились майже наполовину, коли конкуренти, включаючи „Coca-Cola”, запропонували власні напої на основі соків.

„Pepsi” також достойно зустріла „Coke-II”. Коли напій уперше з’явився у Спокані у 1990 р., „Pepsi” відчайдушно протистояла йому всіма дозволеними способами: якщо „Coke-II” продавалась через автомати, то „Pepsi” теж їх поставила, „Coca-Cola” посилила рекламу - „Pepsi” також посилила свою рекламу.

До втрати „Burger King” та „Wendy” „Pepsi” віднеслась серйозно. Для того, щоб зберегти свою долю на ринку напоїв, які продаються на розлив, вона уклала контракт з ресторанами „Howard Johnson” та готелями „Marriott”, які раніше купували напої „Coke”. На міжнародній арені „Pepsi” відповіла на дії конкурента тим, що заявила про витрачання 1 млрд дол. на збільшення

продажів у ключових галузях, де „Coke” не домінувала, наприклад, дієтичних напоїв, продаж на розлив та через торговельні автомати.

Обидві компанії, прагнучи добитися конкурентних переваг, дотримувались відомого принципу: прагнучи залишити противника ініціативи (як це робила „Coca-Cola”, відвоювавши у „Pepsi” „Burger King” та „Wendy”), необхідно сконцентрувати ресурси на ключових напрямках, які здатні забезпечити стратегічні переваги (як це робить „Pepsi” у галузі дієтичних напоїв та продажів на розлив за кордон) і передбачаючи дії противника (як зробила „Pepsi”, запропонувавши напій „Slice” перед виходом „Coke” на ринок напоїв на основі соку). „Війна” напоїв, яка вже триває біля 100 років, все-таки не затихає.

### **Питання до ситуації:**

1. Які етапи розвитку конкурентної стратегії компанії „Coca-Cola” у боротьбі з компанією „Pepsi” Ви можете виділити?
2. Які етапи розвитку конкурентної стратегії компанії „Pepsi” у боротьбі з компанією „Coca-Cola” Ви можете виділити?
3. Яке місце у конкурентній боротьбі цих двох компаній займає інноваційна політика і у чому вона полягає?
4. Яке місце у конкурентній боротьбі цих двох компаній займає політика просування і у чому вона полягає?
5. У чому полягають особливості конкурентної боротьби цих двох компаній на закордонних ринках?
6. Як можна охарактеризувати конкурентну боротьбу компаній „Coca-Cola” і „Pepsi” на ринку України?

### **Практичне завдання 7.**

Проведіть аналіз практичної ситуації та дайте відповіді на питання.

#### **Чому б не випити пиво Guinness**

##### ***Передмова***

Україна є однією із держав, де традиційно розвинена пивоварна промисловість та більшість її мешканців гідно оцінюють продукцію даної галузі. Для нашої країни характерне постійне зростання обсягів продажу пива. У 2008 році кожним мешканцем України у середньому було спожито біля 16 л пива. У загальному обсязі реалізованої продукції приблизно 48% припадало на пиво у пляшках та 52% на розливне пиво.

Основним виробником пива в Україні є закрите акціонерне товариство „Оболонь”, на частку якого припадає біля 20% ринку. Ця частка за останні роки постійно збільшувалась у середньому на 3-4%. Сьогодні ліцензії на виробництво пива мають майже 186 підприємств України, але реально працюючих виробників пива – 30 (великих – 6). Основними закордонними інвесторами на ринку України є: спільна бельгійсько-індійська компанія Sun Interbrew (АТ «Пивобезалкогольний комбінат «Крим», «Чернігівський пивкомбінат «Десна», ВАТ «Рогань» (Харків), ВАТ «ПЗ «Янтар» (Миколаїв) та Baltic Beverages Holding (ВАТ «Пивобезалкогольний комбінат «Славутич», солодоварний завод «Славутич» та ВАТ «Львівська пивоварня»).

Кількість оптових реалізаторів становить по 2-3 в області, а кількість роздрібних торговців важко підрахувати, пивом торгує майже кожен кіоск. Обсяг продаж дорівнює 1,7-1,8 млрд грн на рік у роздрібних цінах. На світлі сорти пива припадає 75-80% продажу, на темні - 15-20%. За літній період реалізується понад 70% виробництва пива.

На українському ринку пива існує значна конкуренція, хоча, безумовно, менш гостра, ніж на ринку Росії. Лідером ринку пива є «Оболонь». Міцні позиції займає торговельна марка «Славутич», а також «Чернігівське», «Таллер», «Рогань» та «Янтар». Активізувала протягом 2001 року свою маркетингову діяльність торговельна марка «Сармат», а з початку сезону і торговельна марка «Чорномор».

До того ж активно почалося просування на українському ринку російських торгових марок «Балтика», «Бочкарев», «Золотая бочка», хоча це просування не є поки що досить серйозним та комплексним і проводиться здебільшого вітчизняними операторами.

Свої міцні позиції на українському ринку ЗАТ „Оболонь” забезпечило завдяки реалізації цілого ряду заходів, основними серед яких були:

- ✓ створення власного автотранспортного підприємства по доставці пива на відповідним чином яскраво оформлених легкових та вантажних автомашинах;
- ✓ розвиток служби збуту шляхом привернення значної кількості торговельних агентів та комівояжерів;
- ✓ забезпечення більш високої якості пива завдяки впровадженню нового обладнання, яке відповідає європейським стандартам;
- ✓ удосконалення упаковки та маркування продукції, що виготовляється;
- ✓ підвищення ефективності реклами шляхом встановлення вітрин з продукцією ЗАТ „Оболонь” у торговельних залах магазинів;
- ✓ підвищення дієвості реклами на ТБ, радіо, у журналах та на громадському транспорті, більш широке використання рекламних щитів;
- ✓ проведення різноманітних презентацій та конкурсів.

Не дивлячись на те, що посилені позиції на ринку пива займає ЗАТ „Оболонь” та його пропозиція доповнюється продукцією інших підприємств як України, так й інших країн, іноземною компанією Guinness Brewing Worldwide було вирішено вивести на український ринок пиво Guinness.

### ***Пиво Guinness на українському ринку***

Пиво Guinness виводилось на український ринок в розрахунку на широке коло його споживачів. Оскільки воно було незнайомим значному колу покупців, одночасно з поставкою пива Guinness у продажі проводилась відповідна політика просування його на ринок. Комунікаційна політика забезпечувалась передусім завдяки:

- ✓ неодноразовому розміщенню рекламних об'яв у п'яти найбільш масових журналах;
- ✓ багаторазовому показі рекламних роликів по телебаченню;
- ✓ опублікуванню ряду статей про історію компанії Guinness Brewing Worldwide;
- ✓ проведенню ряду теле- та радіопередач про продукцію компанії Guinness Brewing Worldwide;
- ✓ зниженню ціни на пиво під час проведення рекламних кампаній;
- ✓ проведенню семінарів для працівників оптової та роздрібної торгівлі;
- ✓ організації торговельних виставок та пивного фестивалю.

### ***Маркетингові дослідження споживачів пива***

У рамках реалізації комунікаційної політики та передусім рекламних кампаній проводились маркетингові дослідження споживачів пива. Зокрема, було проведено опитування, у тому числі з використанням анкети, клієнтів, які відвідували півні бари та ресторани. У процесі дослідження перед респондентами були поставлені наступні питання:

- ✓ Які напої ви часто споживаєте на сніданок, в обід та на вечерю?
- ✓ Як часто ви споживаєте пиво?
- ✓ Які марки пива ви пили?
- ✓ Яким маркам пива ви надаєте перевагу?
- ✓ У якій упаковці вам зручніше купувати пиво?
- ✓ Де ви часто купуєте пиво?
- ✓ Які фактори впливають на ваше рішення щодо купівлі пива?
- ✓ Що вам відомо про пиво Guinness?
- ✓ Що вас приваблює у пиві Guinness?
- ✓ Рекламі у яких засобах масової інформації ви надаєте перевагу?
- ✓ Чи зустрічали ви рекламу пива Guinness?
- ✓ На яку рекламу пива Guinness ви звернули увагу?
- ✓ Зазначте ваш вік та стать;
- ✓ Яку освіту ви маєте;
- ✓ Вкажіть місце проживання.

### ***Основні результати досліджень***

Більшість респондентів під час сніданку п'ють чай (27%). Далі – це кава (18%), соки (14%) та пиво (11%). Приблизно такий же розподіл щодо вживання напоїв на обід. При цьому жінки п'ють каву та соки, а чоловіки надають

перевагу пиву. Зазначене співвідношення змінюється під час вечері. Значно збільшується кількість споживачів пива (з 13 до 22%). Одночасно суттєво зростає споживання вина та інших алкогольних напоїв.

Практично всі респонденти споживають пиво від 2 до 6 раз у тиждень (68%). При цьому 13% опитаних споживають пиво кожний день, а 25% - один раз у тиждень.

Більшість опитаних віддає перевагу світлому пиву. Приблизно половина респондентів (46%) віддають перевагу пиву місцевого виробництва та 54% опитаних споживають імпордне пиво. Більшість респондентів (56%) надають перевагу пиву у пляшках.

Найбільша відомість (90%) у марок пива місцевого виробництва, що зрозуміло, оскільки пиво вже давно є одним з популярних місцевих напоїв населення. Із різних марок імпортного пива (відомість 50-60%) найбільш відомі такі, як Holsten, Bavaria, Bear Bier, Heineken, Tuborg, Spendrups, Priss та Carlsberg.

Більшість споживачів пива купують пиво у скляних пляшках місткістю 0,33 л (31%) та в основному купують його у ларьках (46%) та магазинах (36%).

Визначаючим фактором при купівлі пива для більшості опитаних є ціна (46%), потім – якісні показники (26%). Щодо пива Guinness, то найбільш привабливими його рисами, на думку респондентів, є:

- незвичайний смак (55%);
- своєрідний колір та запах (48%);
- щільність консистенції (41%);
- відомість марки (52%).

Більшість респондентів рекламу пива Guinness замітили у пресі (64%) та почули по радіо (22%). Причому більшість опитаних в основному дивиться телевізор (35%). Постійно читають газети 26% респондентів.

Найбільш часто споживають пиво молоді люди у віці 22-28 років (32%). В основному вони мешкають у великих містах та мають середню освіту.

Отримавши та проаналізувавши зазначену вище інформацію, директор з маркетингу компанії Guinness Brewing Worldwide вирішив отримати відповіді на наступні питання...

### **Питання до ситуації:**

1. Чи всі фактори були враховані під час дослідженні споживачів пива?
2. Які фактори необхідно ще додатково вивчити, що б більш адекватно змоделювати поведінку споживачів пива?
3. Як необхідно провести сегментацію ринку пива?
4. Які сегменти ринку найбільш привабливі для пива Guinness?

5. Чи зможе пиво Guinness зайняти прийнятні позиції на українському ринку? Що для цього необхідно зробити?

### Практичне завдання 8.

Проведіть аналіз практичної ситуації та дайте відповіді на питання.

#### Годинники *Patek Philippe*

Виробництво «мобільних» годинників (кишенькових, наручних) було започатковано в Женеві ще у XVI—XVII ст., а до середини XIX ст. Швейцарія стала світовим центром виробництва найсучасніших модних годинників. Проте епоха масового виробництва та поява точних електронних годинників завдали серйозної шкоди традиціям швейцарського годинникового бізнесу. З двох останніх на сьогодні сімейних компаній — Rolex та Patek Philippe (інші фірми перебувають у власності міжнародних груп — лише остання виробляє усі деталі та комплектуючі до своїх годинників у Швейцарії).

Історія фірми Patek Philippe бере свій початок у 1839 році, коли двоє польських іммігрантів — Норберт Прадзич (змінив прізвище на «де Патек») та Франтішек Чапек — заснували фірму Patek, Czapek & C°, яка являла собою невелику майстерню, де 6 майстрів уручну збирали 200 годинників на рік. Згодом у засновників виникла суперечка. Патек, який був графом, а також мистецтвознавцем та художником, виявив бажання виготовляти найдосконаліші годинники та продавати їх через ювелірні крамниці. Але Чапек, який не був упевненим у своїх здібностях (він був головним майстром фірми), наполягав на дешевшій продукції для ширшого кола споживачів.

Уже 1845 року Чапека замінили новим майстром — Жаном Адрієном Філіппом, фірму перейменували на Patek & C°, і Норберт Патек почав утілювати в життя свої ідеї. Фірма стала виробляти елітні годинники, збут яких уперше в Швейцарії був відірваним від виробника (раніше всі годинники збиралися на замовлення). 1851 року фірму перейменували на Patek Philippe.

Імплементация найсвіжіших винаходів: секундна стрілка, календарний механізм, пружина, що ковзає (предтеча сучасної авто-підзаводки), виготовлення (у 1867 р.) найменшого на той час годинника, першого наручного годинника, першого наручного жіночого годинника, механізму, що враховує високосні роки, першого годинника для ліваків, годинника без стрілок і т.д. приносили *Patek Philippe* національні й міжнародні нагороди (за 50-60 рр XIX ст. — 500 нагород) та ставлення споживачів як до виробника найточніших годинників. Майстернісгь Адрієна Філіппа доповнювалася комерційним талантом Патека, який укладав угоди про збут із усесвітньовідомими ювелірними фірмами, наприклад, *Tiffany*, просував власні годинники на різні виставки, що наближувало їх до елітарних споживачів. Годинники *Patek Philippe* замовляли угорська графиня Коцевич, королева Вікторія та її чоловік, принц Альберт. Лише в XIX ст. такі годинники були у 30 європейських коронованих осіб та 3-х Римських Пап. Пізніше годинники

купували П.І. Чайковський, подружжя Кюрі, Альберт Ейнштейн, Джон П. Морган, Волт Дісней, Вінстон Черчіль, Анвар Садат та інші відомі люди. Весь світ спостерігав за винятковим змаганням між двома американськими бізнесменами, колекціонерами дорогих годинників: В Паккардом та Генрі Грейвсом. Вони замовляли дедалі складніші та досконаліші годинники. Паккард від 1916 по 1929 рр. замовив 7 унікальних годинників, найскладніший з яких був виготовлений 1927 року та мав понад 20 функцій, наприклад, додатковий циферблат, що показував небо, яке видно в будь-який момент часу над будинком Паккарда в Огайо. Цей годинник тоді коштував \$ 16 тис, а в 2000р. його викупила *Patek Philippe* для свого музею за \$ 2 млн. У 1927 р. Грейвс замовив ще складніший екземпляр, і в 1933 р. *Patek Philippe* виготовив годинник, який 56 років був найскладнішим у світі. Грейвс заплатив тоді за цей годинник \$ 16 тис, а в 1996 р. його було продано за \$ 12 млн. Лише 1989-го року до свого 150-річного ювілею компанія створила ще складніший годинник із 33-ма функціями — *Calibre 89*.

Усі ці досягнення слугували чудовою рекламою *Patek Philippe*. Постійно пропоновані публіці дедалі досконаліші годинники (оплачувані замовниками) усе вище підіймали імідж компанії.

Велика депресія 1929-1933 рр., привела до банкрутства багатьох традиційних покупців дорогих годинників. Реакцією на це було банкрутство швейцарських виробників, такої продукції. Фірма *Patek Philippe* також зазнала банкрутства у 1932 р., і її викупили брати Штерни. Ефективними видалися все ті самі інструменти — нові власники ще більше витрачали ресурси на технічне та естетичне вдосконалення годинників, розширили число партнерів серед елітних ювелірних магазинів, які забезпечували збут (на сьогодні 500 торгових точок у 67 країнах). Кожен годинник заносився до каталогу, де зазначалися: модель, технічна специфікація та імена покупців, що підносило імідж фірми й підкреслювало ексклюзивність товару. Компанія водночас продовжувала бути піонером галузі, вона першою застосувала фотоелементи (1950 р.); створила автоматичний наручний годинник (1952 р.); атомний годинник, який працював на радіоактивних ізотопах (1953 р.); застосувала електроніку; виготовила електричні годинники; розробила кварцовий механізм (1956 р.).

Проте, незважаючи на ці інновації, а також на те, що кварцевий механізм мають сьогодні 80% жіночих і 20% чоловічих годинників *Patek Philippe*, головним бізнесом компанії завжди були й залишаються елітні механічні годинники. На тлі закриття понад 1000 швейцарських годинникових заводів у період від 1965 до 1985 рр., що було пов'язано з поширенням більш точних та дешевих кварцових годинників та з Великою депресією, фірма *Patek Philippe* успішно розвивалася, випускаючи найдорожчий продукт у галузі. Компанія стала піонером широкого рекламування та просування на ринок ексклюзивного продукту. У рекламах компанія наголошувала на високій ціні, елітності, 100% швейцарському походженні та на тому, що купівля її годинників — це не просто придбання, а довгострокова інвестиція. Слоган компанії говорить: «Ви не володієте *Patek Philippe*, а тільки зберігаєте їх для наступного покоління».



Нині *Patek Philippe* випускає 20-25 тисяч годинників на рік, які збираються вручну в Швейцарії зі швейцарських комплектуючих робітниками-швейцарцями (про себе такого не може сказати жодна інша годинникова компанія, навіть *Rolex* — головний конкурент *Patek Philippe*). На виготовлення одного годинника йде від 9 місяців до 9 років. Вартість найдешевшої крупносерійної моделі жіночих годинників *Twenty-4* (почали збирати в 2002 р.) коливається від \$ 6,25 тис. до \$ 19,9 тис.

### Питання до ситуації

1. Що є товаром компанії *Patek Philippe*?
2. Чи трансформувалася продукція компанії *Patek Philippe* за більше ніж 160 річну історію її існування? Коли саме, як і чому?
3. Товари яких компаній конкурують із продукцією *Patek Philippe*?
4. Як би Ви оцінили рівень глобальності товару *Patek Philippe*?
5. Як Ви вважаєте, чому компанія *Rolls Royce*, яка має приблизно ті самі припущення в бізнесі, є збитковою, на відміну від *Patek Philippe*?

### Практичне завдання 9.

Проведіть аналіз практичної ситуації та дайте відповіді на питання.

### Цей популярний крем „Нівеа”

Мешканці багатьох країн неодноразово користувались кремами „Нівеа” та „Нівеа”, знаючи, що їх основними виробниками є у Латвії фірма „Дзінтарс” та у Німеччині концерн *Beiersdorf*. Окрім цього, в останні роки постійні покупці такого крему констатували, що у роздрібній мережі став частіше з’являтися крем „Нівеа”, виготовлений у Польщі.

Крем, який виготовляється концерном *Beiersdorf*, має товарний знак NIVEA. Аналогічний товарний знак використовується фірмами Польщі. Крем, що виготовляється фірмою „Дзінтарс”, має торговий знак NIVEJA.

#### ***Концерн Beiersdorf та товарний знак NIVEJA. Декілька історій!***

Німецький концерн *Beiersdorf* зі штаб-квартирою у Гамбурзі є одним з найбільших у світі виробників косметики. Річний обсяг продукції, що виробляється ним, перевищує 3 млрд євро. Причому більше 1 млрд євро припадає на продукцію під торговою маркою NIVEA.

Уперше товарний знак NIVEA був зареєстрований концерном *Beiersdorf* у Німеччині у 1905 році. З тих пір його дія продовжується кожні десять років.

У 1913 році товарний знак NIVEA був зареєстрований у США. З того часу продукція з використанням такого знаку отримала широке поширення на світовому ринку.

У 20-ті роки милого сторіччя концерн Beiersdorf почав продавати свою продукцію у Латвії. Для забезпечення стабільних позицій на латвійському ринку у 1930 році було утворене дочірнє підприємство Pilot AG. Воно поряд з іншою продукцією виготовляло й крем NIVEA.

У 1941 році підприємство Pilot AG було націоналізовано.

***Фірма „Дзінтарс” понад 50-ти років виготовляє крем NIVEJA***

Ризька косметична фабрика „Дзінтарс” була створена у 1951 році на базі раніше націоналізованих косметичних підприємств. У повоєнні роки фабрика „Дзінтарс” почала виготовляти за своїм рецептом крем NIVEJA. Починаючи з 1955 року він випускався регулярно та великими партіями. При цьому товарний знак NIVEJA був зареєстрований у СРСР у колишньому „Союзпатенті”.

***Чи розрізняють покупці креми NIVEJA та NIVEA***

Щоб визначити відношення покупців до кремів NIVEJA та NIVEA й з'ясувати, наскільки вони орієнтуються у їх виборі при покупці, було проведено спеціальне маркетингове дослідження. Результати такого дослідження показали, що понад 90% опитаних розрізняють ці два товарних знака. 88,5% респондентів вважають, що крем NIVEJA виробляє у Латвії фірма „Дзінтарс”, а крем NIVEA виготовляється в інших країнах. 77% вважають, що крем NIVEA виробляється у Німеччині. Разом з тим, більшість не знає, що це товарний знак концерну Beiersdorf. 54,8% опитаних користуються кремом NIVEJA, а кремом NIVEA – 46,0%. Візуально (за упаковкою) креми розрізняють 70,2% респондентів, за стилем написання назв та кольоровим оформленням упаковки – 19,2%.

Відповідно до порядку перереєстрації товарних знаків, який діяв у Радянському Союзі, обидва товарних знака, NIVEJA та NIVEA були зареєстровані концерном Beiersdorf у Латвії у 1995 році.

***Фірма „Дзінтарс” відстоює товарний знак NIVEJA***

Фірма „Дзінтарс” вважала, що вона має переважне право на товарний знак NIVEJA, оскільки він співпадає з найменуванням добре відомої її продукції, яка вже випускається понад 40 років. Таке право, як вона вважає, вона має й тому, що завжди здійснювала свою діяльність відповідно до існуючого законодавства, яке визначало у тому числі й використання товарного знака.

Використання концерном Beiersdorf товарного знаку NIVEJA може лише ввести в оману покупців продукції. Так вважає вище керівництво фірми „Дзінтарс”. На його думку, можливе співіснування двох товарних знаків NIVEJA та NIVEA. Відповідно до цих подій, фірма „Дзінтарс” звернулась до Патентного відомства Латвії з проханням анулювати реєстрацію товарного знаку NIVEJA концерну Beiersdorf та одночасно подала заяву на реєстрацію свого товарного знаку NIVEJA. Заява фірми „Дзінтарс” була задоволена та її був товарний знак зареєстрований. Одночасно Апеляційна рада Патентного

відомства прийняла рішення про анулювання реєстрації товарного знаку NIVEJA концерну Beiersdorf. З таким рішенням концерн не погодився.

***Чи знайдуть фірма „Дзінтарс” та концерн Beiersdorf прийнятне рішення щодо товарного знака?***

Спочатку концерн Beiersdorf був схильний укласти угоду з фірмою „Дзінтарс”, відповідно до якої „Дзінтарс” отримує безкоштовний дозвіл від концерну Beiersdorf на використання товарного знаку NIVEJA, обмеживши при цьому ринок продажу крему територією Латвії й не збільшуючи його обсягів виробництва. Такий варіант не влаштував вище керівництво фірми „Дзінтарс”.

Після того, як вище керівництво фірми „Дзінтарс” добилося анулювання товарного знаку NIVEJA концерну Beiersdorf, останній скористався можливістю подати до суду скаргу на рішення апеляційної ради. Ця скарга судом була задоволена.

Після цього концерн Beiersdorf вирішив добитися через суд заборону на використання фірмою „Дзінтарс” товарного знаку NIVEJA. Позитивне рішення суду дозволяло концерну постачати свою продукцію, використовуючи товарний знак NIVEJA, який до сих пір концерном не використовувався. В іншому випадку концерн Beiersdorf збільшував обсяги експорту крему NIVEA до Латвії.

Фірма „Дзінтарс” продовжує захищати свої права на товарний знак NIVEJA та вживала різні заходи для збереження покупців крему NIVEJA.

### ***Замість висновку***

Фірма „Дзінтарс” та концерн Beiersdorf продовжували пошуки шляхів рішення проблеми конфліктної ситуації. Для цього вони використовували як різні організації, які брали безпосередню участь у реєстрації та захисті товарних знаків, так й користувались послугами судових органів, які покликані вирішити проблеми, що виникли, у рамках існуючого законодавства.

### **Питання до ситуації:**

1. Можна навести декілька прикладів, коли два схожих товарних знака використовуються різними фірмами та між ними відсутні конфліктні ситуації. Наприклад, співіснують такі схожі товарні знаки, як Sony та Sanyo або Honda та Hyundai. Їх використання дозволяє кожній із фірм забезпечити свої позиції на ринку, завойовуючи довіру покупців до даного товарного знаку.

Чому, на Ваш погляд, фірма „Дзінтарс” та концерн Beiersdorf не можуть домовитись про існування або співіснування двох знаків NIVEJA та NIVEA, забезпечивши узгодженість їх інтересів? Яке рішення Ви порадили б прийняти вищому керівництву кожної з фірм?

2. Існуючі у багатьох країнах закони покликані захищати як права власників товарного знаку, так й піклуватись про його використання, не допускаючи такої можливості його використання, яка створює хибну уяву

про товар. Як Ви вважаєте, чи можна у даній ситуації ввести в оману покупців крему? Обґрунтуйте відповідь.

- У світовій практиці існує приховане правило, відповідно до якого фірма, що безперервно використовує протягом 5 та більше років товарний знак, схожий з товарним знаком, який належить та зареєстрований на ім'я іншого власника, отримує право на подальше його використання. Як Ви вважаєте, чи прийнятне таке правило у даній ситуації чи ні? Дайте детальне обґрунтування Вашої відповіді.

### **Практичне завдання 10.**

Проведіть аналіз практичної ситуації та дайте відповіді на питання.

#### **Скільки коштує „Біг-мак”?**

Фірма McDonald's прагне підтримувати баланс між високою та низькою ціною на пропоновані нею продукти харчування, зберігаючи при цьому високу якість та забезпечуючи доступність здійснення покупок.

Висока еластичність попиту примушує фірму відстежувати тенденції у зміні цін конкурентів. З врахуванням цього фірма McDonald's використовує різні методи встановлення цін у різних країнах. При цьому ціна на найпоширеніший продукт у світі – „Біг-мак” – стала своєрідним індексом обмінного курсу окремих країн.

#### ***Дещо про історію***

Один із перших франчайзерів корпорації McDonald's був Джим Деллічатті. На умовах франчайзингу він володів багатьма ресторанами McDonald's у Пітсбурзі та його передмісті.

Аналізуючи свою підприємницьку діяльність, одного разу він помітив, що кількість клієнтів, які відвідують його ресторани, стала постійно зменшуватись. Щоб зупинити такий небажаний для нього процес, Джим Деллічатті вирішив умовити менеджерів головного офісу корпорації McDonald's удосконалити асортимент пропонованих страв. Він запропонував включити до меню ресторанів McDonald's двоповерховий гамбургер зі спеціальним соусом та різними добавками. Така ідея виникла у нього, коли він вивчав меню ресторанів „Біг-бой”, де відвідувачам пропонувались подібні бутерброди, які користувались попитом. Керівництво корпорації надало дозвіл на експеримент. У 1967 році у ресторанах McDonald's з'явився пробний зразок того, що надалі стало називатися „Біг-маком”.

#### ***Просування „Біг-маку”***

Пробний зразок „Біг-маку” продавали лише у замських ресторанах та доповнював традиційне меню, але вже на протязі перших двох місяців обсяги продажу „Біг-мака” зросли на 12%. Його продаж захотіли організувати й інші

франчайзери. В результаті „Біг-мак”<sup>45</sup> став пропонуватися у різних місцях міста й до кінця 1968 року вийшов на загальнонаціональний рівень.

З метою подальшого просування „Біг-маку” на національному ринку був проведений конкурс серед відвідувачів ресторанів. Хто вірно перераховував всі інгредієнти „Біг-маку” за 4 секунди, той отримував сандвіч безкоштовно. Спроби учасників конкурсу назвати інгредієнти „Біг-маку” записувались на плівку та передавались по радіо. Після цього продаж „Біг-маку” зріс на 25%. Вище керівництво фірми McDonald’s прийняло рішення про масовий продаж даного продукту.

### ***Вартість „Біг-маку” в окремих країнах***

„Біг-мак” став одним з найбільш поширених у світі продуктів харчування. Всі „Біг-маки” доволі ідентичні за якістю та складом на всіх національних ринках. Вони виготовляються за одним й тим самим рецептом більш, ніж у 100 країнах світу. Разом з тим ціна на „Біг-маки” різна для окремих країн і, відповідно до одного з проведених досліджень, дорівнювала: у Кувейті – 7,33 долл., у Великобританії – 3,37 долл., у США – 2,90 долл., у Японії – 2,33 долл., в Естонії – 2,27 долл., у Литві – 2,26 долл., у Латвії – 2,0 долл., у Польщі – 1,63 долл., у Росії – 1,45 долл., у Біларусі – 1,27 долл., в Україні – 1,26 долл., у Китаї – 1,26 долл.

Як видно з наведених даних, найнижча ціна на „Біг-мак” зафіксована у Китаї, найвища – у Кувейті.

### **Питання до ситуації:**

1. Які основні фактори були враховані при встановленні ціна на „Біг-мак” в окремих країнах?
2. Які методи ціноутворення використовуються фірмою McDonald’s?
3. Яке співвідношення має ціна на „Біг-мак” до курсу національної валюти?

### **Практичне завдання 11.**

Проведіть аналіз практичної ситуації та дайте відповіді на питання.

### **Компанія Соса-Сола визначає політику розподілу**

#### ***Дещо про історію***

Своїй появі напій Соса-Сола зобов’язана доктору Джону Сміту Пембертону. Травневим ранком 1886 року він експериментував з дуже відомим на той час бальзамом, який виготовлений з листя коки та дуже використовуваним у лікувальних цілях як знеболюючий, антисептичний та тонізуючий засіб. Джон змішував у мідному котлі, під яким був розведений

вогонь, бальзам з різними інгредієнтами, покликаними посилити тонізуючий ефект ліків. Одним з таких інгредієнтів був екстракт африканських горіхів коли, які добре відомі як прекрасний засіб від головного болю. В результаті змішування двох ліків Джон отримав сироп, який мав значний тонізуючий ефект. Отриманий сироп мав гіркий смак та неприємний запах. На його доробку пішов ще певний час. І не дивлячись на це, саме день 8 травня 1886 року вважається днем народження Соса-Сола як напою.

Саму ж назву Соса-Сола запропонував бухгалтер та компаньйон доктора Пембертона – Френк Робінзон. Він також вивів характерний напис, який до сих пір залишився майже без змін.

Вже у травні 1886 року Пембертон почав продавати свій сироп в аптеці міста Атланта (США) як засіб від головного болю, тонізуючий та освіжуючий. У цьому ж році сироп вперше був розбавлений содовою водою. З тих пір Соса-Сола почали продавати як газований, прохолоджувальний напій. Однак у перший рік існування свого бізнесу доктор Пембертон отримував збитки. Витративши 75 долл. на рекламу, він продав сироп лише на 50 долл. після смерті доктора Пембертона права на новий бізнес придбав американський бізнесмен Аса Кендлер всього за 2300 долл.США.

У 1892 році Аса Кендлер з братом та двома його компаньйонами зареєстрували компанію The Coca-Cola Company, а через два роки потому у Далласі відкрилась перша фабрика з виробництва сиропу. Ще через рік почали свою роботу фабрики у Чикаго та Лос-Анджелесі. Тоді у Віксберзі, штату Міссісіпі, було змонтовано перший пристрій для розливу напою Соса-Сола у пляшки. Ідея розливати попередньо газовану Соса-Сола у пляшки швидко завоювала популярність. У 1899 році розпочала свою роботу перша фабрика з розливу напою, а протягом наступних 30 років кількість фабрик зросло до тисячі та продовжувало зростати у наступні роки. У 1915 році з'явилась унікальна свого роду та легко впізнавана навіть у темноті фігурна пляшка, яка була зареєстрована як товарний знак.

Сьогодні The Coca-Cola Company є однією з найбільших та добре відомих у світі виробників безалкогольних напоїв. Понад 1 млрд порцій Соса-Сола споживається кожний день більш, ніж у 200 країнах світу. Причому в цілому для системи розподілу безалкогольних напоїв характерна наявність таких учасників, як:

- виробники концентрату та сиропу;
- ботлери;
- підприємства торгівлі.

Основними постачальниками для галузі є виробники підсолоджувачів та упаковки.

### ***Виробники концентрату***

Виробники концентрату змішують необхідні інгредієнти у концентрат. Процес вимагає незначних капіталовкладень в обладнання, невеликих

накладних витрат та витрат по оплаті праці. Один такий завод може забезпечити потреби у концентраті на території, яка дорівнює території США.

Найбільш суттєвими витратами підприємств, що виробляють концентрат та сироп, є витрати, обумовлені просуванням продукції на ринок, дослідженням ринку та підтримуванням зв'язків з ботлерами. На таких підприємствах зайняті багато чисельні спеціалісти з продажу та маркетингу, завданням яких є співробітництво та допомога ботлерам. Маркетингові програми виробниками концентрату здійснюються та фінансуються спільно з ботлерами.

### ***Місця продажу продукції***

Основними місцями продажу продукції компанії є:

- апарати типу пост-мікс;
- торговельні автомати;
- продовольчі магазини та бензоколонки;
- інші торговельні точки.

### ***Ботлери***

У більшості країн, де працює компанія, ботлери, які знаходяться у її власності, закупають концентрат, додають газовану воду та сироп, розливають напій у пляшки та доставляють своїм клієнтам. Соса-Сола пропонує систему поставки „від дверей до дверей”. Вона передбачає, що торговельний персонал, який безпосередньо обслуговує район або маршрут, фізично переміщує продукцію до магазину, розташовує його на полицях, розміщує торгові знаки тощо.

Більш дрібні компанії здійснюють свою дистрибуцію через оптовиків продуктів харчування.

Процес ботлювання капіталомісткий та вимагає спеціалізованих високошвидкісних ліній, взаємо замінюваних лише у межах упаковки того ж об'єму та форми. Один завод може забезпечити потребу 2,5 млн чол.

Франчайзингові угоди компанії дозволяють бойлерам працювати з іншою продукцією різних виробників концентратів та самостійно приймати рішення про виведення на ринок нових напоїв, упаковок, реклами та програм на своїй території.

У продовольчих магазинах торгові агенти контактуючих фірм, які працюють за схемою „від дверей до дверей”, конкурують за торговельний простір, щоб досягти максимальною видимості, доступності та підтримки своїх торгових марок.

Точки продажу типу „пост-мікс” закупають концентрат та змішують його з сиропом та газованою водою прямо на місці для негайного споживання. Такий продаж високоприбутковий. Тут біля третини продажу належить точкам швидкого харчування, які є найбільш швидко зростаючими каналами збуту безалкогольних напоїв. Компанія Соса-Сола історично домінує на ринку пост-міксів і повністю контролює найважливіший канал збуту – McDonald's через

глобальну угоду про ексклюзивний продаж. Coca-Cola продає сироп напряму роздрібним точкам, оминаючи посередників.

Канал торгових автоматів – бойлери закупають і встановлюють автомати та повністю контролюють продаж через них, просто заповнюючи своєю продукцією.

Існує також більшість більш дрібних продавців безалкогольних напоїв. Це – ресторани, кінотеатри, кафе, інституційні покупці, такі як авіалінії.

Система постачань з використанням складу дозволяє роздрібному торговцю отримати більшу норму прибутку, а ніж при постачаннях напряму до магазину. Торгові точки пост-мікс та торгові автомати приносять надзвичайно високий прибуток.

Оскільки переважна частина продажу компанії Coca-Cola відбувається через роздрібну мережу, необхідно підтримувати постійну спрямованість обладнання компанії, її рекламних та фірмових торгових знаків на безпосередньо споживачів. Для цього у компанії існує цілий штат мерчандайзерів – співробітників, чия діяльність спрямована на безпосереднє спілкування з персоналом торговельних точок, установку рекламних знаків, полиць, парасольок, правильне розташування продукції та ін.

Також існує другий рівень контакту з магазинами – через торгових представників, до обов'язків яких входить продаж напоїв магазинам, рішення поточних питань та допомога їм в організації спеціальних акцій, пов'язаних з продукцією компанії.

Компанія Coca-Cola у практичній діяльності використовує обидва підходи: прямий та непрямий розподіл. При прямому розподілі завод ботлера має прямий контроль над діяльністю з продажу, доставці, мерчандайзингу та менеджменту замовників.

При непрямому розподілі використовуються послуги організацій, які не є частиною системи. Coca-Cola має контроль над одним чи більше елементів розподілу (продажем, доставкою, мерчандайзингом та менеджментом замовників).

При прямому розподілі існують два види продажу: Advanced Sales та Conventional Sales. При Conventional Sales вся діяльність з продажу, доставки, мерчандайзингу та менеджменту замовників здійснюється однією особою. Менеджер з продажу оцінює, які продукти замовники можуть запросити на конкретному маршруті, і відповідно до цих прогнозів, завантажується вантажівка. Торговий представник даного маршруту обговорює з замовником його потреби, побажання прямо у місці продажу. Потім представник розвантажує продукцію, розміщує її та рекламний матеріал на полицях. Він несе відповідальність за менеджмент замовників даної місцевості, що включає у себе фінансову частину угоди, кредитування, надання обладнання та ін.

При Advanced Sales продаж та доставка відбувається різними людьми. Торговий представник збирає замовлення на продукцію та обговорює з клієнтами умови роботи, консультує їх по питаннях кон'юнктури ринку, його тенденцій, змін правил торгівлі та ін. Після цього магазин відвідує



мерчандайзер – розташовує рекламне та торговельне обладнання, розміщує продукцію за стандартами компанії. Останнім у цьому ланцюжку є водій вантажівки, який доставляє продукцію у торгову точку. Цикл повторюється через тиждень.

Одним із різновидів Advanced Sales є продажем за телефоном.

Не менш важливу роль у формуванні попиту грає доступність того чи іншого напою. Лозунг компанії Coca-Cola – „Розташувати напій на відстані витягнутої руки від бажання”. Напій повинен продаватися всюди, де його можуть купити, та у необхідній упаковці.

Компанія, як й інші виробники напоїв, пропонує їх безкоштовну доставку до торгових точок у будь-якій кількості, починаючи з мінімальної оптової упаковки по 6 пляшок. Таким чином, витрати по доставці залежать від загального обсягу продажу та розподіляються порівну, включаються у ціну всієї продукції, що продається.

Одним з головних факторів, що формують попит, безумовно, є реклама. Особливо не реклама заводу-виробника, а самого напою. Для напоїв реклама складає суттєву частину загальних витрат, оскільки для продажу дорогих та якісних напоїв їм необхідно створити відповідний імідж.

Динаміка попиту на цьому ринку дещо складніша на відміну від загальновідомої „сезонної” формули: „Улітку п’ють багато, зимою – мало”. Аналіз кривої попиту показує, що найбільш інтенсивне споживання припадає на червень. Однак до кінця серпня і особливо до кінця вересня крива різко падає донизу. З’ясувалось, що причиною такого низького попиту на напої є поява „конкурентів”. Це гарбузи, дині, виноград, ягоди. Саме вони обумовлюють майже на 50% падіння попиту. І лише до кінця осені попит підвищується завдяки активній рекламній кампанії великих фірм щодо створення іміджу „новорічної” або „різдвяної” їх продукції. Їх продаж на період новорічних свят може перевищувати рівень найбільш жарких літніх місяців. На цей період, як правило, встановлюються знижки з роздрібною ціни. У несезонну пору року – восени та навесні проводяться рекламні кампанії, розіграші та конкурси з метою підвищення попиту на продукцію, але без зміни її ціни.

Виробники напоїв у скляних пляшках несуть великі витрати по збиранню тари. Для того, щоб окупились витрати на виробництво однієї пляшки, вона повинна пройти не менш 5 циклів „розлив – продаж – збір тари”. Витрати на збір тари та її перевезення великі. До того ж компанія з метою створення іміджу продукції та захисту її від підробок використовує пляшки різної форми для кожного із своїх напоїв („Кока-Коли”, „Фанти” та „Спрайту”). Витрати на сортування таких пляшок досить великі.

Виробництво напоїв у пластикових одноразових пляшках не приносить таких проблем.

### ***Фактори, що визначають політику розподілу у колишніх країнах СРСР***

1. Контроль над ринком. При системі торгових представників компанія повністю контролює ситуацію на ринку. Щоденно спілкуючись з

роздрібними торговцями, легко визначити їх ринкові очікування, кон'юнктуру ринку, краще зрозуміти систему та організацію їх роботи, фактори незадоволення або задоволення роботою самої компанії а зберігати гнучкість поведінки на ринку. Адже ринок не обмежується лише кінцевими споживачами. Для підприємства це передусім самі роздрібні торговці, оскільки саме їх бажання та просування продукції надають йому великий торговельний простір.

2. Залежність компанії від оптових структур. Обсяги поставок оптовим торговцям завжди набагато перевищували обсяги поставок роздрібним торговцям, що витікає з їх визначення. І в цьому сенсі компанії, звичайно, зручніше працювати з оптовиками: зменшується документообіг, а також зусилля на контакти з замовниками, на координацію роботи відділу продажу, але з'являється залежність від оптових структур. Оскільки чисельність дійсно великих оптовиків поки-що сильно обмежена і зводиться до колишніх торгових баз дуже легко втратити велику частину ринку збуту через погіршення відносин з оптовиком та неможливості швидко знайти іншого. Використання роздрібних клієнтів дозволяє швидко компенсувати втрату одних клієнтів іншими. Необхідно відмітити, що нестабільність нормативно-правової бази може суттєво змінити умови роботи з оптовиками, у той час як різноманітність форм роздрібної торгівлі допомагає швидко відновити баланс та компенсувати втрачених клієнтів. Окрім того, часто оптовики вимагають поставки невеликих партій продукції, щоб мати обсяги наявної продукції, які відповідають попиту споживачів, для мінімізації інвестицій у наявні товари. Така система взагалі втрачає сенс.
3. За допомогою роздрібних торговців простіше добитися агресивного просування своєї продукції на ринок. Вони зацікавлені у рекламі своєї торговельної точки, зовнішній рекламі, кращому торговельному обладнанні. Оптовик, метою якого є просто продаж товару роздрібному торговцю, не так сильно зацікавлений у активному та агресивному просуванні на ринок напоїв компанії, оскільки часто постачає роздрібним торговцям напої конкуруючих фірм, зацікавлений у розширенні ринку в цілому та його не турбує, за рахунок яких напоїв це відбудеться.
4. Контактуючи напряму із роздрібними торговцями, виробник отримує саму останню інформацію щодо обсягів продажу та можливість корегувати й оптимізувати своє виробництво, знижувати запаси продукції на складі, тобто витрати на її утримання.
5. З метою просування продажу своїх торгових марок виробнику простіше домовитися з роздрібними торговцями про поставки продукції у кредит та стимулювання продажу.
6. За необхідності допомоги роздрібним торговцям, рекламна підтримка виробників може бути спрямована на конкретний канал дистрибуції. Це також сприяє покращенню взаємовідносин з роздрібними торговцями.

7. Можливість виробника прийняти назад браковані упаковки (недолив напою, пошкодження етикетки та ін.) також створює необхідну атмосферу взаєморозуміння.
8. Оскільки у світові практиці компанія вже виробила необхідні методики та системи продажу, навчання власних спеціалістів у власних навчальних центрах приносить більший результат, ніж використання персоналу оптових структур, який має менший досвід.
9. Складські приміщення оптовиків часто не відповідають стандартам зберігання безалкогольної продукції, погана організація роботи веде до збільшення витрат на обробку продукції, що постачається, та її ціни.
10. За умов економічної нестабільності важко забезпечити регулярні поставки оптовиками продукції роздрібним торговцям. Відсутність обігових коштів призвело б до зриву поставок, як наслідок, до витіснення напоїв компанії з магазинів, до скорочення торговельного простору, а відповідно програшу конкурентам.
11. Через фінансову нестабільність економіки не можна очікувати фінансову стійкість оптових структур та своєчасної готівкової оплати за продукцію, яка поставляється. Грошові кошти можуть бути спрямовані на погашення заборгованості іншим постачальникам, заморожені банками за невиконання оптовиками своїх зобов'язань перед іншими клієнтами, а широке поширення практики бартерних поставок знижує обігові кошти оптовика, його фінансову маневреність, як наслідок, здатність своєчасно розраховуватися по заборгованості. Роздрібні торговці, які працюють з готівкою та чий обігові кошти не зменшуються через бартер, а залежать напряму від рівня продажу, більш платоспроможні.
12. При щотижневому контакті з кожним роздрібним торговцем процес передачі ідей та пропозицій щодо задоволення бажань споживачів, цін, просуванню продукції та стратегії продажу максимально спрощується.
13. У той час, як продукція компанії користується постійним попитом, оптовики прагнуть покращити свої справи за її рахунок, встановлюючи завищену норму прибутку, тим самим знижують попит та рівень продажу й завдають шкоди іміджу компанії.
14. Оптовики також вимагають надання їм достатньо тривалого часу для розвитку ринку продукції компанії, що дуже невигідно через сезонність попиту на безалкогольні напої.
15. Необхідно передати роздрібним торговцям західні стандарти роботи на ринку, правила мерчандайзингу тощо.
16. У період формування ринку необхідно отримувати максимально повну інформацію про нього, щоб мати можливість застосовувати методи роботи, що використовуються в інших країнах.

### **Питання до ситуації:**

1. Які канали розподілу найбільш прийнятні для компанії Coca-Cola за умов, що склалися?

2. Яку систему розподілу можна запропонувати компанії Coca-Cola і чому?

### **Практичне завдання 12.**

Проведіть аналіз практичної ситуації та дайте відповіді на питання.

### **SKODA в Україні**

Автомобілі марки «*SKODA*» — дуже вдалий приклад «реанімації» автомобільного виробництва в країнах Східної та Центральної Європи. Чеський автозавод, що випускав автомобілі, які за дизайном та якістю порівнювалися з радянськими, нині є найуспішнішим проектом Чехії. Завдяки новому власникові — німецькому концерну *Volkswagen AG* завод поступово реконструювали, на базі автомобілів концерну було створено сучасний модельний авто ряд під існуючою товарною маркою. Незважаючи на спад обсягів автопродажів по всій Європі, кількість і частка проданих машин з маркою «*SKODA*» з року в рік зростає. Причому більшу частину виготовлених машин чехи продають до Західної Європи, де завдяки високій якості та сприятливій ціні автомобілі знаходять дуже непоганий збут — 2001 року західні європейці придбали 63 тис. машин популярної марки.

Зростання обсягів продажу автомобілей «*SKODA*» в Україні свідчить про популярність іномарки серед тутешніх споживачів (у 2001 році українцями було придбано 3881 автомобіль «*SKODA*») і про налагодження цікавої схеми каналів збуту. Імпортом лімузинів «*SKODA*» в нашій країні займалися водночас чотири великі дистриб'ютори, які безпосередньо постачали машини від чеського виробника. Така система продажу була досить нестандартною для українського авто ринку: як правило, імпортом європейських автомобілів на українському ринку займається один крупний імпортер, який направляє машини регіональним дилерам. Згодом серед продавців «*SKODA*» виділився лідер — компанія «Автотрейдинг», яка два роки тому обіймала близько 15% українського ринку ВАЗів та була дилером автомобілів «*SKODA*» і «*FIAT*». На другому році співпраці з чеським автозаводом компанія заволоділа половиною ринку «*SKODA*» в Україні. Чеських виробників задовольняла система продажів автомобілів «*SKODA*» в Україні: обсяги збуту зростали, дилерська структура збільшувалася, а ціни на машини у своєму класі залишалися конкурентними. Не задовольняло лише одне — відсутність єдиної іміджевої політики марки, що є типовим для мультидилерської системи продажів.

У 2000 році обсяг продажів «*SKODA*» становив більше, ніж 2000 машин. Саме тоді компанія «Автотрейдинг» уперше почала планувати виробництво чеських автомобілів в Україні. Рентабельність складання в невеликій кількості забезпечував закон, згідно зі яким якого підприємства, що складають автомобілі у кількості не більше 1000 од. на рік, звільняються від сплати акцизного збору. А

якщо організувати складання у вільній економічній зоні (ВЕЗ), то завод отримує пільги із ввезення виробничого обладнання. Саме тому «Автотрейдинг» за півроку разом із вітчизняними інвесторами збудував завод «Єврокар» неподалік західного кордону, біля Ужгорода.

Підприємство коштувало \$ 15 млн. 2001 року підприємство було готове випустити першу партію машин, які за якістю відповідали європейському стандарту — завод було забезпечено діагностичним обладнанням, що використовується на інших заводах концерну *Volkswagen AG*, та стежить за рівнем якості складання українських автомобілів. У березні 2002 року підприємство мало всі документи української та чеської сторін, необхідні для виробництва, і почало промислове складання автомобілів марки «*SKODA-OCTAVIA*». Згодом на «Єврокарі» розпочали складання не менш популярної моделі «*SKODA-FABIA*». Чеські менеджери з продажу, які відповідають за Україну, планують замінити імпорт найпопулярніших автомобілів зібраними в нашій країні, й лише дуже складні у виробництві (повноприводну, спортивну версію *OCTAVIA* та *SUPERB*) завозити із Чехії. А оскільки такі версії українські споживачі замовляють не часто, то їх імпорт доручений також «Єврокару». Отже, з появою «Єврокара», який було створено компанією «Євротрейдинг», поставки машин «*SKODA*» до України стали централізованими, що й було на меті у величезного українського дилера чеської марки в нашій країні. Інші імпортери автомобілів «*SKODA*» стають дилерами «Єврокара».

Нині компанія «Автотрейдинг» має можливість представити українському покупцю вибір із понад 200 автомобілів на складі у Києві і також можливість доукомплектації автомобіля залежно від особистих побажань. На всі автомобілі, що реалізовані через торгівельну структуру компанії, надається гарантія. «Автотрейдинг» надає послуги з гарантійного та сервісного обслуговування автомобілів. До того ж, покупцям пропонується спектр додаткових послуг — кредит, лізинг, страхування, тест — драйв, реєстрація в ДАІ, установка додаткового обладнання і тюнінг. Компанія «Автотрейдинг» реалізує автомобілі як у київському регіоні, так і по всій Україні (Донецьк, Дніпропетровськ, Львів, Одеса, Запорожжя, Вінниця, Харків, Кіровоград). За підсумками 2002 року, в номінації «Результат року» підприємство «Автотрейдинг» визнано найуспішнішим дилером виробника автомобілів «*SKODA*» ЗАТ «Єврокар».

### **Питання до ситуації:**

1. Охарактеризуйте завдання, що було поставлено перед працівниками чеської компанії «*SKODA*».
2. Який шлях виходу на новий ринок з новим товаром вибрала компанія «*SKODA*» і чому?
3. Поясніть мету виходу компанії на зарубіжні ринки та товарну політику підприємства.

4. Намалюйте схему каналів розподілу, яка була застосована компанією в розглянутому прикладі.

### **Практичне завдання 13.**

Проведіть аналіз практичної ситуації та дайте відповіді на питання.

#### **Baskin&Robbins освоює нові ринки**

У 1945 році кондитер Ірвін Робінс відкрив у США своє перше кафе-морозиво. Взявши до себе у компаньйони свого родича Бертіна Баскіна, вони удвох продовжили розвивати мережу подібних закладів. Вже у 1949 році у їх володінні було шість кафе. Кількість таких кафе продовжувало збільшуватись у наступні роки, і в один чудовий момент Роббінс і Баскін дійшли висновку, що вони вже не можуть на достатньому рівні управляти бізнесом. Тоді Баскін і Роббінс вирішили, що їм необхідно скористатись франчайзингом для розвитку своєї підприємницької діяльності на прийнятних для них умовах і з використанням торгової марки Baskin&Robbins.

#### ✓ *Сучасний стан компанії*

Компанія Baskin&Robbins за короткий час стала однією з великих підприємств, які виготовляють морозиво та кондитерські вироби. Вона є справжньою імперією солодоців, яка має біля 5000 різних кафе та магазинів, що розташовані більш ніж у 50 країнах світу. На підприємствах компанії виготовляються та пропонуються споживачам понад 7000 сортів морозива, тортів та десертів.

Швидке поширення на нові ринки компанія Baskin&Robbins здійснює завдяки ефективному франчайзингу. При реалізації основних принципів франчайзингу вона враховувала особливості кожної окремої країни, що дозволило компанії проникати на різні географічні ринки. Вже у 1993 році вона відкриває свої перші кафе на території колишнього СРСР.

#### ✓ *Компанія Baskin&Robbins як франчайзер*

Як типовий франчайзер компанія Baskin&Robbins передає іншій особі чи фірмі-франчайзі цілісну бізнес-систему і надає певну допомогу в організації, утворенні та розвитку бізнесу. Останнє, зокрема, передбачає:

- Сприяння в аналізі бізнес-проекту створення кафе (підприємства), включаючи аналіз місцевих умов, майбутнього місця розташування, необхідних обсягів інвестицій, строків окупності тощо;
- Контроль у ході будівництва кафе;
- Постачання основного стандартного обладнання, оброблювальних матеріалів та меблів для торговельного залу, які утворюють імідж та неповторний інтер'єр кафе;

- Безкоштовне початкове навчання менеджерів та декораторів тортів у Центрі по навчанню, яке утворюється також, а для персоналу – безпосередньо на місці майбутнього кафе;
- Допомога у вирішенні поточних питань протягом всього строку дії договору;
- Регулярні поставки високоякісного морозива широкого асортименту і супутніх матеріалів;
- Маркетингову підтримку торгової марки.

Аналіз зазначеної допомоги компанії Baskin&Robbins та найбільш часто використовуваних „бізнес-форматів” показує, що франчайзі найбільш жорстко прив’язаний до франчайзера. Це визначається тим, що останній регулює умови поставки практично готового продукту, а також необхідного обладнання.

Звичайно компанія Baskin&Robbins здійснює всебічну підтримку своїх франчайзі за кордоном. Однак у окремих країнах, наприклад у Росії, компанія відмовилась від цієї практики. Російським підприємцям компанія не продає своє обладнання у кредит і не надає у лізинг. Максимальна пільга, на яку може розраховувати місцевий франчайзі, - це оплата необхідної суми частинами протягом певного періоду.

#### ✓ **Обов’язки франчайзі**

Фірма франчайзі бере на себе ряд обов’язків, серед яких необхідно відмітити наступні:

- Франчайзі виплачує франшизний внесок (+ПДВ) за право користування торговою маркою (часто протягом 5 років), величина цього внеску залежить від ексклюзивності прав на даній території і чисельності населення;
- Франчайзі оплачує ліцензійний внесок;
- Щомісячно витрачає не менше 1% від валового обсягу продажу на місцеву рекламу.

Окрім зазначених зобов’язань, франчайзі необхідно:

- Мати бажання створити власне кафе-морозиво;
- Придбати або орендувати приміщення для кафе з площею торговельного залу бажано біля 60 – 80 м<sup>2</sup>. місце розташування та наявність комунікацій грає визначальну роль при виборі приміщення кафе;
- Провести ремонт приміщення відповідно до загальноприйнятого дизайну компанії Baskin&Robbins.

Комплект стандартного обладнання, оброблювальних матеріалів та меблів для торговельного залу купує франчайзі у компанії Baskin&Robbins.

#### ✓ **Як солодощі просуваються на ринок?**

Ще на стадії свого становлення компанія Baskin&Robbins розробила свій фірмовий стиль. Узор у рожевий та коричневий горошок на білому фоні символізує шарики вишневого та шоколадного морозива. Це характеризує сортове різноманіття, чистоту продукту та радість, яку приносить споживання морозива. При цьому кількість сортів, які пропонуються у будь-який час

споживачам, складає 31 – по одному на кожний день місяця. А основним салоганом компанії став девіз: „Ми продаємо не морозиво, а саму справжню радість”.

### **Питання до ситуації:**

1. Які, на Ваш погляд, основні причини успіху компанії Baskin&Robbins на зовнішніх ринках?
2. Що таке франчайзинг і чому компанія Baskin&Robbins віддає перевагу франчайзингу?
3. Чому компанія Baskin&Robbins використовує різні підходи до підтримки своїх франчайзі в окремих країнах?
4. Що необхідно зробити компанії Baskin&Robbins, щоб у подальшому ефективно розвивати свою зовнішньоекономічну діяльність?

### **Практичне завдання 14.**

Проведіть аналіз практичної ситуації та дайте відповіді на питання.

### **Просування чаю Tetley на український ринок**

#### ***Вихідна інформація***

У 1837 р. брати Едвард та Джозеф Тетлі почали свій бізнес з продажу чаю фермерам у північній частині Великобританії. Базуючись у Лондоні, вони успішно працювали у різних містах Англії та стали укладати контракти з американськими партнерами.

Онук Джозефа Тетлі, побачивши чайні пакетики у США, вирішив налагодити їх виробництво у Великобританії.

Понад 160 років компанія Tetley обирає та змішує кращі сорти чаю зі всього світу. Недивно, що на теперішній час цей чай має високу репутацію на багатьох зарубіжних ринках.

Експерти з закупівель чаю компанії Tetley проходять навчання протягом п'яти років. Один рік з них обов'язково проводиться в країні, яка вирощує чай: Індія, Цейлон (Шрі-Ланка). По закінченню навчання експерт компанії здатен, спробувавши чашку чаю у будь-якій країні світу, визначити як країну походження чаю, так й технологію, за якою змішувались сорти чаю.

На теперішній час Tetley є другою великою компанією у світі за виробництвом чаю після Univeleg (чай Lipton). Торгова марка Tetley лідирує у Великобританії, а також поширена у США, Канаді, Австралії, Західній Європі та Польщі. Проводячи наступаючу маркетингову стратегію, суть якої –



міжнародна експансія з врахуванням успішного досвіду поширення чаю Tetley у Польщі, компанія вирішила обрати за цільовий ринок для подальшої експансії споживчий ринок України.

### ***Аналіз споживання***

Чай на Україні п'ють практично усі. Найбільш поширеним є традиційний спосіб приготування чаю – у заварному чайнику (68% опитаних). При цьому споживачі кладуть у заварний чайник у середньому три чайні ложки чаю, настоюючи його протягом 5 хвилин.

Найбільшою популярністю користуються сорти чаю “Індійський” та “Цейлонський”. “Індійський чай зі слонем” – найбільш відома торгова марка. 80% споживачів п'ють чорний чай, 59% - чай з лимоном, 40% - з травами.

Чайні пакетики поширені на 60%, причому 43% споживачів п'ють чай у пакетиках як мінімум раз у тиждень. 30% споживачів п'ють чай ароматизований.

Цільову групу споживачів складають вікові групи населення від 16 до 50 років, з вищою освітою і середніми доходами. Чайні пакетики використовуються ними для роботи та подорожей.

Найбільшим попитом користуються торгові марки Lipton та Pickwick. 44% річного обсягу продажу чаю припадає на період з листопада по березень. 80% чаю у пакетиках реалізується у Києві.

### ***Прогноз розвитку ринку і поведінки споживачів***

Споживання чаю, а значить, ринок збуту будуть зростати ще декілька років, потім можуть стрімко скоротитись. Протягом наступного десятиріччя зросте частка ринку чайних пакетиків, найбільш важливим сектором якого будуть чайні пакетики з чорним чаєм. Відносна вартість чайних пакетиків у реальних доходах різко зменшиться. Споживачі, прагнучи до зручності, будуть активно купувати чайні пакетики.

### ***Аналіз конкурентних пропозицій***

Торгові марки чаю Pickwick та Lipton залишаються провідними на ринку чайних пакетиків, причому Lipton поступається лідируючими позиціями чаю Pickwick, особливо у секторі ароматизованого чаю. На частку цих двох торговельних марок припадає 70-80% продажу чайних пакетиків. Саме вони мають високий рівень впізнання та поширення (65% - Pickwick та 43% - Lipton).

Pickwick асоціюється у споживачів з ароматизованим чаєм і тому розцінюється деякими споживачами як “дитячий”, але більш приємний, ніж Lipton. Рекламний ролик Pickwick, у якому фрукт втілювався у чайник, дуже сподобався споживачам. Lipton є більш серйозною, але дуже відомою торговою маркою.

На теперішній час ринок чаю перенасичений. На додаток до Lipton та Pickwick активно рекламуються такі сорти чаю, як Greenfield, Dilmah, Brooke Bond, Akbar, Ahmad tea. Dilmah і Ahmad tea вміло концентрують увагу

споживачів на виробництво і якість продукту: чай з Цейлону зі зйомками чайних плантацій, на той час як рекламна кампанія Pickwick націлена на Україну та демонстрування традиційного чаєпиття.

На ринку розсипчастого чаю спостерігається цілковитий безлад серед торговельних марок, які активно борються за ринок. Старі державні фабрики з пакування чаю продовжують пакувати його, акцентуючи увагу на упаковку: “Індійський чай зі слоном”.

Проте розсипчастий чай, що продається під певними торговими марками – “Майський” або “Ahmad tea” – є дешевими у виробництві, оскільки пакуються зразу на місці збору. Це дозволяє захопити та утримувати велику частку ринку збуту.

Місцеві компанії, які просувають інші сорти, часто не можуть змагатись з ними по ціні. З іншого боку, успіхові таких торгових марок розсипного чаю, як Brooke Bond, сприяє посилена реклама, зокрема на телебаченні.

### ***Конкурентні переваги торгової марки Tetley***

1. Компанія Tetley має вже понад 160-річний досвід роботи на світових ринках чаю.
2. Tetley – улюблений чай англійців, особливо кругленькі пакетики “Лімон”, “Полуниця”, “Чорна смородина” та “Персик”.
3. Компанія Tetley є експертом у технології виробництва чайних пакетиків і постійно їх удосконалює.
4. Для виробництва круглих пакетиків використовується спеціальна салфетка з 2000 дирочками для забезпечення кращого заварювання чаю.
5. Унікальний чайний пакетик Drawstring, який самовіджимається, не залишає за собою ніяких плям, забезпечуючи найбільш чисте чаєпиття.
6. З точки зору ціни круглі пакетики (стандартні “Earl Grey”) позиціонується краще: круглі пакетики на 10% дешевші, ніж пакетики чаю Lipton; пакетики, що самовіджимаються, на 15% дорожчі, ніж чай Lipton.
7. Споживачі вважають круглі пакетики та пакетики, що самовіджимаються, новинкою, яка має велику перевагу серед існуючих чайних пакетиків. 69% споживачів оцінюють товар, як “дуже добрий” та “гарний”. Після дегустації 72% споживачів заявили, що скоріш всього куплять продукт за запропонованою ціною. 80% споживачів вважають, що “ціна визначена вірно” або навіть “продукт може коштувати дорожче”.
8. Реклама круглих пакетиків та пакетиків, що самовіджимаються, була дуже добре сприйнята покупцями. Особливо сподобався мультфільм з “чайною історією”, який продемонстрував зручність продукту і його переваги з точки зору “чистоти”.
9. Круглі пакетики використовуються як для заварювання у чайнику, так й для заварювання у чашці. Це зробило їх більш привабливими для тих покупців, які не користувались чайними пакетиками раніше.

### **Конкурентні переваги компанії Tetley**

1. Купує найкращий чай зі всього світу.
2. Змішує різні сорти для досягнення найкращого смаку
3. Використовує нові технології у виробництві чайних пакетиків для досягнення найкращого заварювання.
4. Використовує нову технологію для виробництва серветки для чайного пакетика, яка забезпечує найкраще заварювання.
5. Забезпечує максимально зручне та чисте чаепиття.
6. Виробляє широкий спектр чайної продукції (фруктовий, трав'яний).
7. Підкреслює англійську спадщину чаю Tetley.

### **Маркетингові цілі компанії**

Впровадження чаю Tetley на ринок Києва почалось ще у жовтні 1996 року. До лютого 1997 року зона охоплення включала також Харків.

Цілі на 1997-1998 рр.:

- 1) забезпечити 20% дистриб'юції у Києві та Харкові;
- 2) забезпечити обсяг реалізації у 335 т;
- 3) завоювати 2% частки ринку чайних пакетиків;
- 4) забезпечити 50% впізнаваності торгової марки Tetley у Києві та Харкові.

Цілі, які ставились на 2007 р.:

- 1) забезпечити обсяг реалізації у 1500 т;
- 2) завоювати 6% частки всього ринку чайних пакетиків;
- 3) забезпечити впізнаваність марки Tetley серед споживачів та знання її основних переваг;
- 4) спонукати існуючих споживачів чайних пакетиків перейти на споживання пакетиків, що самовіджимаються, чаю Tetley;
- 5) спонукати нових споживачів чайних пакетиків користуватись круглими пакетиками чаю Tetley.

### **Питання до ситуації**

Припустимо, що компанія Tetley обрала Вас консультантом по українському ринку.

1. Яку стратегію просування даного продукту Ви можете запропонувати?
2. Які засоби реклами будуть найбільш ефективними при просуванні чаю Tetley?
3. Складіть рекламні звернення для кожного засобу реклами, які Ви запропонували у другому питанні.
4. Яку стратегію стимулювання покупців Ви готові реалізувати у Києві (Харкові та інших регіонах)?

5. Назвіть основні статті витрат бюджету реклами для відкриття представництв компанії Tetley в Україні?
6. Розробіть рекламний слоган, який, на Ваш погляд, найбільш адаптивний до українського ринку чаю.

### **Практичне завдання 15.**

Проведіть аналіз практичної ситуації та дайте відповіді на питання.

#### **Реклама United colors of *BENETTON***

Свій початок історія компанії *Benetton* бере у 1955 році у повоєнній Італії, де типова італійська сім'я змушена була заробляти на хліб усіма можливими способами. Бенеттони мешкали у невеличкому місті Тревизо. Найстарший брат Лючіано (1935 року народження) у 15 років змушений був покинути школу та заробляти на життя спершу разносячи газети, потім працюючи продавцем у магазині чоловічого одягу. У нього було двоє молодших братів, Джильберто й Карло, яким у 1955 році виповнилося, відповідно, 14 та 12 років, та 18-річна сестра Джуліана, яка теж працювала у тревізькому магазині. Крім звичайної роботи по господарству Джуліана у вільний час плела з шерсті яскраві, різнокольорові, оригінальні светри, які дуже вирізнялися з-поміж похмурого чорно-сірого одягу, що ним торгували в магазинах.

Саме тоді Лючіано вмовив сестру спробувати працювати лише на себе. Продавши акордеон та велосипед, вони купили машину для плетіння, і робота пішла швидше. Незабаром сім'я вже мала 18 светрів, які Лючіано вигідно продав у місцеві магазини.

З цього й розпочався сімейний бізнес. Обсяги продажу швидко збільшувалися, за декілька років сім'я змогла відкрити невелику фабрику та взяти на роботу кількох робітниць, а Лючіано відвідав Велику Британію, де вивчав технологію, організацію праці, принципи збуту — тобто те, що потрібно підприємцю.

З цієї подорожі Бенеттон привіз кілька вдалих ідей, завдяки яким його сімейне підприємство стало крупною корпорацією. Завдяки певним змінам сімейна продукція, якість якою була вищою від середньої, продавалася за відносно низькими цінами — цієї політики компанія дотримується й нині. Врешті-решт, усім добре відомий такий бенеттонівський винахід як фарбування готового виробу замість фарбування ниток.

Проте найреволюційніші інновації Лючіано стосувалися збуту. Так, власники магазину отримували 10 відсоткову знижку, купуючи продукцію, якщо розплачувалися одразу ж готівкою, коли надходила продукція.

1963 року ще одна ідея Лючіано була реалізована, коли відкрився перший власний магазин Бенеттонів у Тревизо, а потім ще декілька в інших містах, де продавалася лише продукція сімейного підприємства. 1965 року сім'я відкриває першу фабрику в селищі Понзано, що неподалік від Тревизо.

1966 року до сімейного підприємства приєднався французький дизайнер Лісон Бонфілс, під керівництвом якого створювалися нові моделі.

Кількість магазинів поступово збільшувалася, 1969 року Лючіано відкрив магазин у Парижі. Проте надії не зовсім виправдалися, і Бенеттони зосередилися на італійському ринку, де вже на початку 1978 року було близько 200 магазинів. Одним із секретів успіху компанії була безліч торгових марок. Продукція випускалася під марками *Sisley*, *Tomato*, *O-12*, *Merceria* та ін. Це дозволяло захоплювати різні сегменти ринку одягу та водночас зберігало від серйозних втрат.

На початку 80-х років компанія почала широку кампанію експансії в Західну Європу. Фірмові магазини відкривалися в багатьох країнах, одяг від Бенеттонів носили британська принцеса Діана та принцеса Кароліна з князівства Монако, що принесло фірмі всесвітню славу. На кінець 1983 року кількість фірмових магазинів у Західній Європі перевищувала дві з половиною тисячі, а обсяг продажу становив близько \$351 млн.

За Європою настала черга й інших континентів. На кінець 1983 року торгові точки Бенеттона з'явилися в 31 японському універмазі та 27 пасажах США. У 1986 році компанія була реорганізована в акціонерне товариство, а потім стала першою у світі децентралізованою компанією, що почала працювати за принципом аутсорсингу (передача другорядних функцій стороннім підрядникам).

Бенеттони залишили три фабрики з семи (за основними напрямками виробництва), інші продали підрядникам. Власних магазинів у компанії було не більше 20 по всьому світу, майже уся продукція продавалася через незалежних торговців, проте франчайзингові угоди ніколи не підписувалися. Продавці не виплачують ні роялті за використання торгової марки, ні відсотків від прибутків. Проте вони мають виконувати певні обов'язкові вимоги.

По-перше, це — ексклюзивність. У магазинах *Benetton* має а продаватися одяг лише цієї фірми. По-друге, усі магазини мають дотримуватися фірмової концепції мерчандайзингу, що передбачає у край аскетичний дизайн магазину та викладку яскравих і кольорових предметів одягу на відкритих полицях. По-третє, оформлення магазину підлягає жорстким правилам. І, нарешті, особливі вимоги висуваються до продавців.

Крім того, у збутовій мережі *Benetton* проводиться жорстка централізована політика в ділянках асортименту, ціноутворення та реклами. Рекламні матеріали в магазинах *Benetton* завжди однакові, незалежно від того, в якій країні розміщена торгова точка. Роздрібні торговці мають право розміщувати рекламу в місцевих ЗМІ (переважно в газетах), проте уся вона має бути попередньо схвалена центральним правлінням. Ціни на всю

продукцію також визначаються централізовано і при відправленні вже вказуються на ярличках у місцевій валюті. Ця система дозволяє керівництву компанії здійснювати керівництво усією своєю міжнародною виробничо-збутовою системою як єдиним підприємством.

Нині компанія представлена більше ніж у 120 країнах світу, має близько 5 тисяч магазинів, її дохід сягає близько 2 млрд (з них — понад 200 млн прибутку). Крім основних видів продукції *Benetton* випускає взуття під торговою маркою *Tip-Top*, парфуми *Color* та *Tribu*. У 90-х роках фірма почала продукувати спортивний одяг і знаряддя під торговими марками «Принц» (тенісні ракетки), «Нордіка» (лижне взуття), «Роллерблейд» (роликові ковзани), а також «Касл», «Байкс», «Асоло», «Ектелон», які спеціалізуються на велосипедах, сноубордингу, фітнесі тощо.

Бенеттонам належить мережа швидкого харчування *A* (9 країн Європи) та фінансова компанія, що інвестує в малі та середні компанії країн Західної Європи.

Компанія виступала спонсором регбійного клубу в рідному місті, баскетбольної та волейбольної команд, які потім отримали її назву. Крім того, *Benetton* заснувала власну конюшню «Форму-ли-1» під своїм іменем. 1994 та 1995 роках пілот «Бенеттона» Міхаель Шумахер став чемпіоном світу, а 1995 року команда завоювала ще й кубок конструкторів.

Проте на думку багатьох, однією з найцікавіших сторін компанії є її реклама. На ранніх етапах своєї діяльності *Benetton* користувалася рекламними послугами місцевих агенств, проте 1972 року Лючіано Бенеттон вирішив передати всі функції до рук однієї компанії— паризького агенства *Eldorado*. Десять років потому з компанією *Benetton* почав співпрацювати талановитий фотограф Олів'єро Тоскані. Так було покладено початок одному з найефективніших співробітництв в історії світової реклами.

Спершу рекламні матеріали компанії мали традиційний характер — моделі демонстрували зразки продукції компанії. Проте 1982 року було запропоновано пов'язати торгову марку *Benetton* з поняттям кольору, підкреслити розмаїття фарб продукції, поставити на перший план різноманітність та екстравагантність. Символізувати усі ці речі мали люди різних народів із різним кольором шкіри.

Рекламна компанія 1984 року стартувала під гаслом «*All the world's colors*». На зроблених Тоскані макетах, призначених для постерів і друкованої реклами, були фотографії шістьох дітей та шістьох дорослих у барвистих національних строях. Наступного року поодинокі фото змінили образи: двох дівчинок, що ділять один светр на двох; двоє темношкірих дітей, які цілуються, з намальованими на щічках прапорцями СРСР і США; дві жінки та імпазантні светри п'яти різних відтінків... Завдяки одному з урядовців ЮНЕСКО, який, побачивши продукцію компанії, вибуку нув: «*This is the United Colors here!*», у *Benetton* з'явився слоган «*United colors*». Нова рекламна компанія 1986 року стартувала вже під новим девізом.

Проте реклама *Benetton* дедалі менше нагадувала рекламу. Зображення сорочок і светрів узагалі зникли з постерів, а натомість почали з'являтися інтернаціональні пари, що тримали глобус (єврей і німець, іранець та іракець); тварини (вовк і ягня, кіт і собака), руки людей з різним кольором шкіри.

З 1989 року постери *Benetton* являли собою фотографії, що зробив Олів'єро Тоскані. Про компанію нагадував лише її логотип і знизу кадру. Чорне та біле поєднувалося у неймовірних варіаціях — гра на піаніно у чотири руки (великі чорні руки допомагають маленьким білим), два малюки (чорний і білий) на горщиках один проти одного хлібопекар та шахтар...

З 1991 року сюжети Тоскані стають провокаційними, епатажними, соціально та політично некоректними. Різнокольорове опале листя на поверхні брудної нафтової плями говорило про забруднення навколишнього середовища, ряди хрестів на американському військовому кладовищі нагадували про смерть. Неоднозначну реакцію викликали постери із зображенням священика, який цілується з черницею, та новонародженої дитини в крові з неперерізаною пуповиною. Останні навіть були заборонені в окремих країнах, розміщення деяких було не рекомендовано на білбордах.

1992 року на одній з фотографій з'явилася людина, яка помирає від СНІДу, зі своїми родичами, на іншій — солдат якоїсь африканської повстанської армії з автоматом Калашникова та людською кісткою в руках. На постерах з'являлися все більш провокаційні сюжети, викликаючи суспільне невдоволення.

На звинувачення у свій бік Олів'єро Тоскані відповідав: «Реклама має значити набагато більше, ніж просто продаж товарів. Це верх цинізму — сприймати людей винятково як споживачів, продавати їм удавані мрії, запевняти їх, що вони стануть красивішими, якщо куплять той чи інший продукт». Здається, сам Тоскані сприймав свої сюжети виключно як мистецтво. Що ж до Лючіано Бенеттона, то для нього, мабуть, усе вирішували цифри. За 18 років співпраці з Тоскані обсяг продажу компанії зріс у 20 разів. Досягнута ціль виправдовувала засоби.

2000 року компанія *Benetton* випустила постери із зображенням 26 смертників із в'язниць США. Напис на них був таким:

“*We on Death Row*”. На думку Тоскані, вони виражали протест проти смертної кари. Після цього вибухнув скандал, причиною якого — за версією захисників прав постраждалих — було проголошення компанією *Benetton* героями вбивць, забуваючи про їхні жертви. Безліч судових процесів та публічних протестів призвела до офіційного вибачення перед родичами загиблих від рук злочинців, зображених на постерах, та певних виплат до фонду захисту жертв злочинів. Рекламна компанія, що коштувала \$ 20 млн, довелося згорнути, проте ще серйознішою втратою для *Benetton* стало розірвання зв'язків з однією з найбільших торгових компаній США *Sears, Roebuck & Co*, яка після появи постерів з обличчями злочинців відмовилася продавати одяг від *Benetton*. Після цих подій Тоскані перейшов працювати до нью-йоркського журналу, а компанія повернулася до «спокійнішої» реклами.

Сьогодні *Benetton* продовжує нарощувати свої прибутки та обсяги продажу, на рекламних постерах компанії — обличчя людей різних народів. Щодо

соціальної спрямованості — *Benetton* підтримує добровольців ООН. Проте колишнього благородного божевільця, що було у Тоскані, в роботах не простежується...

### Питання до ситуації:

1. Які методи міжнародного маркетингових комунікацій використовує компанія *Benetton*?
2. Як Ви вважаєте, чи можна назвати рекламу компанії справді «рекламою» (відповідно до маркетингового визначення)?
3. Чи була рекламна кампанія *Benetton* ефективною? Завдяки чому?
4. Як би Ви вирішили ситуацію, яка склалася після виходу останніх рекламних сюжетів Оліве'ро Тоскані?
5. Дайте пораду компанії щодо подальшої рекламної діяльності.

### Практичне завдання 16.

Проведіть аналіз практичної ситуації та дайте відповіді на питання.

### Українські страуси

Чудовий зимовий день... Консультанти з вирощування екзотичних птахів заповідника Асканія-Нова та Київського зоопарку приїхали в селище Садове, що на Київщині, на запрошення голови правління місцевої птахофабрики. Микола Єпіфанович Жеребов, зустрівши гостей, відразу запросив їх подивитися на своїх вихованців. Пара австралійських страусів виглядала з накритого плівкою вольєра. Декілька хвилин вони оторопіло спостерігали за снігом, що кружляв і падав на землю...

Ідея зайнятися вирощуванням страусів в Україні з'явилася у Миколи Єпіфановича 1996 року, коли він, перебуваючи на навчанні в Ізраїлі, відвідав процвітаючу ферму, де вирощували цих найбільших у світі птахів. На той час ЗАТ «Березанське» переживало не найкращі часи: скорочувалося поголів'я птиці, знижувалася її продуктивність, з'явилось багато закордонних конкурентів, у результаті зменшилися обсяги збуту продукції. Щоб закріпити свої позиції, підприємство розширювало діяльність. Було створено додаткові цехи з виробництва яєчного порошку, хлібобулочної та макаронної продукції, ковбасний цех. Але все це не вирішило проблеми, востаннє робота була рентабельною 1998 року. В умовах зростання цін на корм, енергоносії, паливно-мастильні матеріали ціни на продукцію птахівництва залишалися незмінно стабільними.



Закрите акціонерне товариство "Агрофірма «Березанська птахофабрика»" знаходиться за 65 км від м. Києва та за 3 км від станції Березань Південно-Західної

залізниці. Чисельність працівників - 860 осіб. Загальна земельна площа - 1137 га. Має 34 виробничі цехи та підрозділи. Спеціалізується на виробництві м'яса птиці, дієтичних яєць, вирощуванні курячого молодняка. Також виробляє яєчний порошок, хлібобулочні та макаронні вироби, трав'яне борошно, копчену ковбасу і консерви з курей. Крім того, підприємство має два кормоцехи, цех з виробництва комбінованих кормів для собак, розплідник для розведення службових собак (німецькі вівчарки), цех переробки молока, тваринницький комплекс, пасіку, теплиці. Для забезпечення власних потреб побудовано машинно-тракторний парк, автопарк, майстерню для ремонту машин і обладнання, створено зоолабораторію та ветеринарну службу.

І ось тоді Микола Єпіфанович і висунув на зборах правління свою екзотичну ідею. «Справа ця економічно вигідна, - розповідав він на зборах. - М'ясо страусів, що має дуже низький уміст холестерину, вважають делікатесом, і коштує воно \$12-15 за 1 кг. А виростає дорослий страус до 2 м і важить до 150 кг. Птахи швидко набирають вагу та невибагливі в харчуванні. Один страус з'їдає корму на \$75 на рік (вони їдять траву, капусту, моркву та звичайний курячий корм). Отже, якщо купити восьми-дев'ятимісячних племінних страусенят за \$600-900, виходить, що страус у 20 разів вигідніший, ніж корова. До того ж попит має не тільки м'ясо страусів, але також яйця, шкіра, пір'я, навіть кігті можна використовувати для виготовлення прикрас. Але це довгострокове вкладання капіталу, окупатися страуси почнуть не раніше, ніж через кілька років».

### ***Продукція страусівництва***

Вирощування страусів - безвідходний бізнес. Не тільки м'ясо, але й інші продукти страусівництва мають попит на ринку.

1. Пір'я. Страуси, єдині серед усіх птахів, мають пір'я з опахалом однакової довжини з усіх боків від стрижня. Високоякісне перо (ціною \$20-80) можна використовувати для створення одягу, театральних костюмів та різних прикрас. З пір'я нижчої якості виготовляють щітки для чищення електронного обладнання, де потрібна абсолютна чистота, а також валики для попереднього фарбування кузова автомобілів.

2. Шкіра. Страусова шкіра на світовому ринку конкурує зі шкірою диких алігаторів, її дуже цінують у швейній та взуттєвій промисловості за її шагрєневу поверхню, красивий візерунок, м'якість та пластичність. Разом з тим вона дуже міцна. З неї можна робити чудові туфлі, сумки, куртки, гаманці.

3. Яйця. їх використовують як у кулінарії, так і в декоративних цілях. Ресторатори в усьому світі замовляють їх для гігантських омлетів. Одне яйце страуса за обсягом відповідає 25 курячим. Кожна страусиха дає близько 70 яєць на рік.

4. Жир використовують для приготування фармацевтичних та косметичних препаратів (креми, бальзами для шкіри, гелі для волосся тощо).

Нарешті, ще однією можливістю для страусоводів є туристичний бізнес: екскурсії на ферми, прогулянки верхи (дорослий страус спокійно витримує людину, і сідла не треба, адже під вершником - "перина").

- Але як же страуси виживуть у наших умовах? Чи бачив хто, щоб страуси бігали по снігу? А якщо вони будуть голови в елі: ховати? - сипалися запитання з усіх боків.

- Виявляється, птахи зовсім не бояться зими, - продовжував далі директор, - незважаючи на голі ноги, вони можуть витримувати температуру до мінус 25-30°. Їх успішно вирощують не тільки в теплих країнах (таких, як Ізраїль, Бельгія, Кіпр), але й у країнах з досить холодним кліматом (Фінляндія, Японія, Канада). У Росії також успішно розводять страусів. Як розповідав директор однієї російської ферми, страуси - дуже витривалі птахи, за два роки страуси жодного разу не хворіли, смертність серед пташенят найнижча. Їм не погрібні величезні пасовища з хорошою травою. Та й їдять вони небагато: дорослий страус з'їдав близько кілограма зерна на день.

### ***Зарубіжний досвід***

Розведенням страусів займаються в багатьох країнах світу. Але якщо в Австралії, США або Канаді бізнес уже давно є популярним серед фермерів, у Європі він став поширювати порівняно недавно і відразу ж завоював популярність. В Угорщині, Польщі, Словаччині і навіть у таких північних країнах, як Норвегія або Фінляндія, страусові ферми ростуть як гриби. У сусідній Росії вже створено понад 30 ферм, на яких успішно розводять страусів загальним поголів'ям 1000 птахів. Причому ці ферми знаходяться як під Москвою, так і в Брянську, Челябінську, Курську, Сахалінській області, а також на Крайній Півночі (м. Сургут Тюменської області, 62° північної широти).

- Але хто знає, чи будуть наші українські споживачі купувати м'ясо страусів, адже вони зовсім не звикли до такого продукту? - цілком слушно запитав один із тваринників.

- М'ясо страусів нагадує за смаком яловичину, але містить набагато менше холестерину. Хоча, звичайно, є певна невизначеність щодо того, як сприйме цей екзотичний товар український споживач.

### ***Цікаві факти***

Страусове м'ясо - дуже високоякісне. Рівень холестерину в ньому в 20 разів менший, ніж у будь-якому іншому м'ясі домашніх тварин і птахів, але воно містить таку саму кількість протеїну, як і яловичина, свинина, баранина, куряче м'ясо. М'ясо страусів містить лише 1 % жиру. За своїм виглядом та смаком воно нагадує яловичину або телятину з присмаком дичини - соковите та ніжне.

З такого м'яса готують біфштекси, ростбіфи, паштети. Його можна готувати, зажарюючи в лимонній олії з подрібненим мигдалем або маринуючи в оливковій олії з лимоном та чорним перцем, а потім посипати тертим сиром. У ресторанах популярні такі страви: котлети відбивні із страусового м'яса, м'ясо

страуса тушковане або смажене з грибами та ростками бамбука, м'ясо страуса з йогуртом.

У перспективі можна просувати цей товар для масового споживання до кінцевого споживача. Але для початку - пропонувати ресторанам та спеціалізованим магазинам. Велика проблема - ціна, адже для того, щоб просувати товар для широких мас, треба істотно знизити ціну. Досить висока ціна і недоступність широким верствам населення зумовлені нерозвиненістю галузі, і це слід розглядати як фактор часу.

Не можна не враховувати той факт, що на сьогодні в Європі склалися п'єсені труднощі зі збутом яловичини у зв'язку з поширенням захворюваності великої рогатої худоби. Отже, є всі підстави вважати, що подальший розвиток забезпечить страусівництву в нашій країні гідне місце серед інших галузей тваринництва.

### **Питання до ситуації:**

1. Проаналізуйте особливості маркетингового середовища щодо просування на український ринок нового продукту - страусового м'яса.
2. Визначте етапи охоплення українського ринку новим продуктом.
3. Запропонуйте можливі елементи комплексу просування на кожному з цих етапів з урахуванням визначених цільових аудиторій.
4. Проаналізуйте можливості позиціонування нового товару на етапі масового маркетингу.

### **Практичне завдання 17.**

Проведіть аналіз практичної ситуації та дайте відповіді на питання.

#### **Просування продукції „Chiquita” на ринку Бельгії**

В умовах темної та сирі бельгійської зими продаж „Chiquita” поживається, але коли приходить літо різко скорочується у зв'язку з появою на ринку місцевих фруктів. Керівництво „Chiquita” стало шукати спосіб змінити ситуацію.

Було вирішено організувати кампанію стимулювання з використанням лотерей, у яких сім'ям пропонувалась безкоштовна поїздка до „Walibi-Park” – головне місце розваг у Бельгії. Захід вдало назвали „Банановий день” „Chiquita”, а для того, щоб воно викликало інтерес у дітей, їх запропонували написати щось про валібі (різновид ведмедів) і відправити текст до компанії „Chiquita” одночасно з підтвердженням купівлі місячного запасу бананів.

Для більшої ефективності лотереї рекламне агентство організувало кампанію у друкованих виданнях та по телебаченню, у якому фігурував

забавний коричневий валібі, який пригощає бананом. Захід вдало співпав з перегулюванням фламандського ефіру, і реклама опинилась в якості першої комерційної об'яви по фламандському телебаченню. Сам цей факт забезпечив „Chiquita” масове безкоштовне пабліситі. До того ж, щоб виключити будь-яку випадковість, рекламне агентство розіслало десятки прес-релізів, інформуючи репортерів про конкурс. У липні був відмічений пік рекламної кампанії.

„Chiquita” зберегла ажіотаж протягом всього літа, організувавши на бельгійському узбережжі змагання з пляжного волейболу та іншим видам спорту. Переможці отримували купони на придбання 2 фунтів бананів, а по їх пред'явленню автоматично включались до числа учасників лотереї „Walibi”.

Ретельно організована кампанія передбачала стимулювання торгівлі з метою забезпечення наявності у магазинах кількості бананів, достатнього для забезпечення попиту. Для торговців був організований інший конкурс. За кожну замовлену коробку бананів їм надавали картку, що давала можливість брати участь у конкурсі, у ході якого передбачалось обрання 50 кращих продавців для вручення призів у „Walibi-Park” – відеокамер та стереосистем. На пропозицію відгукнулись понад 6000 торговців.

Такі активні дії сприяли тому, що „Банановий день” „Chiquita” викликав інтерес у 25000 чоловік, в результаті чого утворилась пробка довжиною 1,5 милі. Що ще важливо, частка „Chiquita” на бельгійському ринку зросла з 60 до 80%, а продаж у літній період збільшився на 60000 коробок порівняно з минулим роком!

### **Питання до ситуації:**

1. Як компанії „Chiquita” вдалося згладити сезонні коливання своїх продажів? Як називається такий маркетинг?
2. Які елементи комплексу просування використовувала „Chiquita” у ході своєї компанії, проведеної у Бельгії?
3. Як вона скоординувала ці елементи у рамках однієї кампанії по просуванню?

### **Практичне завдання 18.**

Проведіть аналіз практичної ситуації та дайте відповіді на питання.

## **Фірма PepsiCo освоює український ринок**

### ***Передмова***

Утворена на початку 1990-х років фірма „Опторг” вже декілька років займається торгівлею імпортними продуктами харчування в Україні. Вона

купує товари безпосередньо у виробників і продає їх підприємствам як роздрібною, так й оптовою торгівлі. Чіпси торгової марки Chio були основною продукцією, яку пропонувала фірма „Опторг”. Поряд з нею була й інша продукція, у тому числі й алкогольні напої. Неочікувано для себе ця фірма отримала пропозицію стати регіональним представником компанії PepsiCo Inc з продажу напоїв групи Pepsi в Україні.

### ***Історія***

Напій „Пепсі-Кола”, як і „Кока-Кола”, з’явилися у кінці ХХ ст. на півдні США. Його придумав колишній офіцер армії конфедератів Колеб Б.Бребхем. у свій час Колеб був студентом медичного училища. Не закінчивши його, він відкрив аптеку у місті Нью-Берн, Північна Каліфорнія.

Як й багато інших власників аптек, Колеб експериментував з різними еліксирами і створив в результаті рецептуру напою, подібного до Кока-Кола. Напій був названий „Бредз Дрінк” (Brad’s Drink) і являв собою суміш з ваніліну, олій та спецій тропічних фруктів і рослин, цукру та екстракту африканського горіха. Напій мав приємний смак і швидко сподобався місцевим мешканцям. У 1902 році Колеб перейменував напій у „Пепсі-Колу”.

Свою експансію на світовий ринок безалкогольних напоїв „Пепсі-Кола” американська компанія PepsiCo почала у середині 60-х років минулого століття, після того, як були об’єднані компанії „Пепсі-Кола” та „Фріто-Пей”.

### ***Продукція компанії PepsiCo Inc***

Виробництво продукції, яка пропонувалась фірмі „Опторг”, було налагоджено на заводі з виробництва прохолоджувальних напоїв у Києві, на будівництво якого було витрачено понад 30 млн дол.США. На цьому заводі, як й на подібних підприємствах в інших державах, концентрат, який імпортується, розчинюється водою та розфасовується у відповідні упаковки. Причому у світовій практиці за кожним подібним заводом закріплюється певний регіон і тим самим виключається можлива конкуренція між заводами. Кожний регіон поділяється на більш дрібні регіони. У кожному з них обирається два дилера, яким надається право на продаж продукції. До того, як цей завод почав функціонувати, Україна отримувала продукцію компанії PepsiCo з аналогічного заводу у Польщі. Польським заводом були встановлені досить високі відпускні ціни на продукцію, що забезпечувало конкурентні переваги компанії Coca-Cola і не дозволяло організувати на українському ринку продаж продукції компанії PepsiCo Inc. Тому тривалий час в Україні не було напоїв групи Pepsi. З відкриттям заводу у Києві були встановлені більш низькі відпускні ціни, які дозволяли встановити прийнятні для споживачів роздрібну ціну, причому нижче, ніж у конкурентів.

### ***Стан ринку безалкогольних напоїв***

До моменту виходу на український ринок безалкогольних прохолоджувальних напоїв продукції компанії PepsiCo на цьому ринку

володарювала продукція компанії Cоса-Сola. Вона була представлена 8 видами напоїв: Cоса-Сola, Cоса-Сola Light, Sprite, Fanta (трьох видів), мінеральна вода Bonaqua та тонік Kinley. Напої пропонувались у різній упаковці по 0,33; 0,5; 1 та 2 л. Як й в інших країнах світу, компанія Cоса-Сola вела активну рекламну діяльність. Дилери цієї продукції надавали торговельним точкам холодильники, стенди, рекламні вивіски та інше обладнання, спонсорували концерти популярних виконавців та значні культурні заходи.

Крім того, на ринку пропонувались напої українських виробників: Київський завод „Росинка”, ТОВ „Росинка-Крим”, Дніпропетровська компанія „Біола”, Київський завод „Орлан”, ЗАТ „Оболонь”, Вінницький завод „Караван” (протягом 1999-2000 років він впевнено захопив лідерство на західному ринку України; ціна на продукцію в середньому нижче „Росинки” на 60 коп.).

Найпотужніше розвивали свою діяльність Київський завод „Росинка” та ЗАТ „Оболонь”. „Росинка” функціонує на вітчизняному ринку 40 років, пропонує більш як 30 видів напоїв, єдиний в Україні виробник напоїв „Саргі-Sonne”, виготовлених на основі натурального соку за технологією німецької фірми „Рудольф Вульф”. Крім того, смакова палітра напоїв „Росинка” постійно збагачується новими відтінками. Лише з 1996 по 2000 рік на різних виставках та ярмарках продукція заводу за смак та якість отримала близько 25 золотих та срібних медалей. Ціна такої продукції більш, ніж у 2 рази нижче за продукцію Cоса-Сola.

Серед видових конкурентів було біля 10 найменувань мінеральної води, широке різноманіття натуральних соків у літрових упаковках, які на 40% дешевші, ніж імпортні лимонади, і значно корисніші для здоров'я.

### ***Фірма „Опторг” визначає свою позицію!***

Фірма „Опторг” була близька до прийняття пропозиції компанії PepsiCo. Вона визначила торговий асортимент продукції, який включав 16 асортиментних позицій, охоплюючи тим самим всю групу напоїв Pepsi. Були виключені мінеральна вода через велику конкуренцію та тонік, оскільки його ціна була вище не лише за ціну інших напоїв Pepsi, але й аналогічних товарів у компанії Cоса-Сola.

Фірма „Опторг” встановила, що аналогічні права по поширенню Pepsi в Україні були надані ще одній фірмі. Однак торговий асортимент останньої був обмежений. Ніякою інформацією про політику продажу цієї фірми фірма „Опторг” не володіла.

Однією з перших проблем, з якою зіткнулось керівництво „Опторгу”, була проблема просування напоїв Pepsi на український ринок. Передбачалось, зокрема, що рекламу буде сплачувати виробник. Однак до початку наступного року рекламну кампанію не вдавалось провести через ряд причин. По –перше,

перед тим, як рекламувати товар, він повинен бути доступним для споживача, однак якщо буде навпаки, то кошти витрачені на рекламу будуть неефективними. По-друге, у компанії PepsiCo Inc бюджет на рекламу по кожному регіону приймається лише раз на рік. Отже, оскільки товар в Україні на початку року не продавався, то відповідно не був визначений бюджет на рекламну діяльність. З такою практикою рекламування товару фірма „Опторг” зіткнулась й коли починала продавати чіпси, тому подібний підхід не був неочікуваним.

Крім того, фірмою „Опторг” було проведено аналіз контактів з клієнтами протягом останнього року (табл.1).

Таблиця 1

## Робоче навантаження торгового персоналу фірми за рік

Категорія клієнтів	Кількість клієнтів	Частота звернень
А (більше 10000 грн. на рік)	50	8
В ( з 3000 до 10000 грн. на рік)	145	6
С (до 3000 грн. на рік)	620	4
Загальне навантаження на рік	815	х

Середня кількість звернень на тиждень на одного менеджера складає 25, а кількість робочих тижнів – 48. На теперішній час штат торгових агентів складає 4 особи.

Разом з тим, перед вищим керівництвом фірми „Опторг” виник цілий ряд й інших питань, на які вона хотіла отримати відповіді.

**Питання до ситуації:**

1. Які методи ціноутворення необхідно використовувати при встановленні базової ціни?
2. Які умови оплати відвантаженої продукції найбільш доцільно використовувати?
3. Як необхідно стимулювати покупців продукції? Чи варто використовувати знижки і які саме?
4. Чи варто збільшувати штат торгових агентів? Розрахувати чисельність торгових агентів, використовуючи дані таблиці 1. Яким чином оплачувати їх працю?
5. Чи варто ділити ринок між торговими агентами чи доцільно дозволити конкурувати між собою? Як організувати управління маркетингом?

### **Практичне завдання 19.**

Проведіть аналіз практичної ситуації та дайте відповіді на питання.

#### **Розширення закордонних ринків: „Kellogg” проти “General Mills”**

У Європі назріває „війна” двох найбільш великих виробників сухих сніданків – „Kellogg” та “General Mills”. Причини, по яких компанії орієнтували свої стратегії росту на Європу, виявити важко: після різкого підвищення споживання готових сніданків продаж у США перестав зростати у зв'язку із загостренням інтересу дорослих споживачів до споживчої цінності продуктів. На зростання продажу негативно вплинули дії Комісії по контролю за продуктами харчування та ліками, яка заперечувала ствердження про те, що вівсяні висівки зменшують вміст холестерину, а насичені клітковиною готові сніданки допомагають запобігти раку.

Компанії, які виготовляють сухі сніданки, у Європі не зустрічаються з подібними обмеженнями. Крім того, споживання цих продуктів у Європі починає зростати у міру піклування споживачів про своє здоров'я та харчування. У ряді країн щорічний приріст продажу готових сніданків складає 30%.

Зростанню продажу у Європі сприяє ще дві обставини. По-перше, зростає кількість каналів комерційного телебачення, що полегшує охоплення рекламою великої кількості споживачів. По-друге, розвиваються супутникові канали, які стирають межі між країнами. Все це робить можливим масовий маркетинг готових сніданків на транснаціональній основі і, більш того, сприяє використанню глобальних стратегій маркетингу, оскільки рекламу можуть побачити споживачі сієї Західної Європи.

„Kellogg” фактично присутня на європейському континенті з 50-х років, де їй належить 50% ринку, проте зараз вона розширює свої операції напередодні зростання чисельності споживачів готових сніданків. Дана компанія є світовим лідером по виробництву готових сніданків, а також страв швидкого приготування із злаків, альтернативних продуктів із соєвого білка, напівфабрикатів, включаючи домашнє печиво, крекери, споживчі закуски, вегетеріанські продукти, вафельні стаканчики для морозива та ін. Продукція компанії відома під такими торговими марками, як Kellogg's, Keebler, Pop-Tarts, Eggo, Cheez-It, Nutri-Grain, Rice Krispies, Murray, Austin, Morningstar Farms, Famos Amos, Carr's, Plantation, Ready Crust та Kashi. Вся продукція виробляється у 19-ти та продається більш, ніж у 160 країнах світу. У компанії працює понад 26 тис. співробітників. За останній час компанія змінила правила бухгалтерського обліку. За результатами останнього кварталу 2006 року прибуток зріс на 35%, чистий прибуток склав 203,5 млн дол., або 49 центів на акцію, порівняно з 150,3 млн дол., або 37 центами на акцію у минулому році.

“General Mills” новачок на цьому ринку. Якщо б компанія спробувала прямо проникнути у Європу, то, враховуючи домінуючий стан „Kellogg”, вона б зіштовхнулась з величезними перепонами. Тому “General Mills” обрала



логічну стратегію – вона скооперувалась з „Nestle” – найбільш великою харчовою компанією у світі, яка, однак, не виготовляла готові сніданки. На цьому синергія не закінчилась. “General Mills” надала можливість „Nestle” виробляти готові сніданки, а „Nestle” надала „General Mills” свої потужності – розподільчу мережу, якої не було у „General Mills”, та забезпечила їй відомість у Європі.

Обидві компанії розглядають Європу, а не США як основу для майбутнього розширення ринків. А у цьому випадку „війна” готових сніданків вийде за межі США.

#### **Питання до ситуації:**

1. У силу яких причин „Kellogg” та “General Mills” розширюють операції у Європі?
2. Які ризики з цим пов’язані?

#### **Практичне завдання 20.**

Проведіть аналіз практичної ситуації та дайте відповіді на питання.

#### **Міжнародне позиціонування українського коньячного бренду**

Світовий ринок алкогольних напоїв є одним із найбільш динамічних сегментів сучасного споживчого ринку багатьох країн світу. Статистика свідчить, що протягом останніх років його місткість неухильно зростає, тому що виробництво алкогольної продукції, незважаючи на жорстке державне регулювання у більшості країн, є високоприбутковим, рентабельним, зі швидким терміном окупності видом підприємницької діяльності. Така ситуація зумовлює постійне посилення міжнародної конкуренції, що виявляється у збільшенні чисельності конкуруючих торговельних марок, зокрема за рахунок появи нових брендів.

Коньячний сегмент також розвивається високими темпами — у середньому на 20 % на рік. Зростає і культура споживання цього напою.

Іншою особливістю світового алкогольного ринку є той факт, що у свідомості споживачів окремі торговельні марки не ототожнюються з певним виробником. Причиною виникнення такої ситуації є стандартизація базових назв алкогольних напоїв та відсутність чіткого позиціонування продукції з використанням сучасних високоефективних інструментів брендингу.

#### **Особливості розвитку світового ринку коньяків**

Виробництво алкоголю посідає лідируючі позиції серед інших сфер сільського господарства та харчової промисловості і залишається актуальним із традиційно-соціальної точки зору, водночас залишаючись одним із найзначніших джерел бюджетних надходжень. У більшості країн алкогольна

продукція є підакцизною, що дозволяє державі одержувати додаткові доходи від будь-яких видів реалізованої на території країни алкогольної продукції.

Ринок коньячної продукції є вкрай чутливим до будь-яких світових змін на конкретному товарному ринку та необхідної для його виробництва сировини, але й до загальносвітових тенденцій у соціальній і гуманітарній сферах, а також у сфері охорони здоров'я. Наприклад, алкогольний ринок пострадянського простору постраждав від антиалкогольної кампанії 80-х років.

Стан і перспективи розвитку світового ринку коньячної продукції багато в чому визначається загальносвітовими тенденціями посилення взаємозв'язку між ринками окремих країн і формуванням макрорегіональних та глобальних ринків. Однією з основних характеристик світового коньячного виробництва є його сильна олігополізація у поєднанні з активними проявами державного контролю якості товарів та їх дистрибуції. Декілька великих компаній — світових лідерів (Hennessy, Camus, Pernod Ricard) — контролюють понад 70 % усього світового ринку коньяку. Це сильно позначається на характері конкуренції в цьому секторі світового алкогольного ринку.

Конкуренція в коньячному секторі залежить від обсягів легальної діяльності тієї чи іншої компанії на кожному конкретному національному (територіальному) ринку. Це означає, що міжнародним виробникам доводиться вирішувати величезну кількість питань, пов'язаних з обмеженнями, які висуваються державними дозвільними системами. Для того щоб компанія дістала право на реалізацію своєї продукції на території іноземної країни, вона мусить подолати низку перешкод правового, політичного, технологічного характеру, а також проблем економічної та соціокультурної адаптації. Великим корпораціям, що володіють значними коштами та мають багатий досвід інтернаціоналізованого підприємництва, це зробити значно легше ніж порівняно невеликим, маловідомим національним виробникам, недосвідченим у справах міжнародної конкуренції та агресивного маркетингу. Саме тому на світовому коньячному ринку, що традиційно характеризується жорсткими державними обмеженнями, представлена насамперед продукція світових гігантів цього виду алкогольного бізнесу.

Серед найвідоміших виробників, які просувають найпопулярніші у світі алкогольні бренди, можна виділити такі (табл.1):

- ◆ Diageo (<http://www.diageo.com>) — британська компанія — найбільший у світі виробник і продавець алкоголю;

- ◆ Pernod Ricard (<http://www.pernod-ricard.com>) — французька компанія, заснована у 1975 р., що до того ж володіє Єреванським коньячним заводом (марка «Арагат») і Грузинською компанією вин і алкогольних напоїв — GWS (марки «Тамара» і «Старий Тбілісі»), а також дочірньою компанією ЗАТ «Перно Рикар Русь» (Росія), якому належить Іткульський ЛГЗ (горілка «Алтай»);

- ◆ LVMH (<http://www.lvmh.com>) — французька компанія, основний акціонер групи Diageo, відомий виробник предметів розкоші під торговельними марками Louis Vuitton. Givenchy. Kenzo. Chaumet. Moët&Chandon. Hennessy та

ін.. Коньячний дім Hennessy — лідер коньячного виробництва, що захопив 40 % світового ринку;

◆ Courvoisier (<http://www.courvoisier.com>) — французька компанія, яка спеціалізується на виробництві лінії популярних марок коньяків;

◆ Remy Cointreau (<http://www.remy-cointreau.com>) — торговельний оборот компанії в 2006/2007 рр, перевищив 1,2 млрд дол.;

◆ Camus (<http://www.camus.fr/main.asp>) — сімейна компанія, що діє на ринку з 1863 року, — приділяє особливу увагу потенціалу розширення ринків збуту за рахунок нових членів ЄС та інших пострадянських східноєвропейських країн. Практика показує, що кожна зі світових алкогольних компаній намагається диверсифікувати портфель своєї продукції, випускаючи інші алкогольні напої (горілки, віскі, бренді, лікери, шампанське, вина тощо), а також докладають чималих зусиль, щоб захистити власні бренди.

Важливо і те, що на всіх ринках ці компанії ведуть між собою агресивну конкурентну боротьбу. Специфікою коньячного бізнесу є те, що більша частина вироблених світовими лідерами напоїв є оригінальною продукцією, що не може бути виробленою в інших місцях, але має товарні аналоги на національних ринках. Це частково захищає традиційну національну лікєро-горілку промисловість країн від загрози прямої й агресивної конкуренції. Однак існують численні форми прихованої конкуренції.

### **Нова візитка: український виробник якісних коньяків**

Україна завдяки сприятливим агро-кліматичним умовам (м'який клімат, родючі землі, багатолітній досвід виробництва коньяків) має один із найбільших у світі потенціалів для розвитку коньячного виробництва. Водночас, за експертними оцінками, на ринку коньячної продукції попит значно перевищує пропозицію.

### **Історична довідка**

Виробництво напоїв коньячного типу в Україні веде свою історію з кінця XIX століття, де споконвіку — на півдні, в Одеській і Херсонській областях, люди займались виноробством. Вирощували виноградну лозу і колоністи зі Швейцарії, Німеччини та Франції, які й освоювали Нижньодніпровські піски під виноградники. У 1889 р. вони заснували виноградарсько-виноробне селище Основа (нині — Нова Каховка), де сьогодні розташована центральна садиба одного з найбільших українських виробників коньяку АПФ «Таврія». Територія сучасного підприємства розташована в зоні південних українських степів, на Боровській терасі й Каховській піщаній арені з декількома видами ґрунтів. Особливістю цих ґрунтів є хімічний склад, який не дозволяє розвиватися філоксері — головному шкідникові винограду, і забезпечує стабільні врожаї винограду щорічно.

Унікальний ґрунт, сприятливий клімат й особливості виноградарства у регіоні створили основи для вирощування різних сортів винограду, а також виробництво вин і коньяків із добірної сировини. До того ж виноградники

«Таврії» розташовані на 46 паралелі, тобто на одній географічній паралелі зі знаменитим на увесь світ французьким містом Коньяк у провінції Шаранта (Франція) — батьківщиною однойменного шляхетного напою.

Виноградники ростуть в екологічно чистій місцевості, усі насадження ретельно контролюються, що дає можливість одержувати сировину високої якості. З метою інтенсифікації виноградарства використовуються передові, повністю автоматизовані технології сільського господарства — краплинне зрошення і фітомоніторинг.

Фірма використовує власні кореневі саджанці винограду, які вирізняються високою стабільністю до хвороб і гарними технічними властивостями, що відповідає європейським стандартам якості. Розроблена й успішно здійснюється програма збільшення сировинної зони — вирощується 30 сортів винограду, саджанці елітних сортів завезені із Франції, діє власний розсадник, впроваджені інтенсивні посадки винограду за європейським стандартом із системами краплинного зрошення. За допомогою сучасних технологій підприємство намагається збільшити середню врожайність від 180 до 200 ц/га.

### **Технологічна система**

ВАТ «АПФ "Таврія"» найбільше підприємство України, основні напрямки діяльності якого — винне і коньячне виробництво. Відповідно до технологічного процесу на заводі існують цехи та ділянки, у яких виконуються шість основних етапів:

- ◆ переробка винограду для отримання виноматеріалів;
- ◆ обробка виноматеріалів;
- ◆ перегонка коньячних матеріалів із отриманням коньячного спирту;
- ◆ витримка коньячного спирту;
- ◆ виробництво купажів коньяків;
- ◆ витримка і розлив у пляшки.

На підприємстві використовується сучасне виробниче устаткування та застосовуються енергозберігаючі технології. З 2005 р. запроваджено систему управління якістю за стандартом 150 9001.

Виробництво коньяків здійснюється за класичною технологією, а запаси старих коньячних спиртів дозволяють забезпечувати необхідну кількість і високу якість продукції. Витримка коньячних спиртів проводиться в спеціально підібраних дубових діжках у спеціальних приміщеннях в умовах підтримки постійної температури. Випускаються коньяки ординарні, марочні груп КВ, КВВК, КС, ОС.

Постійно ведеться пошук нових технічних рішень і розробка нових видів продукції. У 2002 р. освоєно випуск першого креативного коньяку «Alexx», спеціально призначеного для сучасних молодих людей, які сприймають ідею помірнього споживання алкоголю. У 2003-2004 рр. лінія коньяків ТМ «Alexx» була доповнена коньяками «Alexx C» і «Alexx Platinum». Останнім часом освоєно випуск марочного коньяку «Георгіївський кавалер».

### **Контроль якості**

На всіх етапах технологічного циклу проводиться суворий контроль якості застосовуваних продуктів і використовуваних процесів:

- ◆ контроль якості сировини (місткість цукру, кислотність, колір, смак винограду);
- ◆ контроль якості води;
- ◆ контроль якості допоміжних матеріалів (пляшка, корок, короб, хімічні препарати);
- ◆ контроль технологічних процесів та продуктів у процесі виробництва;
- ◆ контроль якості кінцевої продукції.

Для цього використовується новітнє устаткування й прогресивні методики контролю. Персонал, зайнятий контролем якості, має достатню кваліфікацію й постійно проходить навчання та перепідготовку в державних органах сертифікації й Українській асоціації якості. Завдяки цьому вдається одержувати продукти з унікальними якостями й властивостями, які позитивно відзначені споживачами на українському і зарубіжних ринках. Основними центрами управління якості є лабораторія керування якістю, контрольно-виробнича лабораторія і контролери в цехах і на ділянках.

### **Продукція: коньяк!**

В асортиментах продукції фірми представлені коньяки, розраховані на всі існуючі категорії споживачів на ринку: ординарні, марочні, колекційні, креативні ТМ «Alexh». В асортименті — 16 найменувань коньяків, які успішно беруть участь у всіх цінових сегментах на ринку коньяку України й за її межами:

- ◆ ординарні коньяки ("Борисфен", "Каховський") добре відомі поціновувачам цього напою як коньяки винятково високої якості;
- ◆ марочні коньяки ("Георгіївський\*\*\*", "Георгіївський VS", "Георгіївський кавалер"). «Для сильних духом». Це яскрава комбінація властивої коньяку строгості й вишуканої м'якості таврійських коньячних спиртів;
- ◆ колекційні коньяки ("Асканія", "Дніпро", "Херсон", "Імперіал") — ексклюзивна лінія старих коньяків як символ бездоганного смаку. Створені на основі коньячних спиртів, витриманих не менше 10 років з подальшою додатковою витримкою у дубових бочках. Для впевнених і успішних людей, здатних оцінити справжню якість. Продукція підприємства відрізняється унікальними якостями і неповторним букетом. За останнє десятиліття підприємство здобуло 184 вищі нагороди на міжнародних дегустаціях і конкурсах.

### **Експортний потенціал**

Основною експортною перевагою ВАТ АПФ «Таврія» є стабільна якість продукції та ритмічність зростаючих міжнародних поставок замовникам, що

забезпечується завдяки упорядкованій роботі виробничо-комерційних служб фірми, надійній сировинній базі й сучасному рівню виробництва.

Продукція фірми активно експортується. Серед загального обсягу готової коньячної продукції 20 % експортується, з яких: 80 % - до Росії (головний експортний ринок), 15 % — в Білорусію і незначна частка до Польщі. Підписано договір про співробітництво та передачу ексклюзивних прав на реалізацію коньячної продукції з компанією "Колбег", штат Техас, США. Коньяки й вина користуються попитом в Іспанії, де якість продукції підтверджено сертифікатами ЄС. Продукцію українського підприємства помітили, і незабаром вона з'явиться на ринках Канади. Ведуться переговори із британською компанією. Найбільшу зацікавленість західних компаній викликають коньяки ТМ "Alexh". Таврійські коньяки продаються також у магазинах безмитної торгівлі мережі Ргее». Другий рік компанія виграє тендер на забезпечення потреб Міністерства закордонних справ: дипломати віддають перевагу класичним марочним коньякам "Таврія", "Оріана" та "Імперіал".

### **Коньяк - модний стиль**

Останнім часом у багатьох країнах прослідковується тенденція щодо алкогольного оздоровлення суспільства, тобто населення починає пити не заради так званого корисного ефекту, а заради спілкування й одержання задоволення. Також алкоголь, у тому числі і коньяк, застосовують як лікарський засіб. Наприклад, кардинал Віталь Дю-фур присвятив корисним властивостям цього напою трактат, в якому значилися такі спостереження; "Якщо пити коньяк повільно, він загострює розум, допомагає згадати минуле, веселить, продовжує молодість і змушує відступити неміч, виліковує рани при зовнішньому застосуванні, зменшує зубний біль...". Наявність у коньяку танину і дубильних речовин сприяє посиленню в організмі людини дії вітаміну С, активному виділенню шлункового соку. На відміну від горілки й настоянок, що негативно діють на кровоносні суди, коньяк має судинорозширювальні властивості, знижує кров'яний тиск. Невелика кількість коньяку, доданого у чай, викликає корисне потовиділення. Однак не варто забувати, що алкогольна продукція, у тому числі й коньяк, має значну енергетичну цінність.

Коньяк в усьому світі вважають дорогим елітним напоєм. Дослідження показують, що приблизно 60 % жінок п'ють коньяк як шляхетний замітник горілки або віскі.

Споживачі дорогого коньяку — це люди індивідуалістичні, самодостатні, з деякою консервативністю, тобто з психологічної точки зору — скоріше інтроверти, котрим подобається чуттєвий комфорт. Це інтелектуали, із середнім або високим соціальним статусом і прагненням до вдосконалювання, досягнення мети.

Споживачі недорогого коньяку - це інша цільова аудиторія, яка має інші психологічні характеристики. Це люди, як правило, з досить високою самооцінкою, при цьому з високим рівнем запитів і недостатнім рівнем доходів. Вони хочуть відповідати більш високому соціальному статусу, прагнуть

підвищити власний імідж, самооцінку через відчуття належності до елітної частини суспільства. Для них вживання коньяку створює відчуття належності до гурманів, знавців, надає почуття шляхетності, статусності. Купуючи коньяк, споживач ніби зараховує себе до певної соціальної групи і на свідомому, і на підсвідомому рівнях. Купівля коньяку стає засобом формування і підкреслення особистого іміджу.

Щодо мети придбання колекційного коньяку, то можна виділити дві лінії споживчої поведінки: "для себе" і "як презент" (остання істотно домінує). У подарунок коньяк вибирається за такими критеріями, як зовнішній вигляд (пакування), ціна, привабливість назви. Для себе споживачі купують коньяк знайомої їм марки, що відповідає їхнім смаковим уподобанням. Якщо у покупців виникає бажання придбати коньяк незнайомого бренду, вони орієнтуються на країну походження, торговельну марку, технологію виробництва, місце придбання і в останню чергу — на ціну.

Варто звернути увагу на стереотипи споживачів щодо зовнішнього вигляду коньячної пляшки, тим більше що це одна із пріоритетних характеристик купівельного вибору. Як показує дослідження, важливість зовнішнього вигляду пляшки (пакування) пояснюється не тільки емоційним аспектом — відчуттям свята, значимого моменту, статусу, іміджу, а й можливістю визначити рівень захисту від підробок. Якщо опиратися на споживчі уподобання, можна вивести умовну шкалу дійсності й якості колекційного коньяку (крім ціни) за зовнішнім виглядом:

- ◆ наявність пробки з коркового дерева;
- ◆ наявність коробка або тубусу з картону або жерсті;
- ◆ упаковка й верхня частина пляшки обгорнуті плівкою з іменним маркуванням;
- ◆ наявність на кришечці збоку й/або зверху іменного маркування (назва й/або логотип, емблема);
- ◆ наявність смужки відриву з нанесеним шрифтовим або емблемним графічним маркуванням для зручності розриву пластикової (целофанової) обгортки горлечка;
- ◆ наявність інформаційно насиченої контретикетки;
- ◆ оригінальне лиття пляшки;
- ◆ якість скла і лиття;
- ◆ наявність вдавненого логотипа або назви у склі пляшки;
- ◆ прозоре нетоноване лиття для невідомої марки коньяку;
- ◆ невелике заглиблення дна пляшки (на відміну від сильного, більш характерного для винних пляшок);
- ◆ наявність медалей і нагород із вказівкою місця та року нагороди;
- ◆ читабельна назва коньяку;
- ◆ бордово-теракотова гама для коньяків із традиційним смаком, але можливе введення насиченого синього тону до дорогих напоїв та жовтої гами для коньяків із солодким смаком чи насичених в'язких коньяків.

Ставлення споживачів до конья- ку як до порційного напою, на відміну від інших міцних алкогольних напоїв, підкреслює особливий його статус. Покупці, які не можуть придбати всю пляшку дорогого колекційного коньяку, все-таки прагнуть задовольнитися чаркою цього напою за доступною їм ціною у ресторані, барі тощо.

### **Стратегія позиціонування українського коньячного бренду**

Більшість українських компаній сьогодні змушені працювати в умовах глобалізованого та інтернаціоналізованого ринкового середовища, що, у свою чергу, вимагає від них певної зрілості управлінської діяльності, зокрема відповідності міжнародним стандартам і правилам. Досягнення цього забезпечить ринкових суб'єктів ефективним становищем у досить напруженому конкурентному середовищі. Для цього керівникам підприємств необхідно сформулювати такий механізм управлінської поведінки, який би відповідав світовому рівню використання аналітичних підходів для прийняття стратегічних рішень і створив можливість ефективно реалізувати маркетингові заходи щодо покращення конкурентної позиції в міжнародному економічному просторі.

Для реалізації системного підходу агропромисловою фірмою «Таврія» був побудований механізм послідовності маркетингової діяльності компанії в процесі міжнародної експансії та виділені найважливіші етапи алгоритму, які досліджені більш детально, що дозволить реалізувати цілі підприємства і досягти бажаної мети.

### **Питання до ситуації:**

1. Дослідити чинники розвитку світового ринку коньячної продукції і дати характеристику його основних стимулюючих і стримуючих параметрів.

2. Визначити методи та інструменти використання таких медіа-каналів при просуванні нового коньячного бренду на молдавський та болгарський ринки:

- місця продажів — структурувати торгові об'єкти з позицій класу коньяку;
- преса — обґрунтувати:
  - а) вибір відповідних друкованих видань;
  - б) місця їх поширення;
  - в) стиль реклами;
  - г) особливу філософію рекламного звернення;
- зв'язки із громадськістю — пояснити напрями прямої комунікації із цільовою аудиторією;
- ресторани — пріоритетна пропозиція бренду у ресторанному меню, а також дарунок келиха напою за замовленням на певну суму або вибір певного блюда;



- спонсорство — визначити тип та напрям спонсорства залежно від якості коньяку;

- спеціальні заходи — презентація на фестивалях, вечірках, організація окремих заходів, присвячених ТМ коньяку, вхід на які буде обмежений, тощо.

## Список рекомендованої літератури

1. Акулич И. Л. Международный маркетинг : учеб. пособ. / И. Л. Акулич. – Минск : Высшая школа, 2006. – 544 с.
2. Багиев Г. Л. Международный маркетинг : учеб. / Г. Л. Багиев, Н. К. Моисеева, В. И. Черенков. – СПб. : Питер, 2008. – 688 с.
3. Білорус О. Г. Глобальні стратегії Євросоюзу : моногр. / О. Г. Білорус, Ю. М. Маценко, І. І. Вітер. – К. : КНЕУ, 2009. – 528 с.
4. Віктор Ян Структура польських експортерів: методичні аспекти вивчення та оцінки / Ян Віктор // Маркетинг в Україні. – 2010. – №4. – С.51-55.
5. Гоголь Г. П. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. / Г. П. Гоголь. – Львів : Видавництво Національного університету „Львівська політехніка”, 2004. – 148 с.
6. Головка Н. В. Європейський досвід регулювання маркетингових комунікацій: короткий огляд / Н. В. Головка // Маркетинг в Україні. – 2002. – №2. – С.20-24.
7. Головка Н. В. Правила обмеження стимулювання збуту: європейський підхід / Н. В. Головка // Маркетинг в Україні. – 2003. – №4. – С.54-59.
8. Головка Н. В. Зв'язки з громадськістю в структурі маркетингу: світова практика / Н. В. Головка // Маркетинг в Україні. – 2004. – №4. – С.24-30.
9. Головка Н. В. Рекламні стратегії: дослідження існуючих підходів до розробки міжнародних кампаній / Н. В. Головка // Маркетинг в Україні. – 2004. – №5. – С.16-20.
10. Головка Н. В. Оцінювання програм інтегрованих маркетингових комунікацій: світові дослідження методів оцінювання повідомлень / Н. В. Головка // Маркетинг в Україні. – 2007. – №3. – С.16-21.
11. Головка Н. В. Інтегровані маркетингові комунікації: методи оцінювання поведінки респондентів / Н. В. Головка // Маркетинг в Україні. – 2007. – №4. – С.9-13.
12. Журнал „Маркетинг в Україні”
13. Журнал „Маркетинг и реклама”
14. Зейлик М. Ф. Євромаркетинг : навч. посіб. / М.Ф.Зейлик. – К. : Кондор, 2009. – 226 с.
15. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг. Теорія і господарські ситуації / О. Л. Каніщенко. – К. : Політехніка НТУУ “КПІ” : Кондор, 2004. – 149 с.
16. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств / О. Л. Каніщенко. – К. : Знання, 2007. – 446 с.
17. Каніщенко О. Л. Управління міжнародними брендами: фактор «високих мотивацій» / О. Л. Каніщенко, Т. В. Доця // Маркетинг в Україні. – 2010. – №2. – С.32-35.
18. Карпова С. В. Международный маркетинг : учеб. пособ. для вузов / С. В. Карпова. – М. : Издательство „Екзамен”, 2005. – 288 с.

19. Консолідована система директив і керівництв у сфері реклами та практики маркетингових комунікацій ІСС // Маркетинг в Україні. – 2006. – №5, 6. – 2007. – №1, 2.
20. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж. Ж. Ламбен. – СПб : Наука, 2004. – 800 с.
21. Лисица Н. М. Международный маркетинг : учеб. пособ. / Н. М. Лисица, В. Д. Рогожин, В. В. Юрченко. – Х.: ИД „ИНЖЕК”, 2006. – 176 с.
22. Личова Г. В. Імідж України очима іноземних споживачів / Г. В. Личова // Маркетинг в Україні. – 2005. – №5. – С.63-66.
23. Луцій О. П. Сучасні тенденції маркетингових досліджень на міжнародному ринку / О. П. Луцій, І. С. Коварш // Маркетинг в Україні. – 2005. – №1. – С.8-10.
24. Мазаракі А. А. Міжнародний маркетинг / А. А. Мазаракі, Т. І. Чаюн, Т. М. Мельник. – К. : КНТЕУ, 2000. – 420 с.
25. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – СПб : Издательство «Питер», 2000. – 320 с.
26. Международный маркетинг / под ред. Е.М.Азарян. – К. : НМЦВО МОиН Украины, Студцентр, 2005. – 344 с.
27. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / П. І. Юхименко, Л. П. Гацька, М. В. Півторак; за ред. П. І. Юхименка. – К. : Центр навчальної літератури, 2016. – 488 с.
28. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 200 с.
29. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / за ред. О. Б. Чернеги. – Л. : Магнолія-2006, 2009. – 591 с.
30. Новошинська Л. В. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. / Л. В. Новошинська. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 176 с.
31. Ноздрева Р. Б. Современные аспекты международного маркетинга : учеб. пособ. / Р. Б. Ноздрева. – М. : МГИМО, 2004. – 280 с.
32. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент : навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни / Є. Г. Панченко. – К. : КНЕУ, 2004. – 467 с.
33. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / пер. с англ. под ред. В.Д.Щетинина / М.Портер. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
34. Решетнікова Г.С. Місце маркетингу у французькому суспільстві / Г.С.Решетнікова // Маркетинг в Україні. – 2005. – №3. – С.42-44.
35. Ромат Е. Мировые тенденции развития рекламы / Е.Ромат // Маркетинг и реклама. – 2007. – №5. – С.14-19.
36. Сейфуллаева Р.Э. Международный маркетинг : учеб. / Р.Э. Сейфуллаева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 319 с.
37. Сейфуллаева Р.Э. Международный менеджмент : учеб. пособ. / Р.Э. Сейфуллаева. – М. : КНОРУС, 2011. – 227 с.
38. Старостіна А.О. Урахування зовнішньоекономічних ризиків під час оцінювання привабливості міжнародних товарних ринків / А.О.Старостіна,

В.А.Кравченко, О.Ю.Пригара // Маркетинг в Україні. – 2007. – №2. – С.40-44.

- 39.Фундація дослідників реклами (США). Директива щодо інтегрування інформації // Маркетинг в Україні. – 2005. – №5. – С.67-70.
- 40.Хадріан Петро Аудит маркетингового середовища міжнародної компанії / Петро Хадріан // Маркетинг в Україні. – 2010. – №4. – С.48-50.
- 41.Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг : навч.-метод. посіб. для самоств. вивчення дисципліни] / Т.М.Циганкова. – К. : КНЕУ, 2005. – 236 с.
- 42.Циганкова Т.М. Макротенденції розвитку сучасної парадигми міжнародного маркетингу / Т.М.Циганкова // Маркетинг в Україні. – 2005. – №3. – С.63-66.
- 43.Циганкова Т.М. Вплив глобальної торгової системи на міжнародну маркетингову діяльність / Т.М.Циганкова // Маркетинг в Україні. – 2005. – №4. – С.25-30.
- 44.Черномаз П.О. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. / П.О.Черномаз. – К. : Академвидав, 2010. – 270 с.
- 45.Шафалюк О.К. Розвиток інновацій і запитів споживачів у формуванні ринкових можливостей підприємств / О.К.Шафалюк // Маркетинг в Україні. – 2006. – №2. – С.52-57.
- 46.[www.un.org/Depts/unsd/social/inc-eco.htm](http://www.un.org/Depts/unsd/social/inc-eco.htm) (Indicators on income and economic activity)
- 47.[www.iimagazine.com/premium/rr/countrycredit/ccr/2000.htm](http://www.iimagazine.com/premium/rr/countrycredit/ccr/2000.htm) (Institutional Investor online: Country credit rankings)
- 48.[www.transparency.org/documents/cpi/2001/cpi2001.html](http://www.transparency.org/documents/cpi/2001/cpi2001.html) (Transparency International: The Corruption Perceptions Index)
- 49.[www.weforum.org/pdf/gcr/Overall\\_Competitiveness\\_Rankings.pdf](http://www.weforum.org/pdf/gcr/Overall_Competitiveness_Rankings.pdf) (World Economic Forum: Competitiveness Rankings)
- 50.[www.globalcorruptionreport.org](http://www.globalcorruptionreport.org) (Global Corruption Report 2005)
- 51.[www.worldbank.org/prospects/gep2002](http://www.worldbank.org/prospects/gep2002) (World Bank: General rankings)
- 52.[www.european-patent-office.org](http://www.european-patent-office.org) (European Patent Office)
- 53.[www.doingbusiness.org/EconomyRankings](http://www.doingbusiness.org/EconomyRankings) (World Bank: Economic rankings of doing Business)
- 54.[www.ft.com](http://www.ft.com) (Financial Times)
- 55.[www.franchise.org](http://www.franchise.org) (International Franchise Association)
- 56.[www.imf.org](http://www.imf.org) (International Monetary Fund)
- 57.[www.oecd.org](http://www.oecd.org) (Organization for Economic Cooperation and Development)
- 58.[www.unctad.org](http://www.unctad.org) (UNCTAD)
- 59.[www.wto.org](http://www.wto.org) (World Trade Organization)

Питання до екзамену з дисципліни

**“Міжнародний менеджмент та маркетинг”**

для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 “Менеджмент”

заочної форми навчання

1. Міжнародний менеджмент: суть, структура, особливості розвитку.
2. Транснаціональні (міжнародні) корпорації як об’єкт міжнародного менеджменту: визначення та класифікація міжнародних (транснаціональних) корпорацій.
3. Особливості діяльності менеджерів міжнародних корпорацій.
4. Елементи зовнішнього середовища діяльності міжнародної компанії.
5. Характерні особливості американського менеджменту.
6. Особливості англійського менеджменту.
7. Особливості китайського та японського менеджменту.
8. Види міжнародних стратегій, їх характеристика.
9. Сутність та етапи стратегічного планування в міжнародному менеджменті.
10. Суть та особливості прийняття рішень у міжнародних корпораціях.
11. Комунікації в міжнародному менеджменті. Основні типи міжнародних комунікацій.
12. Бар’єри міжнародних комунікацій в міжнародному менеджменті та підвищення їх ефективності.
13. Організаційні структури концернів і компаній у міжнародній практиці.
14. Форми міжнародних стратегічних альянсів.
15. Особливості функції організації у міжнародному менеджменті.
16. Система управління людськими ресурсами у міжнародних корпораціях.
17. Особливості мотивації в багатонаціональному культурному середовищі.
18. Лідерство в міжнародному контексті.
19. Особливості керівництва міжнародними командами.
20. Особливості контролю в міжнародних корпораціях.
21. Поняття міжнародного маркетингу. Умови та чинники виникнення міжнародного маркетингу.
22. Форми міжнародного маркетингу.
23. Спільні риси та відмінності внутрішнього та міжнародного маркетингу.
24. Суб’єкти міжнародного маркетингу.
25. Поняття міжнародного маркетингового середовища та його види.
26. Поняття та напрями вивчення міжнародного економічного середовища, їх коротка характеристика.
27. Поняття та елементи соціально-культурного середовища.
28. Методи вивчення соціально-культурного середовища зарубіжних країн. Класифікація культур за Річардом Льюїсом.

29. Міжнародне політико-правове середовище: сутність, структурна схема дослідження.
30. Сутність та особливості міжнародних маркетингових досліджень.
31. Типи міжнародних маркетингових досліджень.
32. Сучасні підходи до вибору зарубіжних ринків.
33. Концепція „чотирьох фільтрів” вибору закордонного ринку за Валвурд.
34. Характеристика основних стратегій виходу фірми на зовнішній ринок.
35. Сутність, типи та стадії стандартизації міжнародного комплексу маркетингу.
36. Типи товару на світовому ринку. Характеристика експортного товару.
37. Особливості міжнародного життєвого циклу товару.
38. Сутність та основні напрями товарної політики міжнародної компанії.
39. Сутність та типи міжнародних товарних стратегій.
40. Сутність міжнародної цінової політики. Види цін та цінових знижок у міжнародній торгівлі.
41. Фактори ціноутворення у міжнародному маркетингу.
42. Етапи процесу ціноутворення у міжнародному маркетингу.
43. Сутність, цілі та завдання міжнародної політики розподілу товарів.
44. Учасники міжнародних каналів розподілу. Сутність та типові конфігурації міжнародних каналів розподілу.
45. Критерії вибору каналів збуту. Питання розробки політики розподілу.
46. Сутність, процес здійснення та методи міжнародних маркетингових комунікацій.
47. Світові тенденції розвитку міжнародної реклами. Особливості рекламування у різних країнах.
48. Безпосередні методи міжнародних маркетингових комунікацій.
49. Суть управління міжнародним маркетингом.
50. Особливості міжнародного маркетингового планування.
51. Організація маркетингової служби підприємства, що діє на міжнародному ринку.
52. Контроль міжнародного маркетингу.

## Додаток А

**Варіанти контрольних завдань та порядок їх вибору для  
виконання**

№ останніх двох цифр залікової книжки	№ варіанту	№ останніх двох цифр залікової книжки	№ варіанту
01, 51	1	26, 76	26
02, 52	2	27, 77	27
03, 53	3	28, 78	28
04, 54	4	29, 79	29
05, 55	5	30, 80	30
06, 56	6	31, 81	31
07, 57	7	32, 82	32
08, 58	8	33, 83	33
09, 59	9	34, 84	34
10, 60	10	35, 85	35
11, 61	11	36, 86	36
12, 62	12	37, 87	37
13, 63	13	38, 88	38
14, 64	14	39, 89	39
15, 65	15	40, 90	40
16, 66	16	41, 91	41
17, 67	17	42, 92	42
18, 68	18	43, 93	43
19, 69	19	44, 94	44
20, 70	20	45, 95	45
21, 71	21	46, 96	46
22, 72	22	47, 97	47
23, 73	23	48, 98	48
24, 74	24	49, 99	49
25, 75	25	50, 00	50

Навчально-методичне видання

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ

Методичні рекомендації  
для виконання контрольної роботи для здобувачів вищої освіти спеціальності  
073 «Менеджмент» заочної форми навчання

Укладач: Стамат Вікторія Михайлівна

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 5.4

Тираж 50 прим. Зам. № \_\_\_\_

Надруковано у видавничому відділі  
Миколаївського національного аграрного університету  
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №4490 від 20.02.2013 р.