

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
«Белорусский государственный университет
информатики и радиоэлектроники»

Инженерно-экономический факультет

Кафедра экономики

И. В. Марахина, В. А. Пархименко

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ И ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

*Рекомендовано УМО по образованию в области информатики
и радиоэлектроники в качестве учебно-методического пособия
для специальности 1-28 01 02 «Электронный маркетинг»*

Минск БГУИР 2019

УДК 339.138(076)

ББК 65.291.3я73

M25

Рецензенты:

кафедра маркетинга Белорусского национального
технического университета
(протокол №12 от 05.02.2019);

профессор кафедры управления региональным развитием
Академии управления при Президенте Республики Беларусь
доктор экономических наук, профессор А. Н. Сенько

Марахина, И. В.

M25

Международный маркетинг и внешнеэкономическая деятельность :
учеб.-метод. пособие / И. В. Марахина, В. А. Пархименко. – Минск :
БГУИР, 2019. – 64 с. : ил.

ISBN 978-985-543-505-2.

Пособие включает задания восьми занятий, в том числе кейсы, аналитические задания, методические упражнения.

Предназначено для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов при изучении курса «Международный маркетинг и внешнеэкономическая деятельность».

УДК 339.138(076)

ББК 65.291.3я73

ISBN 978-985-543-505-2

© Марахина И. В., Пархименко В. А., 2019

© УО «Белорусский государственный
университет информатики
и радиоэлектроники», 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Занятие 1. Аудит компании на предмет ее международной активности.....	6
Занятия 2–3. Анализ страны для выхода на рынок. Анализ целевого рынка	11
Занятия 4–5. Разработка товарной стратегии. Разработка ценовой стратегии ...	20
Занятия 6–7. Разработка стратегии распределения. Разработка коммуникационной стратегии.....	33
Занятие 8. Разработка стратегии электронного маркетинга	54
Список используемой литературы.....	61
Основная	61
Дополнительная	62

ВВЕДЕНИЕ

Подготовка специалистов по маркетингу подразумевает изучение методов работы как на внутреннем рынке, т. е. рынке Республики Беларусь, так и на внешних рынках, т. е. рынках стран ближнего и дальнего зарубежья.

Учебная дисциплина «Международный маркетинг и внешнеэкономическая деятельность» ориентирована на раскрытие содержания, специфики и инструментария маркетинговой деятельности на внешних рынках и особенностях внешнеэкономической деятельности, тем самым выступая одной из фундаментальных дисциплин в рамках комплексной подготовки выпускника по специальности 1-28 01 02 «Электронный маркетинг» с присваиваемой квалификацией «маркетолог-программист».

В рамках данной учебной дисциплины такие категории, как «международный маркетинг» и «внешнеэкономическая деятельность», трактуются взаимодополняющим образом: международный маркетинг понимается прежде всего с точки зрения принимаемых управленческих решений по стратегии и тактике выхода на внешние рынки, а внешнеэкономическая деятельность рассматривается с точки зрения решений и действий по правовому, организационному и техническому обеспечению такого выхода.

Целью учебной дисциплины выступает формирование знаний и навыков у будущих специалистов в области международного маркетинга и внешнеэкономической деятельности.

Основными задачами изучения учебной дисциплины для студентов являются следующие:

- освоить методологические основы принятия стратегических и тактических маркетинговых решений при выходе на внешние рынки;
- рассмотреть правовое и организационное содержание внешнеэкономической деятельности.

Данное учебно-методическое пособие включает задания, сгруппированные по темам, направленные на формирование знаний в области международного маркетинга и внешнеэкономической деятельности, на развитие творческого мышления и умения работать в команде.

Задания выполняются подгруппами по два-три человека. Состав подгрупп является неизменным в течение всего семестра.

Каждая из подгрупп выбирает реально существующую и действующую белорусскую коммерческую организацию и в течение семестра ведет по ней портфолио, в котором отражают результаты всех заданий, а также дополни-

тельные задания, выдаваемые преподавателем в соответствии с пройденным материалом.

Задания в портфолио оцениваются по следующим критериям:

1. Содержание (уровень аргументации и проработки).
2. Отражение в ответе всех пунктов задания.
3. Качество оформления ответа.
4. Наличие письменного ответа в день презентации задания.
5. Присутствие и работа всех членов команды в рамках презентации ответа.

Кроме того, студентам по каждой теме предлагаются дополнительные задания, которые позволяют углубить теоретические знания и развить навыки анализа и проектирования управленческих решений.

К зачету студенты допускаются только при наличии всех выполненных и отраженных в портфолио заданий и кейсов.

ЗАНЯТИЕ 1. АУДИТ КОМПАНИИ НА ПРЕДМЕТ ЕЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ АКТИВНОСТИ

Задание 1

Каждой подгруппе нужно осуществить маркетинговый анализ выбранной белорусской коммерческой организации.

Отчет по результатам исследования должен включать следующие основные разделы:

1. Краткие сведения об организации: точное наименование, форма собственности, профиль деятельности, краткое описание выпускаемой продукции/оказываемых услуг, список основных рынков сбыта.

2. Доля экспорта в общем объеме продаж (выручки) организации: точное значение или оценка.

3. Наличие экспортных модификаций товаров или товаров, поставляемых исключительно на экспорт.

4. Основные зарубежные страны, куда поставляется продукция организации (желательно подкрепить количественными оценками).

5. Наличие представительств, филиалов, сборочных производств и других организационных форм за рубежом.

6. Партнерство с зарубежными компаниями.

7. Опыт участия в зарубежных выставках, форумах и т. п.

8. Наличие рекламных и иных материалов, ориентированных сугубо на зарубежные рынки.

9. Наличие и функциональность версии сайта на иностранном языке, его место в поисковой выдаче, удобство пользования.

10. Другие моменты, характеризующие, с вашей точки зрения, международную активность организации.

11. Вывод об уровне развития международной активности на сегодняшний день и о предполагаемом вами потенциале компании работать на международном рынке в будущем.

Источники информации для анализа:

- официальный сайт компании;
- аналитические статьи в онлайн-изданиях (поиск в Google, tut.by, Yandex и др.) или в традиционной прессе;
- результаты поиска в онлайн-новостях (news.google.com, news.tut.by, news.yandex.by и др.);
- интервью и опросы знакомых сотрудников компании;
- промо-материалы компании и любые иные источники.

Форма представления выполненного задания в рамках семинара:

– письменный отчет (3–5 страниц печатного текста, аккуратно оформленного), который в дальнейшем подшивается в портфолио и представляется командой на итоговом занятии в конце семестра со всеми остальными заданиями. К отчету могут прилагаться копии аналитических статей, промо-материалы, распечатки онлайн-новостей и т. п.;

– устная презентация (с показом информативных «слайдов») в аудитории (на 10–15 мин), которая должна охватывать все упомянутые выше пункты анализа, однако может иметь любую форму и «легенду». Приветствуется использование дополнительных изобразительных и раздаточных материалов (каталоги продукции, газетные вырезки со статьями о компании, образцы продукции и т. п.). Материал должен быть преподнесен доступно и понятно.

Задание 2

Проанализируйте статистические данные по товарной структуре экспорта Республики Беларусь за последние пять лет. На какие сферы в Республике Беларусь приходится максимум экспорта? Как вы думаете, почему? Какие изменения в области товарной структуры экспорта произошли за последние пять лет в Республике Беларусь?

Какие отрасли имеют, по вашему мнению, экспортный потенциал, не реализованный в полной мере? Какая работа в сфере маркетинга должна быть проведена, чтобы был реализован такой потенциал?

Задание 3

Изучите известные белорусские компании, продукцию которых можно встретить за рубежом. Сравните показатели их работы (объемы продаж, размер торговой сети, число сотрудников и т. д.) за рубежом и в Республике Беларусь. Как вы оцениваете их международный маркетинг и внешнеэкономическую деятельность? Ответ обоснуйте.

Задание 4

Кейс «Международная активность McDonald's»

Внимательно прочитайте кейс и ответьте на вопросы, размещенные в конце кейса.

McDonald's – американская корпорация, до 2010 года крупнейшая в мире сеть ресторанов быстрого питания, работающая по системе франчайзинга.

По итогам 2010 года компания занимает 2 место по количеству ресторанов во всем мире после ресторанной сети Subway, входит в список Fortune Global 500 2016 года (420 место).

Компания основана в 1940 году братьями Диком и Маком Макдоналдами (первый ресторан открылся в Сан-Бернардино, Калифорния). В 1948 году впервые в мире компания McDonald's сформулировала принципы концепции «быстрого питания».

В 1954 году Рей Крок приобрел у братьев Макдоналдов право выступать в качестве эксклюзивного агента по франчайзингу. В 1955 году он открыл свой первый McDonald's в городке Дез-Пленз, штат Иллинойс (в настоящее время там находится музей корпорации). В 1955 году Кроком была зарегистрирована компания McDonald's System, Inc (в 1960 году переименована в McDonald's Corporation). В 1961 году все права на компанию были полностью выкуплены Реем Кромом.

Почти 100 % акций компании находится в свободном обращении.

Под торговой маркой McDonald's на середину июня 2009 года работало 32 060 ресторанов в 118 странах мира (в том числе около 14 тыс. из них расположены в США). Из них значительная часть (25 578 ресторанов) управлялась по франчайзингу, поэтому ассортимент ресторанов, размер и состав порций может сильно различаться в разных странах. Одним из наиболее развивающихся проектов компании в последнее время стала сеть кофеен McCafé.

Ассортимент ресторанов включает гамбургеры (в том числе «Биг Мак»), сэндвичи, картофель фри, десерты, напитки и т. п. В большинстве стран мира в ресторанах сети продают пиво.

Общая численность персонала компании на 2008 год составила около 400 тыс. человек. В 2010 году выручка корпорации достигла рекордной отметки в 24,07 млрд дол. При этом чистая прибыль McDonald's составила 4,94 млрд дол. [1].

Что касается Республики Беларусь, то 1 ноября 2018 года в Минске открылся юбилейный пятнадцатый ресторан McDonald's.

Вопросы:

1. Можно ли отнести McDonald's к успешным международным компаниям? Обоснуйте ответ.
2. Как вы считаете, во всех ли странах удачно идет развитие McDonald's?
3. Почему в большинстве случаев McDonald's управляется по франчайзингу?
4. Как вы оцениваете работу международной компании McDonald's на белорусском рынке?

5. Как вы думаете, почему компания McDonald's уступила первенство Subway?
6. Опишите конкурентов McDonald's.
7. Какие действия должен предпринять McDonald's в связи с усиливающейся работой конкурентов на международном рынке?
8. Как вы думаете, почему белорусский McDonald's есть только в Минске?

Задание 5

Подготовьте эссе о роли международного маркетинга. Отрадите в нем следующие взаимосвязанные вопросы:

1. Каковы предпосылки возникновения необходимости в международном маркетинге?
2. Почему на внешних рынках невозможно или крайне затруднительно использовать наработанные подходы, приемы и инструменты внутреннего маркетинга?
3. Каковы основные факторы, которые формируют существенные различия между рынками одного и того же товара в разных странах?

Задание 6

Назовите основные тенденции, факторы и примеры глобализации в современном мире. В рамках ответа обязательно расскажите об экономических, культурных, технологических аспектах глобализации.

Какие вызовы глобализация ставит перед белорусскими компаниями, желающими выйти на внешние рынки. Влияет ли глобализация на белорусские компании, которые работают только на внутреннем рынке?

Задание 7

Дайте определение понятию «внешняя среда международного маркетинга». Назовите основные факторы и элементы этой среды. Почему компания должна проводить анализ этой среды?

Приведите примеры влияния факторов внешней среды международного маркетинга на деятельность компании на внешних рынках.

Задание 8

Сделайте краткое сообщение о государственном регулировании внешне-экономической деятельности в Республике Беларусь. Раскройте содержание и формы нетарифных методов регулирования, а также таможенно-тарифных методов регулирования.

Задание 9

Раскройте понятие «свободная экономическая зона», укажите достоинства и недостатки такой формы организации внешнеэкономической деятельности.

Изучите официальные сайты свободных экономических зон в Республике Беларусь, а также новости и аналитическую информацию о них. Подготовьте сравнительный анализ свободных экономических зон. Обратите внимание на их работу с сфере международного маркетинга.

Задание 10

Подумайте над проблемой организации маркетинга на внешних рынках. Рассмотрите основные с точки зрения теории виды организационных структур в международном маркетинге:

- функциональная;
- товарная (продуктовая);
- географическая (территориальная, региональная);
- смешанная.

Укажите достоинства и недостатки каждого вида организационных структур.

ЗАНЯТИЯ 2–3. АНАЛИЗ СТРАНЫ ДЛЯ ВЫХОДА НА РЫНОК.

АНАЛИЗ ЦЕЛЕВОГО РЫНКА

Задание 1

Каждой подгруппе нужно осуществить маркетинговый анализ рынка страны, выбранной из списка, приведенного ниже.

Отчет по результатам исследования должен включать следующие основные характеристики:

1. Полное наименование страны.
2. Месторасположение на карте мира.
3. Предельно краткая характеристика выбранной страны: численность населения, язык, религия, политическая форма правления, валюта, климат, достопримечательности, культура, кухня, спорт и т. п.
4. Экономические показатели: валовой внутренний продукт (ВВП) на душу населения, темпы роста ВВП, наличие внешнего долга, уровень инфляции, ставка рефинансирования, средняя заработная плата и т. п.
5. Место страны в различных международных рейтингах (см. список рейтингов ниже).
6. Наличие/отсутствие юридических и иных барьеров для работы белорусских компаний с этой страной.
7. Наличие/отсутствие потенциальных потребителей продукции.
8. Наличие/отсутствие местных производителей/продавцов аналогичной продукции.
9. Наличие/отсутствие представительств зарубежных компаний, которые выпускают аналогичную продукцию.
10. Оценка емкости рынка.
11. Сложности и проблемы, которые должна будет учитывать маркетинговая стратегия выхода на данный рынок (например, особенности языка, религии, климата и т. п.).
12. Общий вывод о возможности и стратегии выхода белорусской компании (которая рассматривается во всех заданиях в течение семестра) на выбранный рынок.

Список стран:

Нигерия	Ангола	Румыния
ЮАР	Колумбия	Словения
Малайзия	Эфиопия	Тунис
Австралия	Намибия	Бангладеш
Венесуэла	Кения	Гондурас

Бразилия	Таиланд	Сербия
Алжир	Узбекистан	Панама
Индонезия	Казахстан	Бутан
Монголия	Грузия	Соломоновы острова
Ливия	Армения	Латвия
Иран	Вьетнам	Шри-Ланка
Судан	Дания	Сьерра-Леоне

Примечание. Преподаватель, ведущий практические занятия, может расширять и дополнять список. В учебной группе не следует допускать повторного выбора стран: каждая команда должна выбрать определенную страну, и остальные выполнять задание для этой страны уже не могут.

Список рейтингов для анализа рынка страны:

- Doing Business / <http://www.doingbusiness.org/>;
- Global Competitiveness Index / <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/>;
- Global Innovation Index / <https://www.globalinnovationindex.org/content/page/data-analysis/>;
- Human Development Index / <http://report.hdr.undp.org/> и др.

Так, со списком рейтингов можно ознакомиться, например, по ссылке https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_international_rankings.

Источники информации для анализа:

- официальный сайт страны;
- сайты компаний-конкурентов, которые работают в данной стране;
- аналитические статьи в онлайн-изданиях (поиск в Google, tut.by, Yandex и др.) или в традиционной прессе;
- результаты поиска в онлайн-новостях (news.google.com, news.tut.by, news.yandex.by и др.) и иных источниках.

Форма представления выполненного задания в рамках семинара:

– письменный отчет (3–5 страниц печатного текста, аккуратно оформленного), который в дальнейшем подшивается в портфолио и представляется командой на итоговом занятии в конце семестра со всеми остальными заданиями. К отчету могут прилагаться копии аналитических статей, промо-материалы, распечатки онлайн-новостей и т. п.;

– устная презентация (с показом информативных «слайдов») в аудитории (10–15 мин), которая должна охватывать все упомянутые выше пункты анализа, однако может иметь любую форму и «легенду». Приветствуется использование дополнительных изобразительных и раздаточных материалов (каталоги про-

дукции, газетные вырезки со статьями о компании, образцы продукции и т. п.). Материал должен быть преподнесен доступно и понятно.

Задание 2

Выберите белорусский товар, который можно купить за пределами нашей страны. Проанализируйте возможности продвижения продукта в пяти новых странах. Обоснуйте свой выбор методов продвижения товара.

Задание 3

Кейс «Рейтинг Doing Business»

Внимательно прочитайте кейс и ответьте на вопросы, размещенные в конце кейса.

Проект «Ведение бизнеса» (Doing Business), реализация которого началась в 2002 году, посвящен деятельности национальных малых и средних предприятий и оценке нормативных актов, регулирующих их деятельность на протяжении всего жизненного цикла. Методика исследования «Ведение бизнеса» и типовая модель анализа затрат являются стандартными инструментами, применяемыми в самых разных странах для оценки влияния нормотворчества государств на деятельность предприятий.

В рамках исследования осуществляется сбор и анализ всесторонних количественных данных для сопоставления условий регулирования предпринимательской деятельности между странами и в динамике, тем самым проект «Ведение бизнеса» побуждает страны к более эффективному регулированию, обеспечивает измеримые ориентиры для проведения реформ и служит ресурсом для ученых, журналистов, исследователей из частного сектора и других лиц, интересующихся деловым климатом в каждой стране.

Кроме того, проект «Ведение бизнеса» предлагает развернутые субнациональные доклады, в которых дается исчерпывающий анализ регулирования предпринимательской деятельности и реформ в разных городах и регионах конкретной страны. Эти доклады содержат данные о степени легкости ведения бизнеса, рейтинге каждого региона и о реформах, которые рекомендуется провести для повышения оценки по каждой из тематических категорий, к которым относятся составляемые показатели. Участвующие в исследовании города могут сравнивать действующие у них нормы регулирования предпринимательской деятельности с другими городами страны или региона, а также с городами стран, включенных в рейтинг проекта «Ведение бизнеса».

Первый доклад «Ведение бизнеса», опубликованный в 2003 году, охватывал 5 наборов показателей по 133 странам. Доклад «Ведение бизнеса – 2018» охватывает уже 11 наборов показателей по странам. Проект «Ведение бизнеса» дорабатывается с использованием отзывов представителей правительств, ученых, специалистов-практиков и рецензентов. Изначально определенное назначение проекта остается неизменным: дать объективную основу для понимания и совершенствования систем нормативно-правового регулирования предпринимательской деятельности по всему миру.

Республика Беларусь участвует в исследовании Всемирного банка «Ведение бизнеса» начиная с 2005 года и занимает 5 место среди 190 стран мира по количеству проведенных за это время реформ (за прошедшие годы авторы исследования насчитали 37 реформ).

В отчете «Ведение бизнеса – 2018», опубликованном в октябре 2017 года, Республика Беларусь заняла 38 место среди охваченных данным исследованием 190 государств (рис. 1).

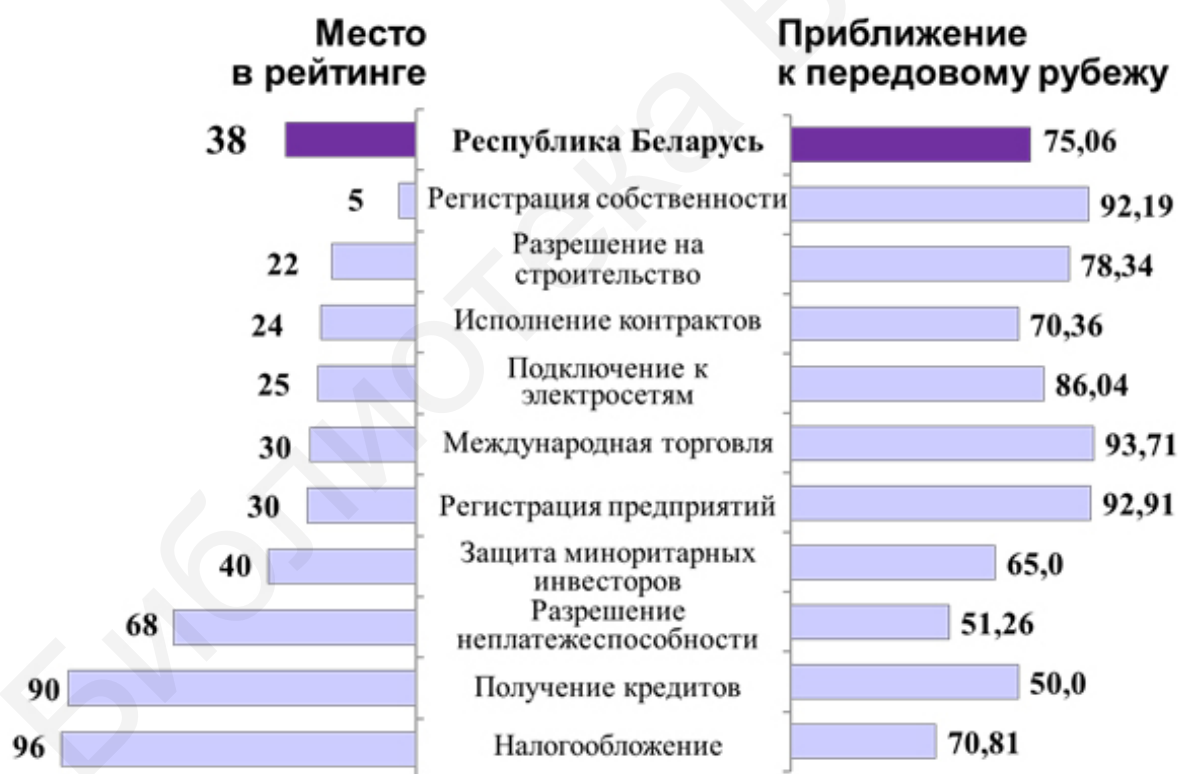


Рис. 1. Показатели «Ведение бизнеса – 2018» для Республики Беларусь [1]

В структуре исследуемых сфер «жизнедеятельности» бизнеса при составлении отчета «Ведение бизнеса – 2018» Беларусь традиционно занимает лидирующие позиции по показателю «Регистрация собственности» (5 место).

Беларусь вошла в первую тридцатку стран мира с наилучшими условиями осуществления предпринимательской деятельности по показателям:

- «Получение разрешений на строительство» (22 место);
- «Обеспечение исполнения контрактов» (24 место);
- «Подключение к системе электроснабжения» (25 место);
- «Международная торговля» (30 место);
- «Регистрация предприятий» (30 место).

Улучшены условия осуществления предпринимательской деятельности по показателям:

- «Защита миноритарных инвесторов» (40 место +2);
- «Налогообложение» (96 место +3);
- «Разрешение неплатежеспособности» (68 место +1);
- «Получение кредитов» (90 место +11).

Результаты отчета «Ведение бизнеса – 2018» показали, что по некоторым сферам регулирования предпринимательской деятельности в Республике Беларусь созданы более привлекательные условия, чем в странах-лидерах из отчета.

Так, зарегистрировать бизнес в Беларуси (30 место) проще, чем в США (49 место), Швейцарии (73 место), Германии (113 место), Польше (120 место); получить разрешение на строительство (22 место) проще, чем в США (36 место), Канаде (54 место), Швейцарии (62 место), России (115 место); подключиться к системе электроснабжения (25 место) быстрее и проще, чем в США (49 место), Польше (54 место), Латвии (62 место), Казахстане (70 место), Канаде (105 место); для регистрации собственности созданы практически лучшие в мире условия (5 место).

Стоит отметить, что исследование «Ведение бизнеса – 2018» охватывало период с 1 июля 2016 года по 1 июля 2017 года.

В обозначенном периоде авторами исследования была учтена реформа по показателю «Получение кредитов» за счет создания в стране реестра движимого имущества, обремененного залогом.

Ряд мер, реализованных в стране для улучшения бизнес-среды, найдет отражение в результатах следующих исследований, а именно:

- сокращение количества дней и срока осуществления процедур для регистрации предприятий и получения разрешений на строительство;
- расширение сферы применения электронных сервисов в работе таможенных и налоговых органов;
- автоматизация работы судебных органов;
- приближение норм корпоративного законодательства, направленных на защиту прав и законных интересов инвесторов, к мировым стандартам;

– совершенствование законодательства о несостоятельности и банкротстве, направленного на обеспечение более полного учета интересов кредиторов, необходимый уровень защиты их прав.

Правительство Республики Беларусь намерено продолжить реализацию комплекса реформ во всех сферах предпринимательской деятельности, в том числе с учетом положительного опыта зарубежных стран и рекомендаций Всемирного банка.

Создание максимально благоприятных условий для формирования и функционирования предпринимательской среды и повышения инвестиционной привлекательности белорусской экономики было и остается в разряде важнейших национальных приоритетов [2].

Вопросы:

1. Проанализируйте показатели, используемые для рейтинга. Какие бы показатели вы добавили или убрали? Ответ обоснуйте.

2. Как рейтинг «Ведение бизнеса – 2018» влияет на интерес международных компаний к белорусскому рынку?

3. Представьте себя на месте руководства какой-нибудь зарубежной компании, рассматривающее возможности выхода на белорусский рынок. Какие факторы, условия вам хотелось бы улучшить для повышения эффективности работы на белорусском рынке.

4. Какие страны попали в первую десятку рейтинга «Ведение бизнеса – 2018»? Согласны ли вы с их лидерством?

5. Исходя из рейтинга стран для одного из белорусских предприятий выберите наиболее привлекательные рынки для сбыта продукции.

Задание 4

Кейс «Франчайзинговый фастфуд»

Внимательно прочитайте кейс и ответьте на вопросы, размещенные в конце кейса.

Примерно в 2013 году в Минске стали появляться как первые зарубежные заведения по франшизе, так и аналоги мировых брендов фастфуда. Но схема общепита «быстро и дешево» сделала успешными далеко не всех. Вспомним наиболее популярные в свое время, а затем закрывшиеся сети.

Goody's (Греция)

Одним из первых франчайзинговых проектов в Минске стала греческая сеть бургерных Goody's. В Греции этот бренд входит в пищевой холдинг Vivartia и с 2014 года называется Goody's Burger House.

В Минске первый Goody's открылся на ул. Свердлова в ноябре 2013 года. Тогда говорили о том, что в Греции эта сеть по популярности обогнала McDobald's.

В столице были открыты три точки этого фастфуда, но весной 2015 года заведения закрылись из-за кризиса: привозные продукты подорожали, снизилась покупательная способность, также из-за условий франшизы нельзя было изменить меню. Владельцы отказались от франшизы и на месте ресторанов Goody's открыли локальный фастфуд – Yumburger.

Впрочем, значительного развития эта сеть тоже не получила. Из трех ресторанов дольше всех проработал только один – расположенный на улице Свердлова. Далее тут начали продавать бургеры под неймингом Burger House; но и эта модель просуществовала недолго. С декабря 2016 года тут открылся ресторан американской сети Texas Chicken.

Сэндвич-бары FreshLine (Украина)

В 2015 году в Минске открылась украинская сеть сэндвич-баров FreshLine. Заведения запускали быстро. До конца 2017 года в Минске планировали запустить 17 сэндвич-баров, но весной 2018 года в столице остался лишь один FreshLine – расположенный в ТЦ Outleto. Вскоре его продали и закрыли сеть.

Развивал фастфуд минский предприниматель Евгений Левченко. После FreshLine он запустил сеть бистро «Обед Буфет».

Основатель сети сэндвич-баров на Украине Вадим Бортник трактовал, что сеть в Беларуси не получила развития потому, что «партнеру не хватило масштаба вытянуть производство, так как возникли финансовые трудности». Но Евгений Левченко делится своей версией: мол, для нашей страны формат сэндвич-бара как отдельного заведения не подходит, поэтому бизнес «не пошел».

От известной пиццерии Sbarro к молодому российскому бренду

Во время массового запуска известных мировых сетей в Беларуси в 2015 году в Минске открылась американская пиццерия Sbarro. Развивала ее компания «Пицца стар» во главе с Вадимом Ткачуком – сыном известного бизнесмена, бывшего совладельца универсама «Рублевский», а ныне совладельца универсама «Доброном» Сергея Ткачука.

В 2018 году белорусская компания отказалась от франшизы, и место восьми существующих пиццерий Sbarro заняла сеть «Додо пицца» – российская сеть, основанная в 2011 году в Сыктывкаре предпринимателем Федором Овчинниковым.

Руководство компании «Пицца стар» объясняло переход от американской Sbarro к российской сети тем, что сеть ресторанов быстрого обслуживания «Додо пицца» – это молодой, активный бренд, более открытый, мобильный, инновационный по сравнению со Sbarro [3].

Вопросы:

1. Как вы думаете, в чем причина быстрого закрытия рассмотренных в кейсе кафе, которые работали по франшизам зарубежных компаний? Какие особенности белорусского рынка ими были не учтены?

2. Приведите примеры кафе, которые успешно работают по франшизам зарубежных компаний.

3. Если бы вы выбирали франшизу сферы быстрого питания (из непредставленных на белорусском рынке), какую бы выбрали? Почему?

4. Как вы думаете, какие белорусские бренды кафе, ресторанов или другие объекты общественного питания могли бы успешно выйти на международный рынок? Что это будет за предложение и какие рынки будут в нем заинтересованы? Ответ обоснуйте.

Задание 5

Как вы считаете, что легче: проводить маркетинговые исследования внешних или внутренних рынков? Ответ обоснуйте. Назовите основные отличительные характеристики маркетинговых исследований на внешних рынках.

Задание 6

Изучите существующие и описанные в литературе основные методы предварительного скрининга и отбора целевых внешних рынков для выхода на них. Насколько точны такие методы? Каковы их достоинства и недостатки? Результаты представьте в виде табл. 1.

Таблица 1

Методы предварительного скрининга и отбора целевых внешних рынков

Метод	Краткое описание	Точность метода	Достоинства метода	Недостатки метода
Метод скрининга (отбора целевых рынков)				
...				

Задание 7

Какие способы выхода компании на внешние рынки вы знаете? Перечислите их, указав соответствующие достоинства и недостатки каждого из способов, особое внимание уделив размеру затрат и уровню риска.

Результаты представьте в виде табл. 2.

Способы выхода компании на внешние рынки

Способ	Краткое описание	Достоинства метода	Недостатки метода
Способ выхода компании 1			
...			

Задание 8

Раскройте сущность и различия следующих видов внешнеэкономических операций и сделок: договор (международной) купли-продажи, международный лизинг, договор (международного) подряда, договор (международного) поручения, агентский договор, договор (международного) хранения.

ЗАНИЯТИЯ 4–5. РАЗРАБОТКА ТОВАРНОЙ СТРАТЕГИИ. РАЗРАБОТКА ЦЕНОВОЙ СТРАТЕГИИ

Задание 1

Каждой подгруппе нужно для выбранной ранее (на втором-третьем занятиях) страны осуществить разработку товарной и ценовой стратегии компании, описанной на первом занятии.

Отчет по результатам исследования должен включать следующие основные характеристики:

1. Предполагаемые форма и способ выхода на этот рынок (экспорт, совместное предпринимательство, прямые инвестиции и т. д.).

2. Общая товарная стратегия при выходе на этот рынок с указанием причин ее выбора.

3. Номенклатурные и ассортиментные позиции (рассмотренные и представленные в первом задании), которые предполагается продавать на этом рынке:

- с момента появления компании на рассматриваемом рынке;
- по прошествии некоторого времени;
- вообще не продавать в обозримом будущем.

Дать обоснование своим решениям.

4. Необходимые модификации по товару (товарам) при выходе на этот рынок, в том числе по функционалу, дизайну, брендированию, упаковке, гарантии и т. п.

5. Перечень сопутствующих услуг для этого рынка.

6. Общая ценовая стратегия для этого рынка с ее обоснованием.

7. Оценить **количественно!**, насколько вырастет цена при доставке товара клиенту, т. е. насколько велика разница DDP и EXW в терминах Инкотермс (смотреть, например, здесь) – опираться на тарифы международных перевозок, таможенные пошлины в конкретной стране.

8. Основные (ожидаемые) формы расчета (инкассо, аккредитив, банковский перевод и др.) смотреть, например, здесь.

9. Валютные риски: валюта расчетов, динамика курса за последние годы, меры для снижения рисков потерь из-за девальвации и т. п.

10. Предоставление рассрочки, кредита для клиентов.

11. Программа скидок для этого рынка (попытайтесь дать количественное обоснование!).

12. Программа «акций» для этого рынка, учитывающих традиции этого рынка и этой страны.

Источники информации для анализа:

- free freight calculator // <http://worldfreightrates.com/en/freight>;
- официальный сайт страны;
- сайты компаний-конкурентов, которые работают в данной стране;
- официальный сайт Инкотермс // <http://iccwbo.org/products-and-services/trade-facilitation/incoterms-2010/>;
- аналитические статьи в онлайн-изданиях (поиск в Google, tut.by, Yandex и др.) или традиционная пресса и т. п.

Форма представления выполненного задания в рамках семинара:

- письменный отчет (3–5 страниц печатного текста, аккуратно оформленного), который в дальнейшем подшивается в портфолио и представляется командой на итоговом занятии в конце семестра со всеми остальными заданиями. К отчету могут прилагаться копии аналитических статей, промо-материалы, распечатки онлайн-новостей и т. п.;
- устная презентация (с показом информативных «слайдов») в аудитории (на 10–15 мин), которая должна охватывать все упомянутые выше пункты анализа, однако может иметь любую форму и «легенду». Приветствуется использование дополнительных изобразительных и раздаточных материалов (каталоги продукции, газетные вырезки со статьями о компании, образцы продукции и т. п.). Материал должен быть преподнесен доступно и понятно.

Задание 2

При выходе на российский рынок белорусский производитель косметики столкнулся с вопросом о разработке ценовой стратегии на новом рынке. Было решено провести маркетинговое исследование для решения этого вопроса.

Опишите задачи, инструменты и план проведения такого исследования.

Задание 3

Кейс «Ценовая политика Zara»

Внимательно прочитайте кейс и ответьте на вопросы, размещенные в конце кейса.

Zara является одной из крупнейших мировых компаний в сфере производства модной одежды. Она входит в группу Inditex – одну из крупнейших мировых дистрибьюторских групп [4].

Компания Inditex, придерживающаяся стратегии дифференциации и оптимизации своей площади, открыла 524 новых магазина на 58 рынках в

2017 году. Ей принадлежат 7 475 магазинов на 96 рынках, и она постоянно расширяет свое присутствие в сети Интернет [5].

Finance.tut.by сравнил цены Zara со стоимостью такой же одежды в Польше, Литве, России и Украине по состоянию на август 2017 года.

Для сравнения Finance.tut.by взяли пять базовых вещей для мужчин и женщин. Долго не выбирали – остановились на одежде, которая появляется первой в списке в каждом из подразделов. Все цены были переведены в белорусские рубли по курсу Нацбанка и округлены. Жирным шрифтом выделены белорусские и самые низкие цены.

Мужчины

1. Пиджак: **Минск – 249 руб.**, Вильнюс – 231 руб., **Варшава – 195 руб.**, Москва – 260 руб., Киев – 251 руб.

2. Джинсы: **Минск – 119 руб.**, Вильнюс – 115 руб., **Варшава – 102 руб.**, Москва – 130 руб., Киев – 121 руб.

3. Классическая рубашка: **Минск – 89,99 руб.**, Вильнюс – 69 руб., **Варшава – 70 руб.**, Москва – 98 руб., Киев – 99 руб.

4. Поло: **Минск – 59,99 руб.**, Вильнюс – 46 руб., **Варшава – 43 руб.**, Москва – нет на сайте, Киев – 61 руб.

5. Кожаные туфли в стиле кэжуал: **Минск – 189 руб.**, Вильнюс – **161 руб.**, **Варшава – 162 руб.**, Москва – 195 руб., Киев – 175 руб.

Женщины

1. Пиджак: **Минск – 119 руб.**, Вильнюс – 115 руб., **Варшава – 108 руб.**, Москва – 130 руб., Киев – 137 руб.

2. Платье-мини: **Минск – 89,99 руб.**, Вильнюс – 69 руб., **Варшава – 75 руб.**, Москва – 98 руб., Киев – 99 руб.

3. Рубашка: **Минск – 79,99 руб.**, Вильнюс – 60 руб., **Варшава – 54 руб.**, Москва – 85 руб., Киев – 75 руб.

4. Джинсы: **Минск – 89,99 руб.**, Вильнюс – 69 руб., **Варшава – 75 руб.**, Москва – 98 руб., Киев – 99 руб.

5. Сумка из кожзаменителя: **Минск – 69,99 руб.**, Вильнюс – 60 руб., **Варшава – 54 руб.**, Москва – 85 руб., Киев – 68 руб.

Таким образом, цены на выбранные вещи отличаются во всех пяти странах. Как правило, по сравнению с Минском Zara дешевле в Варшаве и Вильнюсе. Иногда разница в цене в белорусских рублях достигает 20–30 %. Так, например, мужской пиджак в Беларуси дороже, чем в Польше, на 50 руб.

Зато в Минске Zara зачастую будет дешевле, чем в Москве и Киеве. Иногда разница в стоимости составляет до 15–20 %. Например, женская сумка из кожзаменителя в Беларуси на 15 руб. дешевле, чем в Москве [6].

Вопросы:

1. Проанализируйте товарную стратегию и стратегию ценообразования, используемую компанией Zara. Как вы думаете, почему выбрана такая стратегия ценообразования?
2. Предложите другие товарные стратегии ценообразования, которые может использовать Zara. Укажите их достоинства и недостатки.
3. Каких белорусских производителей одежды, реализующих свою продукцию за рубежом, вы знаете? Какую товарную стратегию и стратегию ценообразования они реализуют? Как вы думаете, почему? Согласны ли вы с выбранными стратегиями? Ответ обоснуйте.

Задание 4

Кейс «АДАНИ»

Внимательно прочитайте кейс и ответьте на вопросы, размещенные в конце кейса.

Не все белорусские компании так же знамениты за рубежом, как МАЗ и БелАЗ. Между тем некоторые из них предлагают решения, в корне меняющие ситуацию на рынке не только в Беларуси, но и на международных рынках. Одним из таких предприятий – лидеров в создании и внедрении наукоемкой высокотехнологичной продукции – является компания «АДАНИ». Компания уже более 20 лет предлагает широкий спектр инновационных решений в различных областях, а своей стратегической целью ставит вхождение к 2020 году в «высшую лигу» высокотехнологических компаний мирового уровня.

Подробнее о том, что именно производит АДАНИ и как она достигла такого успеха, о подрывных инновациях и цифровой экономике в Беларуси рассказал в интервью порталу «Евразия. Эксперт» (<http://eurasia.expert/>) генеральный директор УП «АДАНИ» Владимир Линеv.

– Владимир Николаевич, расскажите, пожалуйста, о деятельности компании «АДАНИ» и ее продукции.

– Наша компания была создана в 1991 году. Ядром компании стали сотрудники научно-исследовательской лаборатории Белорусского государственного университета, которые занимались разработкой ядерно-физических приборов для решения прикладных задач. ADANI – это аббревиатура ADvanced ANalytical Instruments (новые аналитические приборы).

Если говорить об истории, то мы начали с разработки и выпуска сложных наукоемких аналитических приборов – компактных спектрометров электронного парамагнитного резонанса, радиометров для измерения радионуклидов в продуктах питания и объектах окружающей среды в рамках программы по лик-

видации последствий на Чернобыльской АЭС. В течение нескольких лет мы произвели и поставили около 5000 радиометров в Беларусь, на Украину и в Россию, в республики, территория которых подверглись радиоактивному загрязнению. Фактически за короткое время с их помощью была решена проблема организации массового контроля качества производимого сырья и продуктов питания на разных уровнях (на фермах, рынках, перерабатывающих предприятиях, заводах строительных материалов и др.).

После аварии на атомной электростанции в Японии наше оборудование оказалось востребованным и там.

Интересно, что по прошествии более чем 20 лет многие приборы работают и сейчас, что показывает их высокую надежность и востребованность.

Следующий, второй этап развития компании (1997–1998 годы) – этап диверсификации видов деятельности. Мы разработали и стали производить уникальное медицинское рентгенодиагностическое оборудование и специальную рентгеновскую досмотровую технику для обеспечения безопасности. Если говорить об области здравоохранения, мы одни из первых создали и вывели на рынок цифровые флюорографы для цифровой визуализации и диагностики заболеваний органов грудной клетки, в первую очередь туберкулеза. Для таких целей широко использовались пленочные флюорографы.

Мы предложили уникальную сканирующую технологию получения цифровых рентгеновских изображений, которая отличается от пленочной существенно более низкой дозой облучения пациентов – приблизительно в 100 раз.

Актуальность и востребованность этого изобретения заключалась в том, что это как раз был начальный этап в рентгенодиагностической медицине – переход от рентгеновской пленки к цифровым технологиям. Фактически мы были одной из первых компаний в мире, которая предложила недорогую технологию визуализации цифровых изображений для решения задач диагностики и борьбы с туберкулезом.

Этот класс оборудования до сих пор эффективно используется во многих странах, в том числе на территории России. В Беларуси сегодня каждая поликлиника оснащена цифровым флюорографом, и ежегодно более 2,5 млн человек проходят на нем обследование. Данное оборудование послужило основой для развития телемедицины в республике. Несмотря на появление других цифровых рентгеновских технологий, компания «АДАНИ» остается мировым лидером в применении низкодозовой цифровой сканирующей технологии в медицине, в области обеспечения безопасности и неразрушающего контроля. Нами создан широкий модельный ряд рентгенодиагностического оборудования. Среди последних разработок – низкодозовый цифровой маммограф высокого раз-

решения для ранней диагностики рака молочной железы, смертность от которого стоит на первом месте у женщин.

Патентование технологии и оборудования во многих странах мира подтверждает их уникальность и новизну.

Мы первыми в мире предложили и запатентовали уникальную технологию под торговой маркой «КОНПАСС» для сканирования и получения цифрового изображения человека в полный рост, которая «просвечивает» его с исключительно низкой дозой облучения – на уровне естественного радиационного фона. Сначала сканер «КОНПАСС» использовался на алмазных рудниках в Африке для предотвращения хищений алмазов, затем – для обеспечения безопасности в аэропортах, объектах критической инфраструктуры.

Мы стали лидерами мирового рынка – в 56 странах работает более 1 тыс. систем «КОНПАСС». Одно из наиболее эффективных областей применения сканеров человека – борьба с терроризмом и преступностью, с транспортировкой наркотиков, которые глотают в капсулах или прячут в естественных полостях тела. Например, в желудке можно провезти до 1,5 кг наркотиков.

Сегодня компания производит широкий модельный ряд медицинского рентгенодиагностического оборудования, а также рентгеновского инспекционного оборудования для досмотра человека, ручной клади и грузов, легковых и грузовых автомобилей, которые поставляются более чем в 70 стран мира.

– В чем уникальность продукции предприятия «АДАНИ»?

– В истории инноваций АДАНИ был создан целый ряд новых продуктов, которые однозначно можно отнести к **подрывным инновациям** (англ. – disruptive innovation) – продуктам, радикально изменяющим ситуацию на рынке.

Это оборудование и приборы, о которых я говорил ранее, – малогабаритный спектрометр ЭПР, компактный радиометр РУГ–91, рентгеновский сканер «КОНПАСС», цифровой флюорограф и др.

Подрывные инновации – это продукты с высокой добавленной стоимостью. Они дают компании возможность развиваться, инвестировать больше в инновационные разработки, поэтому мы фокусируемся именно на подрывных инновациях и за счет этого имеем высокую конкурентоспособность на мировом рынке. Кроме того, нашей стратегией являются высокотехнологичные инновации, ориентированные на пользователя, превосходя его ожидания. Это означает, что мы поставляем не продукт, мы предлагаем нашему пользователю решение его проблем на основе ключевых компетенций, которыми обладает наша компания.

В эру инноваций, в которой сегодня живет современный мир, ситуация в сфере инновационного высокотехнологичного бизнеса радикально изменилась –

компании конкурируют не продукцией, а своими **бизнес-моделями, компетенциями.**

Сегодня предприятие «АДАНИ» – это высокотехнологичная компания полного инновационного цикла, в которой работает более 600 сотрудников, занимающихся исследованиями и разработками, производством, продажей и продвижением продукции на внешние рынки, а также сервисным обслуживанием.

Наша компания имеет не иерархическую (вертикальную), но уникальную «плоскую» открытую (ориентированную на рынок) матричную структуру. Компания реализует гибкие (agile) модели бизнес-процессов: гибкую разработку продукции, гибкую производственную систему, гибкий интегрированный маркетинг.

Предприятие «АДАНИ» имеет офисы в Северной и Южной Америке, России, Китае, Великобритании, поставляет продукцию в 70 стран мира.

– Вы сказали, что сейчас очень важны именно подрывные инновации. Но они всегда сменяются другими подрывными инновациями. Какие подрывные инновации могут прийти на смену сегодняшним через несколько лет?

– Ориентация на подрывные высокотехнологичные инновации, ориентация на пользователя – это стратегия компании. Они сами по себе не рождаются и требуют специфической системы управления процессом инноваций...

...Наш логотип гласит: «От идей – к решениям». Мы не продаем продукт – мы решаем проблему нашего клиента: наш продукт всегда уникален и создан для конкретного заказчика. Мы работаем с ним: стараемся понять его проблемы и на базе наших ключевых компетенций и продуктов предлагаем решение, которое может оказаться уникальным. Так рождается инновация, инновационная технология, которая может стать подрывной.

Еще 15–20 лет назад жизненный цикл продукта был 5–6 лет. Сейчас он сократился до года и меньше. Как констатируют экономисты, 2010 год стал переломным и ознаменовал начало «эры инноваций». Например, новые модели мобильных телефонов появляются каждые полгода, причем во многих странах. Компании должны быть инновационными, гибкими, уметь быстро организовать (или перестроить) производство с низкой себестоимостью продукции, иметь хорошую обратную связь с клиентами, чтобы оставаться конкурентоспособными на мировом рынке.

Какой мы видим свою нишу для подрывных инноваций? Компания запатентовала несколько уникальных решений в области машинного зрения, в области искусственного интеллекта – мир движется сегодня именно в этом направлении.

Известный американский журнал включил предприятие «АДАНИ» в рейтинг ТОП-10 компаний-лидеров в области машинного зрения за разработку алгоритмов автоматического детектирования наркотиков.

Одно из наших перспективных направлений исследований и разработок – система искусственного интеллекта на основе нейронных сетей для медицинской рентгенодиагностики и автоматического детектирования опасных предметов для обеспечения безопасности.

Действительно, современное цифровое медицинское рентгенодиагностическое оборудование различного назначения – источник огромного объема информации. Например, рентгеновский томограф дает 128 и более цифровых изображений органов в виде срезов. Для постановки правильного диагноза врачу-рентгенологу приходится анализировать большое количество цифровых рентгеновских изображений. Чтобы исключить ошибки в постановке диагнозов, система анализа изображений на основе искусственного интеллекта должна стать эффективным инструментом помощи врачу-диагносту. Это действительно будет колоссальный прорыв в области медицинской диагностики, и мы стремимся быть в числе лидеров.

Аналогичная ситуация и в области обеспечения безопасности. В связи с ростом террористических угроз во многих странах мира все больше рентгеновских инспекционно-досмотровых систем для досмотра ручной клади и багажа устанавливается на стадионах, в метро, гостиницах и других местах. Все больше проблем возникает именно в связи с тем, что не хватает обученных операторов для обслуживания таких систем. Поэтому автоматические системы досмотра на основе искусственного интеллекта должны заменить рентгеновские сканеры с оператором.

– Ваша компания работает в свободной экономической зоне (СЭЗ) «Минск». Какие особенности работы в СЭЗ существуют? Удастся ли с ее помощью привлечь иностранных инвесторов?

– Через свободные экономические зоны прошли многие страны мира для поддержки экспортно-ориентированных компаний. Мы, как резиденты СЭЗ, пользуемся определенными льготами: освобождением от уплаты НДС и таможенных пошлин при закупке комплектации, пониженным налогом на землю, освобождением от налога на прибыль и рядом других льгот. 90 % продукции поставляем на экспорт.

Мы находимся в свободной экономической зоне 6–7 лет, и поддержка со стороны государства в виде льгот позволила нам увеличить число сотрудников в 4 раза и инвестировать прибыль в строительство и оснащение современным оборудованием производства полного цикла и центра высокотехнологичных инноваций общей площадью более 25 тыс. м².

Что касается инвесторов, то это очень сложный вопрос. Инвесторы для государства – это трансфер технологий, организация новых производств и новых рабочих мест. СЭЗ создает необходимые условия для привлечения иностранных компании. Мы же развиваем свои технологии за счет собственных средств, инвестируя прибыль в инновации, поэтому на сегодняшний день не рассматриваем участие иностранного партнера.

– *Сотрудничает ли компания «АДАНИ» с российскими партнерами?*

– Я не разделяю компании на российские, европейские или другие, т. е. по территориальному признаку. Единственная возможность сотрудничества, которая принесет обоюдную выгоду и быстрый результат, – это сотрудничество на основе ключевых компетенций. Компетенции – это уникальные знания, особенности или возможности компании. Надо уметь идентифицировать ключевые компетенции, сформулировать их и найти партнера, который в них будет заинтересован. Только в этом случае сотрудничество будет эффективным.

Сейчас ты приходишь к потенциальному партнеру и говоришь: «У меня есть проект. Если ты умеешь делать что-то уникальное, я смогу это реализовать, мы выйдем на рынок, а потом на этом заработаем». Сегодня только так можно строить отношения и сотрудничество.

– *Какие направления сотрудничества в рамках Союзного государства Беларуси и России и Евразийского экономического союза (ЕАЭС) Вы могли бы отметить?*

– У нас с Россией есть интересный пример сотрудничества в области здравоохранения.

Работая с ведущими специалистами Минздрава, мы создали передвижной медицинский диагностический комплекс – мобильную клинику, ориентированную на население малых городов и деревень. Комплекс включает четыре кабинета для диагностики четырех видов рака, смертность от которых стоит на первом месте: рак молочной железы, шейки матки, предстательной железы и кожи. Работая с ведущими специалистами Минздрава РФ, мы смогли подготовить техническое задание и создать уникальный мобильный комплекс.

Другой пример из области обеспечения безопасности. Мы работаем с организациями, которые поставляют решения для обеспечения безопасности, кооперируемся на базе ключевых компетенций.

Для чемпионата мира по футболу мы поставляем 86 рентгеновских досмотровых систем, которые будут установлены в гостиницах для обеспечения безопасности проведения соревнований.

Примеров много. Мы не просим денег на новые разработки, а сами инвестируем, если видим, что наше решение будет востребовано. Сегодня мы рабо-

таем с государственными и частными компаниями в Беларуси, России и других государствах, пытаемся выстроить работу с институтами, Академией наук.

– *Какие преимущества создания ЕАЭС Вы, как руководитель высокотехнологического предприятия, могли бы отметить?*

– В первую очередь, конечно, единый рынок. Это была самая главная задача объединения. Чем больше рынок, тем легче работать компаниям. Беларусь в 10–15 раз меньше России, причем не только по территории и населению, но и просто по масштабам решаемых задач. Большой рынок – это большие глобальные задачи, которые могут реализовываться совместно.

Другое преимущество – свобода перемещения товаров, упрощенное таможенное оформление. Могу подтвердить, стало легче работать после создания ЕАЭС [7].

Вопросы:

1. Какие данные в представленной статье свидетельствуют об экспортной ориентации компании «АДАНИ»?

2. Какие факторы определяют успех компании «АДАНИ» на международном рынке?

3. В чем суть товарной стратегии компании «АДАНИ» на международном рынке? Какая роль отводится инновациям?

4. Какие преимущества получает компания «АДАНИ», работая в свободной экономической зоне «Минск»?

5. Почему в компании «АДАНИ» не разделяют партнеров на российских, европейских или других, т. е. по территориальному признаку?

6. Можно ли отнести компанию «АДАНИ» к «скрытым чемпионам» по классификации Германа Саймона – автора книги «Скрытые чемпионы 21 века. Стратегии успеха неизвестных лидеров мирового рынка»? Обоснуйте свой ответ.

Задание 5

Дайте определение понятию «эскалация цены». Как вы думаете, насколько оправдана эскалация цены? Чем она обусловлена? Какие есть методы противодействия эскалации цены?

На примере белорусского предприятия – производителя косметических средств – рассмотрите возможности противодействия эскалации цены на российском рынке.

Задание 6

Опишите сущность ценовых стратегий снятия сливок, среднерыночных цен, «проникновения» при выходе на международный рынок. Для каких продуктов они будут оптимальны на рынке России, Китая, США? Для каждой стратегии укажите не менее трех продуктов. Ответ обоснуйте.

Задание 7

Кейс «Демпинг»

Внимательно прочитайте кейс и ответьте на вопросы, размещенные в конце кейса.

Демпинг – искусственное снижение цен на товары и услуги, установка цен ниже рыночных или ниже себестоимости товара как инструмент конкурентной рыночной борьбы. В бизнесе искусственное снижение цен могут использовать молодые компании, которые только обозначились на рынке и стремятся любым путем заполучить клиентов, а также некоторые солидные компании, которые имеют намерение охватить большее количество клиентов всеми способами. Демпингование цен на товары и услуги вредит экономике данной отрасли и рынку продукции в целом, так как вместе с этим явлением часто появляются сопутствующие негативные последствия для потребителей, поставщиков и производителей товаров.

О борьбе с демпингом цен на товары рассказал Роман Шидлаускас – директор по развитию российского представительства итальянского производителя Global Radiatori.

Прежде всего необходимо попробовать понять, за счет чего конкуренты получили возможность демпинга: с помощью снижения качества товара или уменьшения собственной маржи? Разобраться поможет сравнительный анализ характеристик собственных и дешевых товаров.

Например, бизнес Global столкнулся с демпингом недобросовестных конкурентов, когда на российском рынке появилось большое количество китайских алюминиевых радиаторов отопления по низким ценам. Мы провели исследование и выяснили, что реальные характеристики китайской продукции существенно ниже заявленных. Производители снизили стоимость батарей за счет уменьшения размера и веса, что в свою очередь привело к потере теплоотдачи. При этом в технических паспортах приборов заявлялась теплоотдача качественных радиаторов.

Если анализ продукции конкурентов показывает низкое качество, необходимо проинформировать об этом рынок. Так, мы оповестили о росте доли некачественных китайских радиаторов участников рынка, импортеров и дистрибью-

торов Global. Наши эксперты регулярно проводят образовательные семинары, чтобы научить партнеров определять качественные радиаторы. В свою очередь импортеры и дистрибьюторы доносят информацию до конечных продавцов и потребителей.

Кроме того, в продвижении собственных товаров мы делаем акцент на качественных характеристиках в сравнении с дешевыми аналогами. Объясняем потребителям, что, выбирая низкокачественный товар, они будут вынуждены покупать больше секций радиаторов, чтобы обогреть квартиры. Таким образом, потребители понимают, что экономия в итоге приводит к существенным расходам.

Ситуация, когда конкурент реализует качественный товар и снижает его стоимость за счет уменьшения собственной маржи, зачастую временное явление. Как показывает практика, компании, долгое время работающие в минус или с прибылью значительно ниже рынка, не выживают и в итоге банкротятся.

Компаниям, ведущим расчеты в валюте, можно для подстраховки позаботиться о финансовой поддержке партнеров. Например, производство Global находится в Италии и в прошлом году, в том числе для борьбы с демпингом, мы зафиксировали курс евро для наших импортеров. Таким образом, они были спокойны и уверены в стабильности собственного дохода, зная, что не понесут убытки, закупая товар по повышенному курсу, а продавая – по пониженному [8].

Вопросы:

1. Как вы думаете, почему в описанной ситуации китайские компании демпинговали?
2. Как удалось Global решить проблему с демпингом китайских компаний? Какие еще меры можно было предпринять Global?
3. Как вы думаете, в каких случаях оправдан демпинг при выходе на зарубежный рынок? Приведите конкретные примеры.
4. Применяют ли на белорусском рынке компании демпинг? Как должны ответить компании в этом случае.
5. Какие белорусские компании и на каких рынках могут эффективно использовать стратегию демпинга?

Задание 8

Опишите сущность стратегии стандартизации и стратегии дифференциации в рамках товарной политики компании на внешних рынках. В каких случаях компании следует предпочесть первую стратегию, а в каких – вторую?

Приведите примеры крупных компаний, которые придерживаются одной из названных стратегий. Обоснуйте свой ответ.

Задание 9

Приведите примеры белорусских компаний, работающих за рубежом, или зарубежных компаний, работающих в Беларуси, которые используют одну из трех базовых стратегий брендинга: стандартизацию бренда, адаптацию бренда, кобрендинг (с местным производителем или посредником).

Задание 10

Приведите примеры эффекта Made in, т. е. влияния на покупателя информации о стране-производителе того или иного продукта. Насколько сейчас в условиях глобализации этот эффект значим?

Что вы думаете об эффекте, который оказывает на отечественного покупателя стратегия «Купляйце беларускае».

Задание 11

Сделайте краткое сообщение о следующих важных терминах во внешне-экономических расчетах: инкассо, аккредитив, банковский перевод, факторинг, форфейтинг.

ЗАНЯТИЯ 6–7. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ. РАЗРАБОТКА КОММУНИКАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ

Задание 1

Каждой подгруппе нужно для выбранной ранее (на втором-третьем занятиях) страны осуществить разработку стратегии распределения и коммуникационной стратегии компании, описанной на первом занятии.

Отчет по результатам исследования должен включать следующие основные характеристики:

1. Цель, задачи, общие направления стратегии распределения с обоснованием.
2. Тип охвата рынка: интенсивный, эксклюзивный и т. п.
3. Регионы, области, города страны, которые предполагается «освоить» в первую очередь.
4. Перечень возможных местных посредников и партнеров (назвать компании!).
5. Организация транспортировки и складирования внутри страны (кто, где, как и т. п.).
6. Организация сервиса, технической поддержки внутри страны (или за ее пределами).
7. Цель, задачи, общие направления коммуникационной стратегии.
8. Профиль целевой аудитории.
9. Содержание коммуникационного «месседжа».
10. Основные инструменты и каналы коммуникации. (ВНИМАНИЕ! Вопросы электронного маркетинга будут разрабатываться в задании 8. Здесь обозначены только традиционные каналы и инструменты.)
11. Проект (сделать эскиз или прототип!) какого-либо коммуникационного средства (если получится, учтите языковые особенности), например:
 - реклама в местный отраслевой журнал (назвать, какой именно!);
 - реклама на местном радио (где конкретно!);
 - «скрипт» для холодных звонков (кому звонить?);
 - информационный буклет для распространения в рамках PR-мероприятий (каких?) и т. п.

Источники информации для анализа:

- официальный сайт страны;
- сайты компаний-конкурентов, которые работают в данной стране;
- аналитические статьи в онлайн-изданиях (поиск в Google и др.) или традиционной прессе и т. п.

Форма представления выполненного задания в рамках семинара:

– письменный отчет (3–5 страниц печатного текста, аккуратно оформленного), который в дальнейшем подшивается в портфолио и представляется командой на итоговом занятии в конце семестра со всеми остальными заданиями. К отчету могут прилагаться копии аналитических статей, промо-материалы, распечатки онлайн-новостей и т. п.;

– устная презентация (с показом информативных «слайдов») в аудитории (на 10–15 мин), которая должна охватывать все упомянутые выше пункты анализа, однако может иметь любую форму и «легенду». Приветствуется использование дополнительных изобразительных и раздаточных материалов (каталоги продукции, газетные вырезки со статьями о компании, образцы продукции и т. п.). Материал должен быть преподнесен доступно и понятно.

Задание 2

Опыт вхождения на рынок известных магазинов одежды показывает, что международный ритейлер выдвигает к торговому объекту ряд требований. Основные из них:

- арендуемая площадь – не менее 35 тыс. м²;
- удобная планировка;
- наличие в торговом объекте более 150 магазинов;
- соседство с другими международными брендами и якорными арендаторами [9].

Как вы думаете, почему такие требования выдвигают международные ритейлеры? Чем они обусловлены? Какие белорусские торговые центры удовлетворяют поставленным условиям?

Задание 3

Кейс «Франшиза от Milavitsa»

Внимательно прочитайте ситуацию, представленную в кейсе и ответьте на вопросы, размещенные в конце кейса.

На сайте белорусской компании Milavitsa можно найти предложение приобрести ее франшизу: «Красивый бизнес, известный бренд, качественный продукт, надежный поставщик, лидер бельевого рынка... Как результат – более 600 магазинов Milavitsa в 23 странах мира».

В 1992 году был открыт первый фирменный магазин Milavitsa.

В настоящее время успешно функционируют более **600 магазинов Milavitsa в 23 странах** мира: Россия, Беларусь, Украина, Казахстан, Молдова,

Германия, Словения, Латвия, Литва, Эстония, Армения, Азербайджан, Киргизия, Узбекистан, Туркменистан, ЮАР, Бельгия, Италия, Польша, Сербия, Болгария, ОАЭ и Бахрейн.

Франчайзинговая сеть Milavitsa успешно развивается благодаря сильному бренду, всеобщей известности и хорошей репутации у миллионов женщин, а также благодаря широкому ассортименту, удовлетворяющему потребности самых взыскательных покупательниц.

Магазины Milavitsa работают в наиболее емком розничном сегменте бельевых магазинов средней ценовой категории, что обеспечивает стабильно высокий покупательский спрос и продажи.

Продуктовый портфель компании позволяет розничным операторам формировать и поддерживать эффективную ассортиментную матрицу для **магазинов площадью от 50 до 100 м²**.

Компания Milavitsa оказывает поддержку франчайзинговым партнерам на всех этапах создания и функционирования магазина.

Преимущества:

- высокая узнаваемость бренда;
- востребованный продукт в наиболее емком сегменте бельевого ритейла;
- сформированный круг лояльных покупателей;
- доступный объем инвестиций в открытие магазина;
- эффективная логистика поставок;
- системная поддержка франчайзи на всех этапах создания и функционирования магазина;
- отсутствие вступительного (паушального) взноса и роялти.

Требования к франшизополучателю:

- яркий, современный, стильный, светлый магазин для широкого круга покупателей;
- концепция магазина разработана британской дизайн-студией;
- открытие магазинов возможно **в городах с населением от 100 тыс. жителей**;
- в больших городах целесообразно создание сетей магазинов Milavitsa из расчета 1 магазин на 100 тысяч населения;
- площадь торгового зала – от 40 до 90 м²;
- численность торгового персонала – **4–5 человек**;
- места расположения:
 - торговые центры класса А и В, 1-й или 2-й этаж;
 - центральные торговые улицы города;
 - места транспортных пересадок и интенсивного пешеходного движения.

В свою очередь компания Milavitsa обещает содействие на всех этапах открытия магазина:

- помощь в выборе помещения для магазина;
- расчет необходимых инвестиций и окупаемости проекта;
- разработка эскизного проекта магазина, включающая планировку помещения, зонирование коллекций, оформление интерьера и витрин, эскиз вывески, рекомендации по проведению ремонтных работ;
- частичная компенсация расходов на изготовление рекламных материалов для оформления магазина, при необходимости предоставление контактов подрядчика для заказа торгового оборудования;
- предоставление полного комплекта материалов для оформления магазина: дизайн-макеты для изготовления имиджевых постеров, вешалки, каталоги;
- помощь в формировании первоначального заказа для товарного наполнения;
- рекомендации по размещению товара в торговом зале, правилам выкладки;
- обучение торгового персонала, предоставление информационных материалов о продукте, специфике продаж белья, стандартам работы;
- рекомендации по рекламной акции по поддержке открытия магазина и частичная компенсация расходов по ее проведению [10].

Вопросы:

1. Как вы думаете, почему Milavitsa решила предлагать франшизу?
2. Что получает франчайзи в результате приобретения франшизы Milavitsa?
3. Проанализируйте требования к франшизе. Насколько они обоснованы?
4. Сравните франшизу Milavitsa с франшизами других (не обязательно белорусских) компаний.
5. Как вы думаете, имеет ли смысл Milavitsa предпринимать другие подходы к выходу на международные рынки?

Задание 4

Кейс «МозгоБойня»

Проект «МозгоБойня» – новый тренд в мире развлечений для компании друзей. Уже 140 городов с населением от 20 тыс. до 12 млн успешно работают по франшизе агентства развлечений «МозгоБойня».

В первую игру «МозгоБойня» в кафе Seven играло 45 человек. Сейчас кафе уже не существует, а игра осталась и каждую неделю только в Минске в ней

участвует 3 тыс. человек. Продолжается экспансия российских и европейских территорий: франшиза проекта успешно продается за рубежом.

Портал tut.by встретился с создателями самого массового белорусского паб-квиза – Сашей Ханиным и Катей Максимовой – в канун четвертого дня рождения проекта «МозгоБойня», попытался узнать, зачем минчане платят деньги, чтобы отвечать на вопросы и как хобби может перерасти в бизнес.

Паб-квиз (англ. – pub-quiz) – это командная интеллектуально-развлекательная игра, которая проводится в форме викторины в кафе или баре. Обычно имеет несколько туров, которые содержат разнообразные по тематике и форме вопросы, демонстрируются на экране и озвучиваются ведущими в голос.

В Минске игра выглядит так: семь туров по семь вопросов в каждом. После каждого вопроса имеет место обсуждение. Первый тур – стандартные общеобразовательные вопросы, второй – новости, третий – музыкальный, четвертый – стандартный, пятый – картинки, шестой – снова стандартный, седьмой – блиц (отвечать нужно без обсуждения). За каждый правильный ответ присуждается одно очко. По итогам игры составляется рейтинг. Никаких ценных призов командам не предусмотрено, все играют исключительно ради интереса.

Приведем интервью с создателями игры «МозгоБойня».

Мы «словили» Катю и Сашу буквально между двумя столицами – Вильнюсом и Минском – в разгар подготовки к праздничной игре «МозгоБойня».

Afisha.tut.by: Сейчас игра «МозгоБойня» – это огромный, скажем, даже сетевой проект, над которым работает несколько десятков людей и участвуют – тысячи. С чего все начиналось?

Саша: В один момент нам стало скучно, мы захотели какого-то развлечения. Но оказалось, что чем искать достойное развлечение, проще его придумать самим.

Катя: Мы посещали подобный проект в Литве, а потом решили: почему бы не попробовать сделать нечто аналогичное у себя, в Минске. Формат оставили, а «начинку» подготовили с упором на нашу аудиторию – ведь мы ее лучше чувствуем, чем литовцы, у которых нам предлагалось брать контент.

Саша: А то, что мы ее чувствуем, видно – людей становится все больше и больше.

Afisha.tut.by: Не анализировали, почему такой стремительный рост?

Саша: Я, правда, не знаю. Может, нам удастся создать такую атмосферу... Интересно другое – в игре «МозгоБойня» ведь нет ценных призов или трофея, за которым люди раз за разом будут приходить на игру. Но они приходят, приводят друзей, а те – еще друзей. И вы растете.

Саша: И это не поддается объяснению.

Катя: Я сама не как организатор, а как просто Катя, ценю игру за то, что она дает людям возможность переключаться с одного рода деятельности, скажем, офисного, на другой, но при этом задействует работу мозга. Можно устать на работе и чувствовать упадок сил, но потом человек приходит к нам, встречается с друзьями, кушает, пьет пиво, играет со своей командой – и все как рукой снимает.

Afisha.tut.by: Как долго вы «нащупывали» этот формат, в котором проект «МозгоБойня» представлен сейчас?

Катя: формат семь туров по семь вопросов был изначально. Разделение на туры (текстовые, тур с картинками и музыкальный) также было.

Afisha.tut.by: Какая была та, первая игра «МозгоБойня»?

Катя: Очень маленькая, камерная и семейная. Это было 45 человек: наши друзья, мои одноклассники, Сашины родители.

Afisha.tut.by: Сколько людей играет в игру «МозгоБойня» сейчас?

Катя: В Минске за одну неделю играет примерно 3 тыс. человек. И так каждый раз.

Саша: Мы прикидывали, что всего хотя бы раз в игру «МозгоБойня» сыграло порядка 20 тыс. минчан.

Afisha.tut.by: Это количество набиралось постепенно? Или были какие-то скачки?

Катя: Очень плавно и неконтролируемо. Вообще, с каждой игрой нам кажется, что мы достигли предела. Вот играет тысяча, думаем: «все, больше невозможно». Но на следующую игру регистрируется 1 200 человек, и мы начинаем искать место побольше, добавлять дни.

Саша: Мы не контролируем этот рост, но каждый раз приятно удивляемся.

Afisha.tut.by: Что работает, пиар, агрессивный SMM или просто сарафанное радио?

Саша: Думаю, исключительно последний вариант.

Катя: Люди приходят, им нравится, они зовут друзей, те – коллег, следом приходят их родственники. Отпочковываются в отдельные команды. Это очень постепенный, но стабильный рост.

Afisha.tut.by: Отсюда родилась идея франшизы проекта «МозгоБойня»? Вы сами решили расширяться, или это интерес извне?

Катя: У нас как-то все исходит из того, что мы соглашаемся на инициативы. Приходит запрос из региона: «Хотим вашу франшизу». Мы соглашаемся и начинаем прорабатывать условия. Так было с первой региональной версией – витебской. Затем присоединились Гродно и Бобруйск, а потом и др. Сейчас с нами 15 городов в Беларуси, 11 – в России, 2 – в Германии.

Afisha.tut.by: Приходят те, кто чувствует в игре потенциальный заработок?

Саша: Скорее те, кто уже играл в Минске и хочет иметь в своем родном городе какой-то аналогичный проект.

Afisha.tut.by: Что собой представляет ваша франшиза?

Катя: Использование названия, логотипа, айдентики, всех пакетов вопросов, рекомендации по общению с командами, заведениями, прессой, круглосуточная, если так можно сказать, техподдержка.

Саша: Это Катя о том, что если кому-то в три часа ночи нужен срочный совет по предстоящей игре, то мы на связи – подскажем и выручим.

Afisha.tut.by: Сколько стоит франшиза?

Катя: По-разному. Для Беларуси она вообще была бесплатной.

Саша: Крупные российские города покупают франшизу за 3 тыс. евро (это единовременный взнос) у нашего российского офиса, мелкие – дешевле. И плюс 10 % от выручки.

Afisha.tut.by: Сюрпризы, новые форматы, расширения. Относительно недавно я видела ваш вариант квиза для бизнеса – корпоративную версию игры. Это новое направление – для тимбилдинга больших компаний?

Катя: И тут я повторяюсь: мы исходим из инициативы извне. Пришла ИТ-компания, говорит: «А не хотите сделать для наших сотрудников корпоративную игру «МозгоБойня»? «А давайте попробуем», – подумали мы.

Саша: Это дополнительный заработок не только для нас, но и для всех наших ребят – ведущих, фотографов, диджея, технических специалистов. Кроме того, есть в этом еще и социальная функция: использование игры «МозгоБойня» как тимбилдинга для больших коллективов вместо уже набивших оскомину турслетов и квестов – это здорово.

Afisha.tut.by: Вы перечисляете уже целый штат. Сколько людей сейчас в команде «МозгоБойня»?

Катя: Сейчас игру в Минске делают порядка 30 человек – это люди за кадром, наша постоянная команда.

Afisha.tut.by: А с какого количества человек команда начинала?

Катя: Первые года два делали всю основную работу вдвоем: от переговоров с заведениями, технической подготовки, вопросов, даже нарезали таблички и карточки сами.

Саша: Сейчас чуть легче, но, бывает, кабели крутим до сих пор. Вообще, тяжело отстраниться, когда это твоё детище.

Afisha.tut.by: А если говорить про расходы, которые вы несли раньше при подготовке игры и сейчас, – они прогрессируют так же стремительно, как проект растет?

Катя: Первые игры мы проводили в минус себе. С третьего сезона (примерно через полтора года – *прим. автора*) мы стали выходить в ноль. Позже установилась более-менее точная схема: 40–45 % от дохода игры – это стандартный «расходник» и наши затраты, включая иногда и аренду заведения, в котором проходит игра.

Саша: Это если мы говорим про обычные игры. Когда зовем «звездных» гостей петь, устраиваем сюрпризы или проводим выездные игры – расходы увеличиваются вплоть до того, что некоторые игры проходят в ноль или даже в минус. Но это никогда не становилось причиной повышения взноса за игру – каким он был, таким и остается.

Afisha.tut.by: Кстати, минские кафе и рестораны охотно идут на сотрудничество? Ведь вы приводите им ту аудиторию, которая, возможно, иной раз и единожды не зашла бы?

Катя: Сейчас уже охотнее, но тот же клуб «Мулен Руж» (одно из основных мест игры – *прим. автора*) «поддался нам» с третьего раза. Раньше приходилось долго объяснять, кто мы и что мы, да и до кризиса у заведений было все более-менее хорошо. А сейчас и мы окрепли, и кафе и клубы чуть сбили спесь. Мы ведь приводим в будний день в клуб 350 человек, которые практически все выпивают, кушают и оставляют немалые суммы за вечер. Но такое отношение общепита пришло не сразу [11].

На сайте проекта «Мозгобойня» приводятся цифры, указывающие на высокую прибыльность бизнес-модели:

1. Прибыль – 78 %.
2. Затраты – 22 %, в том числе:
 - а) роялти – 10 %;
 - б) налоги – 6 %;
 - в) абонентская плата – 2 % (процент абонентской платы здесь не является фиксированным, а рассчитан как доля от прогнозируемой выручки франчайзи);
 - г) расходы на персонал – 1,5 %;
 - д) призы победителям – 1,4 %;
 - е) услуги фотографа – 0,8 %;
 - ж) расходы на полиграфию – 0,3 %.

Основной источник дохода – продажа билетов на игру. Вы объявляете о предстоящей игре и запускаете регистрацию. Кто заинтересовался игрой, собирает команды друзей. Приходя на игру, каждый участник покупает билет.

Как стать франчайзи проекта «МозгоБойня»:

1. Подать заявку на официальном сайте игры.
2. Заполнить анкету претендента в франчайзи.

3. Пообщаться с организаторами в Skype.
4. Заключение франчайзингового договора.
5. Получить пакет франчайзи и приступить под руководством организаторов к запуску [12].

Вопросы:

1. В каких странах представлен описанный проект? Чем объясняется его географическое распространение? Чем объясняется успех проекта «МозгоБойня» за рубежом?
2. Какие в Беларуси или за рубежом у проекта «МозгоБойня» конкуренты? Какие сильные и слабые стороны вы бы могли у них отметить?
3. Насколько успешно решение предлагать франшизу? Как вы оцениваете условия франшизы?
4. Как вы думаете, имеет ли смысл проекту «МозгоБойня» реализовывать другие подходы к выходу на международный рынок.

Задание 5 **Кейс «Полесье»**

Внимательно прочитайте ситуацию, представленную в кейсе, и ответьте на вопросы, размещенные в конце кейса.

Как сообщает официальный сайт компании «Полесье», предприятие хорошо известно на рынке стран СНГ и Европы как производитель высококачественных пластмассовых игрушек из экологически чистых материалов с использованием передовых технологий.

Предприятие выпускает продукцию под торговыми марками «Полесье», Molto, Palau, Wader Quality Toys, Coloma Y Pastor.

Предприятие «Полесье» осуществляет активную выставочную деятельность, участвуя в крупнейших выставках в Беларуси, России, Украине, Польше, Германии, Нидерландах, ОАЭ, Гонконге, Японии и Австралии.

Если ознакомиться на сайте с разделом «Новости», то увидим, что значительная часть сообщений в нем будет **об участии компании «Полесье» в выставках**. Приводим те из них, которые были опубликованы с января по май 2019 года.

1. Фабрика «Полесье» на 45-й международной выставке Hong Kong Toys & Games Fair 2019. Опубликовано 07.01.2019.

45-я международная выставка Hong Kong Toys & Games Fair началась сегодня, 7 января, и будет открыта для посетителей до 10 января 2019 года в Гонконгском центре конференций и выставок. Более 2 тыс. компаний со всего мира принимают участие в одной из крупнейших выставок игрушек в Азии и второй по величине в мире.

В 2018 году более 49 тыс. покупателей из 129 стран и регионов посетили выставку.

2. Выставка Spielwarenmesse – 2019. Опубликовано 10.01.2019.

Приглашаем Вас посетить стенд нашей фабрики во время международной выставки Spielwarenmesse – 2019 в Нюрнберге (Германия). Это событие объединяет всех игроков в игрушечной индустрии, позволяет презентовать новинки и тенденции будущего сезона. Воспользуйтесь этой возможностью и посетите нас в зале 5 на стенде D71. Время проведения выставки – с 30 января по 3 февраля.

3. Выставка: Kids Russia – 2019 (Москва). Опубликовано 14.02.2019.

Приглашаем Вас посетить стенд нашей компании во время выставки Kids Russia – 2019, которая будет проходить в Москве на территории МВЦ «Крокус Экспо»... Проведение выставки – с 12 марта по 14 марта 2019 года. На стенде будет представлен весь ассортимент производимой нашим предприятием продукции, а так же новинки 2019 года.

4. Фотоотчет с выставки Kids Time – 2019. Опубликовано 21.02.2019.

Фабрика «Полесье» в очередной раз принимает участие в международной ярмарке детских товаров и игрушек Kids Time – 2019, которая открылась 20 февраля в Кельце (Польша) и продлится до 22 февраля.

5. Фабрика «Полесье» на второй международной торговой выставке RRPEXPO Ethiopia – 2019. Опубликовано 23.03.2019.

С 21 по 23 марта фабрика «Полесье» принимала участие в международной торговой выставке в столице Эфиопии Аддис-Абеба.

В рамках выставки мы познакомили посетителей с продукцией нашего предприятия, брендами и новинками, провели многочисленные переговоры.

6. Международная выставка Baby Expo (Украина, Киев). Опубликовано 29.03.2019.

Выставка проходила 26–29 марта 2019 года в Киеве. Ассортимент фабрики «Полесье» был представлен в рамках стенда компании-партнера Dream Makers.

7. Фотоотчет с выставки «Планета Детства – 2019» (Санкт-Петербург). Опубликовано 30.03.2019.

Международная специализированная выставка детских товаров и услуг «Планета Детства» – одна из лидирующих выставок товаров и услуг для детей и их родителей в России, странах СНГ и Восточной Европе. Выставка продлится до 31 марта 2019 года. Место проведения – Санкт-Петербург, Петербургское шоссе 64/1, КВЦ «ЭКСПОФОРУМ», зал F, стенд D10.

Еще одна новость, о которой следует упомянуть, – компания «Полесье» открывает производство в России. Опубликовано 15.02.2019.

Фабрика игрушек «Полесье» открывает новую производственную площадку в Димитровграде (Ульяновская область). Такое соглашение 14 февраля подписали компания «Полесье» и АО «Корпорация развития Ульяновской области» на Российском инвестиционном форуме в Сочи.

Проект в первую очередь нацелен на расширение ассортимента фабрики «Полесье», освоение новых технологий производства для создания игрушек. В планах компании – систематический запуск новинок, развитие уже запущенных серий продукции.

Производство полного цикла будет размещено на территории опережающего социально-экономического развития «Димитровград». Оно будет включать в себя все необходимые объекты для создания и хранения продукции: производственный и сборочный цеха, склады для полуфабрикатов и готовой продукции, транспортно-логистический отдел, что позволит улучшить качество обслуживания клиентов.

Первоначально компания разместится на 4 тыс. м², в дальнейшем планируется расширение производства. Открытие производственной площадки назначено на вторую половину 2019 года [13].

Вопросы:

1. Как вы думаете, почему публичная деятельность компании «Полесье» сконцентрирована на участие в выставках? Как вы думаете, какие цели достигает компания?

2. Проанализируйте, в каких выставках участвует компания «Полесье». Как вы думаете, чем обусловлен такой выбор? В каких еще выставках ей имеет смысл принимать участие?

3. Какие еще инструменты продвижения использует компания «Полесье»? Какие инструменты продвижения еще вы порекомендовали бы использовать?

4. Охарактеризуйте товарную и ценовую стратегии компании «Полесье». Сравните их со стратегиями конкурентов. Какие стратегии конкурентов могут быть использованы компанией «Полесье»?

5. Как вы думаете, какие цели маркетинговые цели преследует компания «Полесье», открывая производство в России?

Задание 6

Как сообщает БЕЛГА, экспорт Парка высоких технологий (далее – ПВТ) за 2018 год вырос на 38 % по сравнению с 2017 годом и составил 1 млрд 414 млн дол. По прогнозам мировых аудиторов парк должен был приблизиться к этим показателям лишь в 2020 году.

Основными потребителями продуктов ПВТ являются страны ЕС и США (более 90 %). «Рост ПВТ по экспорту превзошел все наши ожидания. Те прогнозы, которые давали нам ведущие агентства, мы тоже резко превысили. Это, конечно, прямое следствие и очевидный успех декрета, который был принят главой нашего государства. Это успех не только Парка высоких технологий, но и всей нашей страны. Беларусь сегодня реально превращается в один из очень мощных ИТ-кластеров всего восточноевропейского региона», – отметил директор Парка высоких технологий Всеволод Янчевский. По его оценке, есть все основания для продолжения стремительного роста. Общий объем производства ПВТ составил 3 млрд 202 млн руб., рост по сравнению с 2017 годом – 47 %.

На внутреннем рынке резиденты парка разработали и внедрили ИТ-решения на сумму 297 млн руб. (это на 59 % больше, чем в 2017 году). Средняя зарплата ИТ-специалиста за прошлый год составила 4 487 руб. «В среднем, программист платит подоходный налог в 3,2 раза больше, чем представитель других профессий в Беларуси, при этом взнос в Фонд социальный защиты населения одинаковый», – отметили в ПВТ. После подписания Президентом Республики Беларусь Декрета «О развитии цифровой экономики» в ПВТ вступили 267 компаний (за 2018 год больше, чем за всю двенадцатилетнюю историю парка).

Активизировалась работа ранее вступивших в парк компаний, которые за прошлый год создали 5 тыс. рабочих мест. В целом вместе с новыми компаниями парк прирос на 13 тыс. работников. По состоянию на конец прошлого года у резидентов ПВТ работали 45 700 человек [14].

Как вы думаете, чем объясняется успех работы ПВТ? В чем особенности стратегии распределения и коммуникационной стратегии резидентов ПВТ? Ответ обоснуйте.

Задание 7

Ряд международных компаний, выходя на зарубежные рынки, использует личные продажи и сетевой маркетинг. Приведите примеры таких компаний. Укажите достоинства и недостатки таких каналов распределения. Какие белорусские компании могли бы использовать личные продажи для выхода на новые рынки?

Задание 8

Кейс «Интернет-магазин Wildberries»

Внимательно прочитайте ситуацию, представленную в кейсе, и ответьте на вопросы, размещенные в конце кейса.

Татьяна и Владислав Бакальчуки начали бизнес в небольшой московской квартире, но с 2012 года их компания входит в число крупнейших игроков ru.net по версии Forbes. Оценочная стоимость бизнеса в 2018 году составила 600 млн долларов, а выручка по итогам 2017 года превысила 60 млрд руб. Кто построил корпорацию, рентабельность которой приближается к американской Amazon?

Сооснователь Wildberries Татьяна Бакальчук однажды призналась, что они с мужем Владиславом никогда не предполагали, что создадут суперпроект. Компания всегда была очень закрытая, как и они сами. «Интроверты» – чуть ли не единственное объяснение, которое слышишь от близких и знакомых Бакальчуков. Ответы для Forbes предприниматели дали письменно, но на фотосъемку согласились.

Единственный раз Forbes удалось поговорить с Татьяной Бакальчук в 2012 году. Тогда стало известно, что свой небольшой бизнес супруги начали у себя в квартире. До этого Владислав имел бизнес по продаже компьютеров и предоставлению доступа в сеть Интернет, его жена преподавала иностранные языки. С рождением первой дочери (сейчас в семье четверо детей) преподавать стало невозможно. Возникла потребность в новом заработке, и решили попытаться продавать одежду из немецких каталогов Otto Group.

В России такая модель уже работала. В конце 1990-х годов немецкий концерн хотел закрепиться в РФ, но помешали полное отсутствие у россиян опыта покупок на расстоянии, а также проблемы в работе почты и ценовая адаптация. Долгое время Otto вел торговлю только через агентов. Бакальчуки и стали одними из них: назначили 10 % агентское вознаграждение от цены товаров. Продавать начали через сайт, домен wildberries.ru зарегистрировали 30 марта 2004 года на частное лицо.

Осенью 2004 года интернет-магазин начал принимать заказы. Поначалу Бакальчуки обрабатывали и доставляли вещи своими силами, но примерно через год потребовались дополнительные ресурсы и больше места. В то время Владислав познакомился с будущим партнером Сергеем Ануфриевым – они ходили в один тренажерный зал. «Компания Wildberries только начинала развиваться: мы были, как это модно говорить, стартапом», – вспоминает Бакальчук. По его словам, Ануфриеву проект понравился, и он «начал его развивать». Как именно, Бакальчуки не уточняют, но согласно источнику, близкому к компании, это было что-то наподобие венчурных инвестиций: «Бизнес у Бакальчуков очень быстро рос, нужны были офис и склад, а оборотных средств не было». В начале 2005 года арендовали помещение побольше, наняли программистов, операторов колл-центра и курьеров.

Собеседник Forbes заявляет, что без Сергея компания не состоялась бы или, как минимум, не имела бы такого масштаба: «Если Влад – это мозг компании, Татьяна – сердце, то Сергей – мышцы». По его словам, Ануфриев всегда отвечал за работу службы безопасности, курьерскую службу и логистику, за Владиславом оставалась стратегия и IT-направление, а Татьяна занималась коммерцией, ассортиментом, переговорами с поставщиками. Между владельцами Wildberries нет четкого распределения ролей и зон ответственности. «Мы все делаем сообща, в операционном и стратегическом управлении задействованы все», – говорит Татьяна.

До появления Wildberries одежда в ru.net практически не продавалась. По данным компании «Яндекс.Маркет» в 2004 году популярностью пользовались электроника, книги, товары для дома – вещи, которые не требуют детального рассмотрения или примерки. «Тогда в принципе не было такого понятия, как онлайн-рынок, – вспоминает Татьяна Бакальчук. – Кроме Boutique.ru, с которым мы практически не конкурировали, никто не продавал одежду в сети».

Национальная ассоциация участников электронной торговли оценивала тогда объем рынка интернет-торговли в России в 3,23 млрд дол. (1 500 сайтов, в основном небольших). И он рос на 20–30 % ежегодно. На тот момент Otto занимал второе место после Amazon в мире, и российский рынок выглядел для немцев особенно привлекательным. В ноябре 2006 года компания объявила о создании совместного предприятия (СП) с отечественным лидером продаж по каталогам «ППЕ Группой», планировала открыть свой интернет-магазин в ru.net и строить собственный логистический центр в Твери.

Для владельцев Wildberries решение немецкого партнера стало вызовом. В 2006 году оборот интернет-магазина составил 14 млн руб. «Сотрудничество с Otto почти „достигло потолка”», – рассказывает Анатолий Мохов, который несколько лет дистанционно консультировал Wildberries по юридическим и налоговым вопросам, а позже стал работать в команде. – Любой рынок имеет свой предел при любых расходах на маркетинг». Кроме того, изменились и ожидания клиентов: онлайн-покупки стали воспринимать уже не как развлечение, а как полноценный сервис. «Исполняемость заказов по каталогам сильно варьировалась: от 80 % в начале сезона до 30 % – в конце, – объясняет Владислав Бакальчук. – Пора было переходить на прямые контракты с брендами, которые продавались у нас через каталоги, и расширять портфель в целом. Тогда никто не понимал, что, как и в каких объемах можно продавать через сеть Интернет. И заключение каждого крупного договора было для нас важным событием».

За 2007–2008 годы Wildberries удалось договориться со многими крупными поставщиками, постепенно в ассортимент вошли Tom Farr, s'Oliver, Tom Tailor (даже одежда Otto до сих пор представлена среди 10 500 марок). В числе

первых крупных брендов был Adidas. Из-за кризиса 2008 года у немецкого производителя спортивных товаров образовались большие остатки на складах. Источник, знакомый с ситуацией на рынке, уверяет: «От крупной партии на 1 млн евро отказалась сеть магазинов «Спортмастер», а Wildberries взял этот невыкупленный товар в кредит». Продать 3 тыс. пар одной модели кроссовок удалось за два года. Так, в Wildberries появилось спортивное направление, через какое-то время – электроника, мелкая бытовая техника и автоаксессуары, партию которых, уточняет источник, Бакальчуки купили в 2015 году у испытывавшей трудности компании «Сотмаркета».

Тот же источник утверждает, что Wildberries часто выкупал стоковые товары. Хотя в самой компании уверяют, что «всегда были нацелены на актуальные коллекции». «В среднем закупка стокового ассортимента могла бы обходиться интернет-магазину значительно дешевле и экономить до 40–50 % затрат», – оценивает один из бывших менеджеров интернет-магазина KupiVIP.

Поздним вечером после работы 26-летний консультант Boston Consulting Group Оскар Хартманн спешил домой, чтобы рассказать, что решил уволиться и начать свой бизнес – открыть интернет-магазин одежды. «Узнав, что я бросаю престижную работу ради авантюры, жена проплакала всю ночь», – рассказывал Хартманн на конференции Conde Nast. 29 октября 2008 года на рынок вышел KupiVIP.ru – проект, скопированный Хартманном с успешной французской интернет-компанией Vente Privee. Теперь Бакальчуки со своим Wildberries были на рынке не одни.

Оба магазина быстро развивались. В рейтинге крупнейших интернет-компаний Forbes 2012 года Wildberries уступал конкуренту по обороту (129 млн долларов). «Деньги никогда не были показателем успеха, а вот 1 тыс. заказов в день – это да, наш первый рекорд 2008 года», – говорит Татьяна Бакальчук. Спустя три года число заказов на Wildberries уже достигло 18 тыс. в сутки. А через год выручка компании составила 290 млн дол., и она обогнала KupiVIP.

С ростом числа заказов увеличилась нагрузка на колл-центр, а с ней и расходы. При подтверждении заказа оператор должен был рассчитать стоимость доставки исходя из региона. «Нужно было сократить время для подтверждения заказа, и мы ввели единую стоимость доставки по всей России – 300 рублей», – объясняет Татьяна. Темп развития бизнеса заставлял предпринимателей постоянно расширяться. Владислав говорит, что, как только заканчивались свободные площади, приходилось снова переезжать. Так было раза два-три, пока в 2009 году они не осели в деревне Мильково (Московская область), где до сих пор находится офис компании (планируется переезд в бизнес-центр на «Автозаводской» в Москве). С 2010 года поставки Wildberries измерялись фурами.

Один из бывших сотрудников вспоминает, что операционной деятельностью всегда занимались Бакальчуки: «Обороты росли, бизнес показывал первую прибыль, и третий партнер начал активнее участвовать в процессах: присутствовал на планерках, интересовался ходом переговоров с поставщиками». Ему же принадлежала идея ролика на Воробьевых горах и рекламная кампания в 2012–2013 годах в регионах – Тамбове, Саратове, Выборге, Липецке.

В 2011 году на российский рынок вышел еще один игрок – проект немецкого инкубатора Rocket Internet – Lamoda. Запустив масштабную маркетинговую кампанию, стартап быстро вырос в разы, оборот по итогам 2013 года превысил 5 млрд руб. «Когда появилась Lamoda, мы уже стали закаленными бойцами и были рады новому игроку, который, как и мы, начал развивать российский интернет-рынок», – говорит Татьяна.

Гендиректор Wildberries признает, что конкурировать с компаниями типа Lamoda и KupiVip, с иностранным составом учредителей и инвестициями, измеряемыми миллионами евро, было непросто. Нужно было придумывать новые конкурентные преимущества. «Другие компании запускали бесплатную доставку на один-три дня или неделю, – рассказывает Татьяна. – Мы, тщательно обдумав, ввели эту услугу сначала на лето, а потом и навсегда».

«Это дало колоссальный отрыв от конкурентов», – говорит Анатолий Мох. Постепенно в компании отказались от услуг сторонних логистических фирм, которые доставляли товар в регионы. Запустили собственную службу доставки и первые пункты выдачи заказов (ПВЗ) в Москве, Санкт-Петербурге и Екатеринбурге. «Два года назад их было 300, сейчас уже – больше 1 тыс. ПВЗ по всей стране», – гордится Татьяна.

«Чтобы подстроиться под новые бизнес-процессы, потребовались дополнительные деньги. Бакальчуки кредитовались в крупнейших банках», – рассказывает бывший сотрудник, но размер кредитов не уточняет. Привлечение внешних инвесторов в Wildberries никогда не рассматривали, несмотря на большое число предложений. Среди них были АФК „Система” и Baring Vostok», – говорит источник. «Приходили и приходят, – подтверждает Владислав. – Но для бизнеса в России это повышенные риски, в нашей стране эти механизмы (ИРО, биржи) не так хорошо работают».

Интерес внешних инвесторов объясняется просто: Wildberries чуть ли не единственный в России интернет-магазин, который приносит владельцам прибыль. «Несколько лет назад прибыльность компании оценивали почти в 20 % – цифра „сумасшедшая”, тем более для России, – говорит знакомый Бакальчуков. – Та же Lamoda до сих пор убыточна, ее EBITDA по итогам девяти месяцев 2017 года составляет минус 76,5 млн евро. В то же время чистая прибыль Wildberries в 2017 году составила около 350 млн руб. «В Wildberries всегда смотрели на

рентабельность и окупаемость, работать себе в убыток никто не хотел, – подтверждает Мохов. – Пока другие вкладывали средства в громкий маркетинг, здесь считали деньги и тратили их с умом».

Татьяна Бакальчук подтверждает: «Мы стараемся автоматизировать процессы и оптимизировать косты». «Иногда доходит до смешного: например, Wildberries долгое время не входил в Ассоциацию компаний интернет-торговли (АКИТ), так как не видел смысла платить членский взнос (около 800 тыс. рублей в год)», – говорит сотрудник АКИТ. При этом с осени 2017 года компания строит огромный распределительный центр на 135 тыс. м² в Подольске на собственном участке земли в 25 га стоимостью 3 млрд руб.

Сегодня Wildberries называют маркетплейсом. «Не в чистом виде, – уточняет Татьяна Бакальчук. – Товар хранится у нас на складе и доставляется нашей логистикой. С договоров поставки мы перешли на договоры комиссии». Для поставщиков это очень выгодно. Так, с переходом «на комиссию» обувная сеть Zenden, которая работает с Wildberries около пяти лет, ожидает как минимум трехкратного роста продаж. «Уже сейчас продажи через Wildberries сопоставимы с оборотом двух наших лучших офлайн-магазинов», – говорит Александр Сарычев, управляющий партнер Zenden. Основное преимущество онлайн-магазина – «безразмерная полка»: интернет-продажи не зависят от выкладки товара, покупатель сам выбирает по каталогу брендов.

Сегодня Wildberries торгует всем – от одежды и игрушек до спортивного питания и гаджетов. На сайте – ежедневно около 2 млн посетителей, которые делают 160–180 тыс. заказов, а в дни распродаж и праздников (на пике) число заказов доходит до 300 тыс. Сожалеют Бакальчуки лишь о том, что не стали универсальным магазином гораздо раньше [15].

Вопросы:

1. В чем секрет успеха магазина Wildberries? Почему он обгоняет своих конкурентов, например, Lamoda?
2. Проанализируйте основные точки развития Wildberries. Укажите наиболее знаковые решения.
3. Как вы думаете, какую роль Otto сыграло в становлении Wildberries?
4. Почему международные компании сотрудничают с Wildberries?
5. Ознакомьтесь с сайтом Wildberries. В каких странах он представлен? Отличается ли политика компании в разных странах?
6. Проанализируйте комплекс маркетинга компании. Выделите сильные и слабые стороны Wildberries.

Задание 9

Кейс «AliExpress»

Внимательно прочитайте ситуацию, представленную в кейсе, и ответьте на вопросы, размещенные в конце кейса.

На AliExpress вы можете купить все – даже те товары, о существовании которых еще вчера не догадывались. На площадке можно найти оригинальные смартфоны, бытовую технику, одежду и посуду. Там же представлены подсветка для унитазов, свисток для похудения, поводок для хомяка, мини-гольф для туалета и шлем-подушка для путешествий.

Маркетплейс одновременно реализует две концепции. Глобальная торговая площадка позволяет малому и среднему китайскому бизнесу выйти на мировой рынок (B2B, бизнес для бизнеса). При этом он удовлетворяет потребности покупателей в товарах любой сферы и любого ценового сегмента (B2C, бизнес для клиента).

Формировать спрос, предлагая огромный выбор, – стратегия, которой придерживается AliExpress.

Предлагать лучшую цену

Главная особенность торговой площадки – низкая цена. Настолько низкая, что AliExpress стал популярен в России без агрессивных рекламных кампаний – работало исключительно «сарафанное радио».

Сервис позволяет покупателю избежать расходов, связанных с перекупщиками и посредниками, и контактировать напрямую с продавцом. А для торговой площадки работа с продавцами – это возможность избежать расходов на хранение и логистику.

Невысокая стоимость покупки привлекает новых клиентов. Потребитель предполагает, что может получить не самый качественный товар, однако не боится рисковать небольшими суммами.

Привлекательная цена – лучший аргумент для покупателя.

Развивать сопутствующие услуги

История AliExpress начиналась с сервиса B2B: прямые продажи клиентам не были приоритетным каналом. Однако основатель компании Джек Ма увидел в направлении потенциал. Для комфортной работы с покупателями была создана собственная уникальная платежная система Alipay. Она призвана вызвать доверие у клиента торговой площадки: покупатель может вернуть деньги в полном объеме, если товар не был доставлен или не соответствует описанию в объявлении. Учитывает Alipay и интересы продавца: деньги покупатель отправляет заранее, и они удерживаются системой до завершения сделки.

Службу доставки тоже пришлось создавать под себя. По словам Джека Ма, до появления в Китае Taobao и Aliexpress (компании входят в состав холдинга

Alibaba Group) компаний, занимающихся логистикой, в стране фактически не было. С отправкой в другие государства тоже возникали трудности.

В связи с этим холдинг выводит на рынок собственную логистическую компанию Cainiao. В Китае она уже обслуживает более 70 % посылок, в других странах должна ускорить доставку клиенту.

Хочешь сделать хорошо – сделай это сам.

Знать, чего хотят клиенты

Даже при самых низких ценах слова «распродажа», «скидка» и «бонус» не теряют своей магической притягательности для покупателя. И Aliexpress умело этим пользуется.

В 2009 году Alibaba Group впервые устроила масштабную распродажу на всех своих площадках. Датой они выбрали 11 ноября – в этот день в Китае празднуют День холостяка. С тех пор распродажа 11.11 стала традицией, получив название Всемирного дня шоппинга. Объем продаж и выручка компании в этот день значительно превышает показатели всех возможных «киберпонеделников» и «черных пятниц». Так, в 2015 году в распродаже приняли участие более 48 млн покупателей.

Маркетологи компании знают о предубеждении, которое существует к дешевым китайским товарам и к интернет-покупкам в целом. Чтобы получить новую аудиторию, холдинг создал два новых подразделения. Площадка Tmall призвана захватить премиум-сегмент: на ней представлены товары более высокого качества и стоимости. Дискаунтер «Лоукостер» придуман для тех, кто опасается сделать первую покупку и не готов тратить на нее большие деньги – там представлены товары не дороже 600 российских руб.

Стандартные стратегии маркетинга работают в любой ситуации.

Уметь смеяться над собой

Особенности автоперевода названий и характеристик товаров на AliExpress давно стали поводом для шуток. «Смешные каблучки женщина партийные туфли», «новинка нести меня ездить на костюме животных» и прочие «перлы» регулярно появляются в юмористических подборках в соцсетях.

Вместо того чтобы исправить ошибки, маркетологи холдинга воспользовались ими как информационным поводом для рекламной кампании. В 2015 году на велосипедах курьеров службы доставки SPSR разместили баннеры со смешными переводами названий своих товаров. Примеры таковы: «Телефон псу под хвост два ядра», «Рэгги пес тепло зимой» и «Бриллианты пять за доллар гордость предков».

Бренд подхватил еще один интернет-тренд: обсуждение нелепых товаров, приобретенных в их магазине. Теперь подборки «самых странных товаров, которые можно купить на Aliexpress», компания публикует на своем сайте.

Слабые стороны можно заставить работать во благо бренда.

Делать ставку на соцсети

Нельзя сказать, что AliExpress пренебрегает рекламой. Традиционными схемами продвижения компания практически не пользуется: она сделала ставку на прямой контакт с покупателем.

Основным каналом, по которому информация о любопытных товарах по низким ценам передавалась от клиента к клиенту, стали соцсети, где маркетплейс любовно именуют «аликом». Люди делились интересными находками, создавали сообщества, писали отзывы. Маркетологи бренда подхватили тенденцию и создали каналы магазина в популярных соцсетях. На сегодняшний день сообщество Aliexpress «ВКонтакте» насчитывает более 2,5 млн подписчиков.

Поскольку основную аудиторию интернет-магазина составляют женщины, компания создала и отдельную шоппинг-сеть iTaо, в которой покупательницы из России делятся отзывами об удачных покупках.

Пусть ваши покупатели станут вашими промоутерами.

Мечтать о большем

История основания компании – это история мечтателя, человека, который верил, что достоин большего. Теперь бизнесмен занимает двадцатую строчку в списке богатейших людей мира, его компания оценивается на данный момент в 42,4 млрд дол. Ей удалось вынудить eBay закрыть представительство в Китае, а нынешняя стратегия Alibaba Group – перейти к 2020 году на облачные технологии.

«Ваше отношение важнее, чем ваши способности. Ваше решение важнее, чем ваши возможности», – уверен Ма [16].

Вопросы:

1. Проанализируйте комплекс маркетинга AliExpress. Укажите сильные и слабые его стороны.
2. Какие методы использует AliExpress на международных рынках. Чем обусловлен такой выбор?
3. Кто является конкурентами AliExpress? В чем слабые и сильные стороны их маркетинговой политики?
4. Как вы думаете, можно было бы в Беларуси создать аналог AliExpress? Ответ обоснуйте.

Задание 10

Белорусское рекламное агентство, ранее работающее только с белорусским рынком, по просьбе имеющихся и для привлечения новых клиентов решило предложить новую услугу – разработку стратегии и методов продвижения для

компании-заказчика за рубежом (в первую очередь для государств, граничащих с Беларусью).

Перед запуском такого предложения рекламное агентство решило сформировать теоретико-методическую базу и занялась изучением культуры государств – соседей Беларуси (ценностей, мемов, образов, героев) и их влиянием на политику продвижения.

Проведите такое исследование и сформулируйте выводы о различиях и возможностях политики продвижения в каждом из государств, граничащих с Беларусью.

Задание 11

Приходя на зарубежные рынки, многие компании сотрудничают с рекламными агентствами. Как вы думаете, почему?

Приведите примеры, когда такое сотрудничество не оправдано?

Задание 12

Приведите достоинства и недостатки стратегии стандартизации и дифференциации маркетинговых коммуникаций на внешних рынках. Для выбранной вами белорусской компании – производителя верхней одежды – проанализируйте маркетинговые коммуникации. Как вы думаете, подойдут ли они для российского, литовского и французского рынка? Ответ обоснуйте.

Задание 13

Проанализируйте рекламу международной компании на различных рынках. Есть ли отличия? Если да, то с чем они связаны?

Для одной из стран, где рассматриваемая компания не представлена, предложите концепцию рекламной кампании. Обоснуйте наличие или отсутствие изменений.

ЗАНЯТИЕ 8. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ЭЛЕКТРОННОГО МАРКЕТИНГА

Задание 1

Каждой подгруппе нужно для выбранной ранее (на втором-третьем занятиях) страны осуществить разработку стратегии распределения и коммуникационной стратегии компании, описанной на первом занятии.

Отчет по результатам исследования должен включать следующие основные характеристики:

1. Уровень развития сети Интернет и электронного маркетинга в выбранной стране, в том числе важные для маркетолога факты (наиболее популярная поисковая машина, наиболее популярная социальная сеть, самый посещаемый местный ресурс и т. п.)

2. Цель, задачи, общие направления стратегии электронного маркетинга для анализируемой в течение семестра компании на этом рынке.

3. Профиль целевой аудитории и содержание коммуникационного «месседжа».

4. Основные планируемые к применению инструменты и каналы коммуникации в рамках электронного маркетинга.

5. Проект (сделать РАБОТАЮЩИЙ прототип!) какого-либо коммуникационного средства (учтите языковые особенности, используя собственные знания или помощь онлайн-переводчиков):

- баннер;
- landing page;
- концепция корпоративного аккаунта в социальной сети;
- вирусный ролик;
- онлайн-игра и т. п., и т. д.

Источники информации для анализа:

– официальный сайт страны;
– сайты компаний-конкурентов, которые работают в данной стране;
– аналитические статьи в онлайн-изданиях (поиск в Google и др.) или в традиционной прессе и т. п.

Форма представления выполненного задания в рамках семинара:

– письменный отчет (3–5 страниц печатного текста, аккуратно оформленного), который в дальнейшем подшивается в портфолио и представляется командой на итоговом занятии в конце семестра со всеми остальными заданиями. К отчету могут прилагаться копии аналитических статей, промо-материалы, распечатки онлайн-новостей и т. п.;

– устная презентация (с показом информативных «слайдов») в аудитории (на 10–15 мин), которая должна охватывать все упомянутые выше пункты анализа, однако может иметь любую форму и «легенду». Приветствуется использование дополнительных изобразительных и раздаточных материалов (каталоги продукции, газетные вырезки со статьями о компании, образцы продукции и т. п.). Материал должен быть преподнесен доступно и понятно.

Задание 2

Несмотря на большой опыт продвижения мировых брендов в социальных медиа, далеко не все компании знают, как правильно это делать. Основные ошибки, которые не следует совершать и как их избежать, описал и систематизировал Бретт Реландер, сооснователь компании Tactical Marketing Labs, занимающейся продвижением фирм и защитой репутации клиентов в сети Интернет [17].

1. Маркетинг без плана

Самой важной составляющей продвижения в социальных медиа, которую многие компании пропускают, является разработка стратегии. Необходима четкая постановка цели. Вот несколько вопросов, которые помогут вам начать писать план:

1. Почему вы хотите использовать социальные медиа?
2. Какова ваша потенциальная аудитория?
3. Что вы хотите сообщить и в каком стиле будете общаться со своими подписчиками?
4. Как продвижение в социальных медиа будет связано с другими маркетинговыми коммуникациями компании?
5. Кто будет управлять страницами в соцсетях: один человек или группа?

2. Слишком активное продвижение

Многие компании слишком навязчиво стараются привлечь внимание клиентов. Пользователей это раздражает. Важно помнить, что социальные медиа – это диалог, а не монолог. Их суть в отношениях между людьми, а не в продажах. Никто не идет в соцсети с целью купить что-либо. Если вы понимаете, почему люди «сидят» в соцсетях, то вы уже знаете, как нужно общаться с пользователями и какую информацию и содержание они хотят видеть на вашей странице.

3. Редкое обновление

Не начинайте вести микроблог в Twitter или страничку на Facebook, если не уверены в том, что будете активно «постить». Неактивный или несоответ-

ствующий заявленной тематике аккаунт хуже, чем отсутствие страницы вашей компании в соцсети вообще.

4. Личное и корпоративное

Для многих предпринимателей и владельцев малого бизнеса граница между личным и корпоративным блогом зачастую очень размыта. Важно помнить предназначение каждого профиля и сделать четкое разграничение. Нет ничего плохого в том, чтобы немного писать о персональном отношении к вещам в своем бизнес-блоге. Но всегда помните о цели, с которой вы завели эту страничку.

Многим владельцам малого бизнеса достаточно сложно принять тот факт, что невозможно угодить всем. Существует много ситуаций, когда вам просто нужно сделать глубокий вдох и не отвечать на критические замечания. Будучи владельцем небольшой компании, вы очень привязаны к своему бизнесу, и зачастую эта эмоциональная привязанность провоцирует принятие неверных решений. Все, что вы скажете или напишете, может быть отправлено тысячам, если не миллионам людей, всего за несколько секунд.

Защиту своей компании лучше проводить, отмечая и реагируя на любое беспокойство и жалобу и вежливо отвечая на них.

5. Эмоциональное взаимодействие

Продвижение в соцмедиа подразумевает, что каждое взаимодействие с потребителем является адресным. Когда отношения с клиентами становятся более значимыми для вашего бизнеса, придумайте для них что-нибудь необычное либо забавное, и вы получите поразительные результаты.

Например, компания Zappos предлагает своим новым клиентам сначала поставить «лайки» их страничке и только потом подписаться на рассылку. Сразу после нажатия кнопки Like пользователь перенаправляется на страницу с адресами рассылки. Одной из лучших маркетинговых акций, которые я видел в сети Интернет, является конкурс Zappos «Фан недели», предлагающий клиентам сфотографироваться с фирменной коробкой. Другие пользователи голосуют и выбирают победителя, фотография которого выставляется на «стене» странички компании.

Среди показательных примеров продвижения можно назвать вирусный маркетинг компании Blendtec. Низкобюджетную кампанию Will it blend? придумал маркетинговый директор Джордж Райт, и она сразу же стала хитом. На видео, распространяемых по каналам Youtube, CEO, Том Диксон размалывает в блендере до мелкой крошки iPad, вувузелу, кубик Рубика, череп и прочие непригодные для перемолки в блендере предметы [17].

Используя приведенную выше классификацию ошибок, проанализируйте на примере нескольких белорусских экспортно-ориентированных компаний:

- достаточное ли их присутствие в социальных сетях;
 - удалось ли им избежать вышеприведенных ошибок.
- Ответ обоснуйте.

Задание 3

Кейс «Что общее между IKEA, Mercedes, Old Spice, Reynolds?»

Внимательно прочитайте ситуации, представленные в кейсе, и ответьте на вопросы, размещенные в конце.

Ситуация 1. IKEA: скамейка в «друзьях»

IKEA создала интерактивный каталог товаров на базе платформы Instagram и функции хэштегов. Фишка в том, что пользователи листают изображения товаров, выбирают нужную им категорию («скамейки», «столы», «хранение») и переходят на страницу конкретного товара.

У каждого товара есть собственный профиль, в котором вы найдете все детали – от описания до отзывов.

Таким образом, для каждой категории товаров достаточно создать электронный адрес и привязать к нему аккаунт Instagram. Остается только загрузить изображения товаров в профили и разместить прямую ссылку на сайт интернет-магазина в разделе «Личная информация».

Ситуация 2. Mercedes-Benz: раздача подарков

Хэштег #MBSecretSanta сделали Mercedes «звездой» Instagram. Под Рождество компания порадовала подписчиков подарками. Ничего особенного не требовалось: просто оставить комментарий под записью и ждать волшебства от автомагната.

Огромный бюджет – условие опциональное. Можно дарить что-то недорогое, но ценное. Например, один из подписчиков Mercedes получил в подарок по акции игрушечного мишку с фирменной символикой.

Ситуация 3. Истории от Old Spice

Old Spice использует Instagram как инструмент для визуальных историй. Монстры, роботы, сомнительные шуточки – все в лучших традициях Old Spice. «Вы проснулись в темной пещере. Где-то вдали – неясный свет, перед вами открытый флакон геля для душа. Что вы выберете – схватите гель для душа или поспешите к свету, вдруг там выход из пещеры?» – примерно такой нехитрый сценарий предлагает Old Spice.

По такому принципу можно создавать виртуальные туры по достопримечательностям, местам отдыха. Интригующие изображения, захватывающие истории и теги на фото помогут вам завладеть вниманием подписчиков.

Ситуация 4. Reynolds: рецепты во весь экран

Производитель фольги и кухонных приспособлений Reynolds создает в Instagram гигантские «обеденные столы». Это серия изображений, каждое из которых дополняет предыдущее (рис. 2).

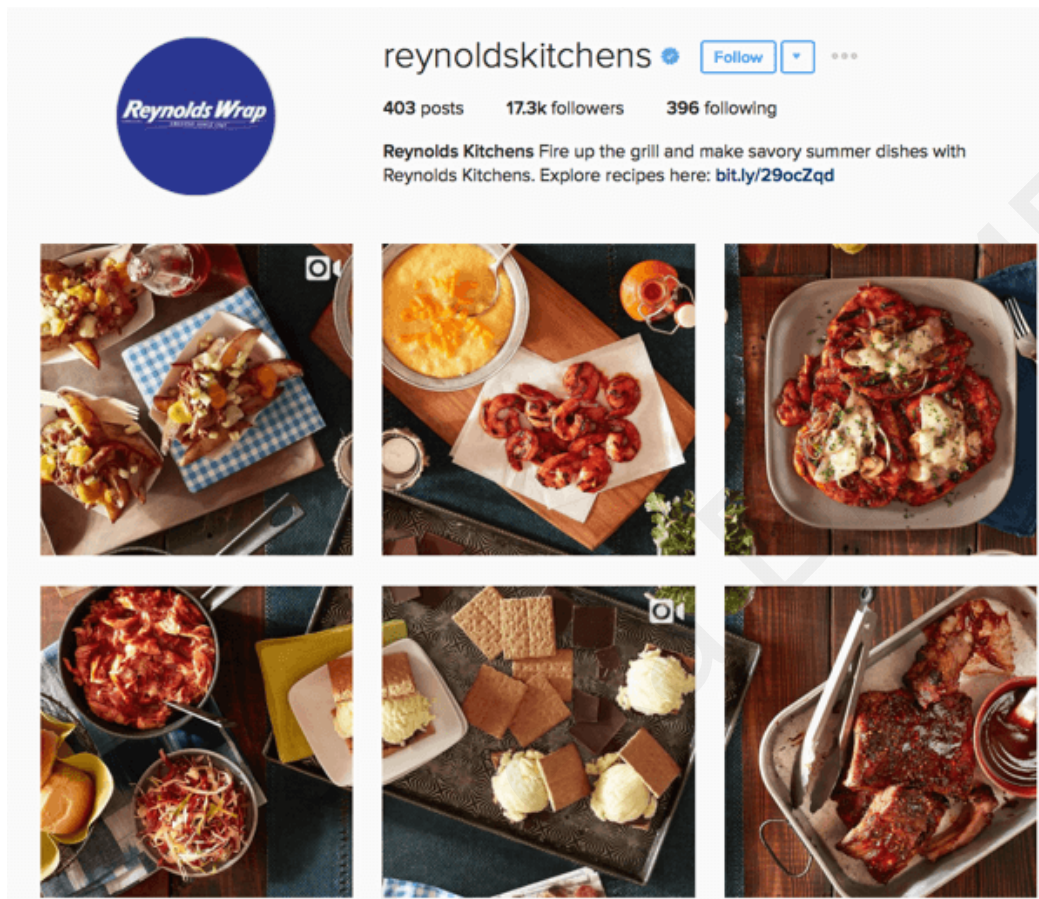


Рис. 2. Instagram Reynolds [18]

Чтобы посмотреть рецепт блюда, достаточно кликнуть по изображению. Ссылка на покупку необходимых ингредиентов и кухонных аксессуаров есть в шапке профиля.

Реализовать это просто: возьмите крупномасштабную фотографию, разделите на секторы и выложите поочередно в своем аккаунте.

Важный момент: чтобы фотографии не сдвинулись и не смешались, следующую серию изображений необходимо выкладывать также последовательно [18].

Вопросы:

1. Как вы думаете, с чем связан успех продвижения в Instagram перечисленных в кейсе компаний, почему они являются образцом для подражания?

2. Как вы оцениваете Instagram в качестве инструмента для продвижения товаров на международный рынок?

3. Какие меры в области продвижения с использованием Instagram на международный рынок вы считаете наиболее удачными?

4. Рассмотрите, как белорусские компании реализуют международный маркетинг в Instagram? Достаточно ли их присутствие? Ответ подтвердите конкретными примерами.

5. Выберите белорусские компании, которые могли бы реализовать (или уже реализовали) каждую из предложенных в кейсе ситуаций для выхода на международный рынок или для расширения своего присутствия на международном рынке.

Задание 4

Компания – производитель молочной продукции – планирует выйти на рынок России и Китая. В настоящее время ее сайт очень простой – сайт-визитка. В связи с началом внешнеэкономической деятельности руководство решило разработать новый веб-сайт.

Опишите, какая информация и какие разделы должны быть на обновленном сайте, сформулируйте основные требования к веб-сайту.

Задание 5

Белорусский производитель косметических средств планирует выйти на рынок России. В качестве одного из методов продвижения была выбрана email-рассылка. Сформулируйте цели и задачи рассылки, круг адресатов рассылки, составьте текст письма.

Опишите затраты и методы оценки эффективности такого метода продвижения.

Задание 6

Какие из белорусских компаний, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, ведут корпоративный блог. Приведите три-четыре примера. Как часто обновляется корпоративный блог, какие посты добавляются? Какие бы вы внесли предложения по развитию рассмотренных блогов.

Задание 7

Для выбранного вами белорусского производителя женской одежды, представленной на российском рынке, проанализируйте возможности продвижения при помощи баннерной рекламы. На каких сайтах, в каких местах вы бы хотели разместить баннеры. Разработайте план баннерной рекламы. Опишите методы оценки эффекта баннерной рекламы.

Задача 8

Оцените возможности продвижения для белорусской ИТ-компании (выберите любую экспортно-ориентированную) при помощи сервисов «Яндекс.Директ» или «Google.Adwords». Разработайте план продвижения и оцените приблизительный бюджет на 1, 3 и 6 месяцев. Опишите методы оценки эффекта продвижения.

Библиотека БГУИР

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. McDonald's // Википедия – свободная энциклопедия [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа : <https://ru.wikipedia.org/wiki/McDonald%E2%80%99s>.
2. Беларусь в рейтинге «Ведение бизнеса» // Министерство экономики Респ. Беларусь [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа : https://economy.gov.by/ru/doing_business-ru/.
3. Кохно, М. Не выжили как известные иностранные, так и местные бренды : Какие фастфуды закрылись в Минске / М. Кохно // TUT.BY [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа : <https://afisha.tut.by/news/anews/616027.html?crnd=35916>.
4. ZARA [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа : <https://www.zara.com/>.
5. Inditex [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа : https://static.inditex.com/annual_report_2017/en/retail-formats.
6. Шаршуков, С. Какими будут цены в открывающемся в Минске Zara: сравниваем с соседними столицами / С. Шаршуков // TUT.BY [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа : <https://finance.tut.by/news555146.html>.
7. Интервью генерального директора компании «АДАНИ» для портала «Евразия.Эксперт» // АДАНИ [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа : <http://www.adani.by/news/intervyu-gendirektora-kompanii-adani-dlya-portala-evraziya-ekspert/>.
8. Как бороться с демпингом цен конкурентов? Реальные примеры! // Promdevelop [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа : <https://promdevelop.ru/kak-borotsya-s-dempingom-tsen-konkurentov-realnye-primery/>.
9. Торговые центры : почему в Минск не приходят крупные международные бренды? // Colliers International [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа : <http://www.colliers.com/ru-by/belarus/insights/news/2016/2016-04-11-torgovye-centry-rochemu-v-minsk-ne-prihodjat-krupnye-mezhdunarodnye-brendy>.
10. Франчайзинг // Milavitsa [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа : <http://www.milavitsa.com/franchising/>.
11. Ефременко, А. Каждую неделю играет 3 тысячи человек. Создатели игры «МозгоБойня» – о самом крупном паб-квизе Минска / А. Ефременко // TUT.BY [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа : <https://afisha.tut.by/news/reviews/494079.html>.
12. «МозгоБойня» [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа : <http://mozgoboj.by/>.

13. Полесье [Электронный ресурс]. – 2019. – Режим доступа : <https://www.polesie-toys.com>.

14. Экспорт Парка высоких технологий в 2018 году вырос на 38 % до 1,4 млрд долларов // Belta.by [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа : <https://www.belta.by/economics/view/eksport-parka-vysokih-tehnologij-v-2018-godu-vyros-na-38-do-14-mlrd-338726-2019/>.

15. Ганжур, Е. Дикie ягоды. Как семья преподавателя создавала интернет-магазин Wildberries / Е. Ганжур // Forbes [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа : <http://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/360059-dikie-yagody-kak-semya-prepodavatelya-sozdavala-internet-magazin>.

16. Громаковская, И. Секреты успеха AliExpress : мечтатель, который смог / И. Громаковская // Retailer [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа : <https://retailer.ru/sekrety-uspeha-aliexpress-mechtatel-kotoryj-smog/>.

17. Строганова, П. 5 ошибок маркетинга в социальной сети / П. Строганова // Forbes [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа : <http://www.forbes.ru/svoi-biznes/marketing/78036-5-oshibok-marketinga-v-sotsialnoi-seti>.

18. Instagram для бизнеса : от мерседесов до куриных ножек // Продвижение [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа : <https://yagla.ru/blog/prodvizhenie/instagram-dlya-biznesa/>.

Дополнительная

19. Холленсен, С. Глобальный маркетинг / С. Холленсен. – Минск : Новое знание, 2004. – 831 с.

20. Акулич, И. Л. Международный маркетинг : учебник / И. Л. Акулич. – Минск : Белорусский государственный экономический университет, 2007. – 494 с.

21. Дурович, А. П. Международный маркетинг : учеб.-метод. пособие / А. П. Дурович. – Минск : МИТСО, 2012. – 191 с.

22. Моисеева Н. К. Международный маркетинг и бизнес / Н. К. Моисеева. – М. : Курс, Инфра-М, 2013. – 272 с.

23. Международный маркетинг : учебник / Г. Л. Багиев [и др.]. – СПб. : Питер Пресс, 2008. – 688 с.

24. О государственном регулировании внешнеторговой деятельности : Закон Респ. Беларусь от 25 ноября 2004 г. №347-З.

25. О порядке проведения и контроля внешнеторговых операций : Указ Президента Респ. Беларусь от 27 марта 2008 г. №178.

26. О мерах по защите экономических интересов Респ. Беларусь при осуществлении внешней торговли товарами : Закон Респ. Беларусь от 25 ноября 2004 г. №346-З.

27. Конвенция Организации Объединенных Наций о договорах международной купли-продажи товаров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.uncitral.org/pdf/russian/texts/sales/cisg/V1056999-CISG-e-book-r.pdf>.

28. Правила Инкотермс [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://incoterms.iccwbo.ru/>.

Библиотека БГУИР

Учебное издание

Марахина Инна Викторовна
Пархименко Владимир Анатольевич

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ
И ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Редактор *Е. В. Иванюшина*

Корректор *Е. Н. Батурчик*

Компьютерная правка, оригинал-макет *М. В. Касабуцкий*

Подписано в печать 01.10.2019. Формат 60×84 1/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».
Отпечатано на ризографе. Усл. печ. л. 3,84. Уч.-изд. л. 4,2. Тираж 70 экз. Заказ 47.

Издатель и полиграфическое исполнение: учреждение образования
«Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий №1/238 от 24.03.2014,
№2/113 от 07.04.2014, №3/615 от 07.04.2014.

Ул. П. Бровки, 6, 220013, г. Минск