

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации



Уральский государственный экономический университет

М. С. Агабабаев, З. В. Нестерова, Е. А. Жадько

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ

Рекомендовано

Советом по учебно-методическим вопросам и качеству образования
Уральского государственного экономического университета
в качестве учебного пособия

Екатеринбург
2018

УДК 339.9
ББК 65.298
А23

Рецензенты:

кафедра мировой экономики
Уральского государственного горного университета
(протокол № 9 от 23 апреля 2018 г.)

доктор экономических наук, профессор Российской академии наук,
временно исполняющий обязанности заместителя директора
Института экономики Уральского отделения Российской академии наук
Е. Л. Андреева

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории
Уральского института управления — филиала Российской академии
народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ
А. Ю. Масленникова

Агабаев, М. С.

А23 Международный менеджмент [Текст] : учеб. пособие
/ М. С. Агабаев, З. В. Нестерова, Е. А. Жадько ; М-во
науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон.
ун-т. — Екатеринбург : [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та],
2018. — 118 с.

Настоящее учебное пособие, разработанное в соответствии с требованиями федерального государственного стандарта, содержит обобщенный теоретический и методический материал по организации маркетинга в условиях глобализации мировой экономики. Рассматриваются особенности международной маркетинговой среды, стратегии проникновения на зарубежные рынки, специфика комплекса маркетинга на международных рынках. По каждой теме приводятся вопросы для обсуждения, практические задания в виде кейсов. Дан итоговый тест для самопроверки и самоконтроля по материалам курса.

Для студентов бакалавриата и магистратуры по направлению подготовки «Менеджмент».

УДК 339.9
ББК 65.298

© М. С. Агабаев, З. В. Нестерова,
Е. А. Жадько, 2018
© Уральский государственный
экономический университет, 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1. Теоретические основы международного маркетинга	8
1.1. Сущность и особенности международного маркетинга	8
1.2. Фазы и уровни применения международного маркетинга	10
1.3. Мотивы и риски выхода компаний на зарубежные рынки	13
Вопросы для обсуждения	17
Кейс «McDonald's в России»	17
Глава 2. Международная маркетинговая среда	20
2.1. Особенность международной маркетинговой среды	20
2.2. Экономические факторы внешней среды	22
2.3. Политические факторы и принципы государственного регулирования экономики	24
2.4. Правовая среда международного маркетинга	29
2.5. Социально-культурные факторы	31
Вопросы для обсуждения	37
Кейс «Комплекс маркетинга и внешняя среда»	38
Глава 3. Стратегии проникновения на зарубежный рынок	41
3.1. Факторы, влияющие на выбор стратегии проникновения	41
3.2. Экспортные стратегии	44
3.3. Контрактные стратегии	45
3.4. Инвестиционные стратегии	47
Вопросы для обсуждения	49
Кейс «Союз McDonald's, Coca-Cola, Disney»	50
Кейс «Способы проникновения на зарубежные рынки»	51

Глава 4. Товар и товарная политика в международном маркетинге.....	54
4.1. Международные товарные стратегии	54
4.2. Маркетинговые характеристики товара на международных рынках	57
4.3. Особенности международного жизненного цикла товара.....	65
Вопросы для обсуждения	66
Кейс «Стратегия компании P&G».....	67
Глава 5. Международная ценовая политика.....	71
5.1. Специфика и виды цен в международном маркетинге	71
5.2. Методика ценообразования в международном маркетинге	75
Кейс «Стратегия низких цен и восстановление доли на рынке компании Apple Computer»	80
Глава 6. Сбытовая политика в международном маркетинге.....	83
6.1. Сущность и особенности международной сбытовой политики.....	83
6.2. Факторы, учитываемые при выборе канала распределения	91
Кейс «Выход американской компании на рынок Индии».....	95
Глава 7. Коммуникационная политика в международном маркетинге.....	97
7.1. Особенности международных маркетинговых коммуникаций	97
7.2. Ограничения в международной рекламной деятельности.....	101
Кейс «Стратегии выбора средств рекламы на развивающихся рынках»	109
Тест для самопроверки.....	111
Библиографический список	117

ВВЕДЕНИЕ

По мере нарастающей интернационализации мировой экономики с методами и принципами международного маркетинга сталкивается все большее количество компаний, в том числе российских. В условиях либерализации внешнеэкономической деятельности во всех отраслях российской экономики становятся необходимыми хорошо подготовленные, высококвалифицированные специалисты в области международного маркетинга.

В данном учебном пособии рассмотрены особенности международного маркетинга и маркетинговой среды, мотивы экспортной деятельности, стратегии выхода предприятий на внешний рынок, специфика маркетингового комплекса предприятия на международных рынках.

Понятийный аппарат и теоретическая база учебного пособия опираются на труды известных зарубежных и отечественных ученых в области международного маркетинга, среди них А. Л. Абаев, В. А. Алексунин, В. И. Моргунов, В. И. Черенков, Г. А. Васильев, Г. Л. Багиев, Д. Ф. Скрипнюк, И. Н. Герчикова, И. Л. Акулич, Л. А. Ибрагимова, М. Э. Сейфуллаева, Н. И. Диденко, Н. И. Перцовский, Н. К. Моисеева, Р. Б. Ноздрева, С. В. Карпова, С. Холленсен, Ф. Котлер и др.

Целью освоения дисциплины «Международный маркетинг» является формирование компетенций, направленных на обучение студентов теоретическим основам и практическим методам воздействия на процессы обмена в международной торговле, использования инструментов маркетинга для анализа и прогнозирования развития международных рынков, стратегий выхода на внешние рынки и продвижения продукции.

В соответствии с поставленной целью задачами дисциплины «Международный маркетинг» выступают:

- знакомство и закрепление знаний в части понятийного аппарата международного маркетинга как науки;
- изучение специфики международного рынка и маркетинговой среды;
- изучение особенностей существующих стратегий выхода предприятий на зарубежный рынок;
- разработка комплекса маркетинга на зарубежных рынках.

Для изучения дисциплины «Международный маркетинг» необходимы компетенции, сформированные у обучающихся после освоения таких дисциплин, как «Экономическая теория», «Маркетинг», «Международные маркетинговые исследования», а также в ходе прохождения учебной практики.

В результате освоения дисциплины «Международный маркетинг» обучающиеся должны:

1) *знать*:

- основные особенности деятельности предприятия в сфере международного маркетинга, ограничения и возможности в международном маркетинге;
- стратегии выхода предприятий на международные рынки;
- особенности системы маркетинговых коммуникаций на международных рынках;
- особенности создания экспортного товара и формирования товарной политики, роль и значение марки, упаковки, сервиса в продвижении товара;
- стратегии адаптации товара и его продвижения на зарубежном рынке;
- специфику формирования цен и ценовых стратегий на внешних рынках;
- процесс организации основных форм маркетинговых коммуникаций за рубежом, основные ограничения в проведении зарубежных коммуникационных кампаний;

2) *уметь*:

- применять маркетинговую терминологию, лексику и основные категории международного маркетинга;
- анализировать рыночную ситуацию в целях обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг на зарубежных рынках;

-
- выполнять расчеты экспортных цен, выбирать методы и стратегии ценообразования для международных рынков;
 - давать оценку эффективности различных форм маркетинговых коммуникаций на внешних рынках;
 - формировать стратегии выхода на зарубежные рынки по элементам комплекса маркетинга;
 - выбирать оптимальную стратегию и канал товародвижения при выходе на международный рынок;

3) *владеть*:

- методами определения эффективности маркетинговых мероприятий за рубежом;
- методами разработки маркетинговых стратегий по элементам комплекса маркетинга;
- навыками разработки ценовой политики предприятия при выходе на международный рынок;
- навыками принятия решений о выходе на международные рынки;
- способами оценки перспектив улучшения позиций предприятия на международном рынке и в условиях глобальной конкуренции.

Названные компетенции могут быть востребованы при изучении таких дисциплин, как «Международный менеджмент», «Внешнеэкономическая деятельность предприятия», «Организация и техника внешнеторговых операций», «Конъюнктура мировых товарных рынков» и др., а также при прохождении производственной практики и подготовке выпускной квалификационной работы.

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА

1.1. Сущность и особенности международного маркетинга

Международный маркетинг — это рыночная концепция управления международной деятельностью фирмы, ориентированная на запросы конечных потребителей различных стран и формирование их предпочтений в соответствии со стратегическими целями оптимизации и расширения бизнеса в глобальных мировых масштабах.

Международный маркетинг — это прежде всего маркетинговая деятельность транснациональных корпораций (ТНК) и международных монополий, которая распространяется на зарубежные страны, но также включает работу на внешних рынках малых и средних предприятий.

Основные предпосылки возникновения международного маркетинга:

- независимость государств международного сообщества;
- международные и национальные законодательные акты;
- превышение спроса над предложением, т. е. насыщенность рынков товарами и услугами;

- наличие национальных валютных систем;
- развитая конкуренция товаропроизводителей;
- развитая рыночная инфраструктура;
- рост уровня жизни населения стран и соответствующее увеличение спроса на товары длительного пользования;
- стремление предприятий к расширению внешних рынков сбыта продукции и увеличению прибыли;
- рыночное поведение потребителей в разных странах;
- развитие кооперации в сфере производства, оказания услуг.

Между национальным и международным маркетингом нет существенных различий в части использования маркетингового инструментария. Совершенно очевидно, что принципы постановки маркетинговых задач, выбор целевых рынков, определения маркетингового позиционирования, формирования комплекса маркетинга, проведения маркетингового контроля остаются в силе. Однако имеется ряд важных особенностей.

Особенности международного маркетинга состоят в том, что его организация и методы проведения должны учитывать такие факторы, как независимость государства; национальные валютные системы, национальное законодательство; экономическая политика государства; языковые, культурные, религиозные, бытовые и прочие особенности и обычаи. Это означает, что международный маркетинг шире национального, ибо он охватывает больший спектр факторов.

Международный маркетинг направляет развитие национальной компании по следующей схеме:

- предварительные маркетинговые исследования рынков тех стран, которые могут представить интерес;
- выбор конкретного целевого странового рынка;
- разработка стратегии выхода фирмы на рынок;
- определение коммерческого предложения в разрезе товаров, услуг и цен, приспособленных к условиям как благоприятной, так и неблагоприятной конъюнктуры;
- разработка товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики фирмы;
- подбор торгового персонала для реализации экспортной продукции.

В процессе развития международного маркетинга сформировалось три *концепции*:

- концепция расширенного национального рынка;
- концепция многонационального рынка;
- концепция глобального рынка.

Каждая из них отражает этапы эволюции международной деятельности фирмы.

В концепции расширенного национального рынка основополагающим является национальный рынок, а внешний рассматривается как дополнение к нему. Маркетинговая стратегия фирмы на зарубежных рынках такая же, как и на национальном рынке. Фирмы, применяющие подобный маркетинговый подход, относятся к *этноцентрическим*.

Концепция многонационального рынка предполагает разработку как для национального, так и для каждого из зарубежных рынков независимых маркетинговых систем с незначительным взаимодействием. Комплекс маркетинга адаптируется для каждой страны изолированно. Ведется децентрализованный контроль маркетинговой деятельности. Фирмы, применяющие подобный маркетинговый подход, относятся к *полицентрическим*.

Концепция глобального рынка рассматривает весь мир как единый рынок. Фирма разрабатывает стандартный продукт, стандартного качества, стандартизированный комплекс маркетинга. Фирмы с такой концепцией относятся к группе *геоцентрических*.

1.2. Фазы и уровни применения международного маркетинга

Выход фирмы на международные рынки можно рассматривать как процесс постепенного развития.

Для получения доступа на зарубежные рынки фирма может проходить несколько фаз, каждая из которых имеет свои особенности.

Фаза экспортной продажи начинается с пробного маркетинга. Это односторонние действия, базирующиеся на движении отечественной продукции и умении продавать. Повторных заказов нет, доходы небольшие, а издержки слишком высоки.

За пробным экспортом может следовать экстенсивная продажа. Этим способом можно охватить лишь незначительное количество рынков, а оставшиеся — сгруппировать по категориям: основные, второстепенные и т. д.

Затем следует фаза интенсивной продажи. При этом следует ограничить ассортимент экспортируемой продукции до уровня, приемлемого для конкретного рынка и обеспечивающего наивысшую ожидаемую прибыль. Рыночные контакты более глубокие и эффективные, но они все еще остаются «придатком» внутреннего рынка.

Следующая фаза — *экспортный маркетинг*. Фирма развивает двусторонние отношения со своими основными экспортными рынками. Информация о них поступает наравне с обратной связью с внутреннего рынка. Продукция все больше приспосабливается к зарубежным потребителям, даже если отечественные образцы еще продолжают рассматриваться в качестве отправных. Маркетинговым коммуникациям придается международный облик с соответствующим использованием иностранных языков.

Следующие фазы — *международный маркетинг* и *глобальный маркетинг*. Обе они предполагают, что внутренний рынок утратил свое первостепенное значение. Международный маркетинг предполагает, что ряд других рынков стал играть решающую роль в формировании концепции маркетинга у данной фирмы. Глобальный маркетинг идет еще дальше и предполагает, что фирма больше не ориентируется на собственную страну и занимается удовлетворением таких потребностей своих клиентов, которые были бы характерны для всего мира.

По мере того как фирма в своем развитии проходит различные этапы, меняется и прибыльность. Первые годы оказываются дорогостоящими. По мере установления контроля над маркетингом фирмы добиваются равновесия баланса и даже активного сальдо. В результате экспортеры получают основную долю прибыли со своих зарубежных рынков.

Практика международного маркетинга предполагает его применение на нескольких уровнях.

Как правило, процесс вовлечения предприятия в международный маркетинг может включать следующие уровни:

- неявный;

- эпизодический;
- регулярный;
- преобладающий;
- глобальный.

На уровне *неявного* международного маркетинга предприятие не предпринимает специальных усилий по продвижению на внешний рынок своей продукции, хотя она по тем или иным каналам поступает к зарубежному потребителю. Предприятие различными способами может отслеживать этот процесс, собирая доступную информацию о спросе на свои товары за рубежом и их конкурентоспособности.

На стадии *эпизодического* международного маркетинга предприятие может выходить на зарубежный рынок при наличии у него излишков конкурентоспособной по мировым меркам продукции. Это может быть разовый или многократный выход на зарубежный рынок, однако в любом случае предприятие не рассматривает зарубежный рынок как целевой.

На стадии *устойчивого, регулярного* международного маркетинга, являющегося действительно международным маркетингом, предприятие ставит своей целью выход и закрепление на зарубежном рынке на постоянной основе. Предприятие активизирует свою внешнеполитическую деятельность, углубленно изучает зарубежные рынки, осваивает их, получает весомую прибыль от международного бизнеса. Вместе с тем на этой стадии зарубежный рынок для предприятия еще не перевешивает внутренний по значимости. Основные усилия по-прежнему направляются на удовлетворение спроса на внутреннем рынке.

На стадии *преобладающего* международного маркетинга предприятие акцентирует свое внимание на международном бизнесе. Внутренний рынок остается весьма важным для предприятия, но уже теряет приоритет и ставится в один ряд со многими внешними рынками. Именно на этом этапе предприятие становится действительно международным и осуществляет соответствующую маркетинговую деятельность.

На стадии *глобального маркетинга* предприятие рассматривает международный рынок как единое целое, включая национальный.

1.3. Мотивы и риски выхода компаний на зарубежные рынки

Причины выхода компаний на внешний рынок можно разделить на две группы: активные и реактивные. Первая группа причин показывает, что международная экспансия обусловлена желанием и (или) инициативой самой компании, вторая — что компания вынуждена искать новые рынки и новые возможности под воздействием изменений среды бизнеса. В то же время единственный мотив редко является достаточным основанием для интернационализации бизнеса; обычно фирмы выходят на международные рынки под воздействием комплекса причин.

Активные мотивы интернационализации:

1) стремление увеличить прибыль и темпы роста. Наиболее типичный мотив, особенно характерный для ситуации, когда менеджеры компании осознают, что возможности дальнейшего роста на внутреннем рынке уже исчерпаны и (или) операции на внутреннем рынке уже не обеспечивают желаемого уровня прибыли. Чем сильнее стремление фирмы к росту и увеличению прибыли, тем больше она проявляет активности по поиску новых возможностей для этого;

2) инициатива менеджеров. Этот мотив отражает приверженность управляющего звена к деятельности в сфере международного маркетинга. Инициатива также может быть результатом культурной социализации менеджеров. От менеджеров, которые родились за границей либо имеют опыт проживания или поездок за рубеж, можно ожидать более интернационального настроения, чем у других;

3) наличие технологических компетенций и (или) уникального продукта. Фирма может производить товары или услуги, которые нельзя купить у международных конкурентов, или обладать новыми технологическими разработками в специализированной области. Уникальность продуктов или технологий может быть конкурентным преимуществом и привести к деловому успеху за рубежом. Возможность сохранения этого типа преимущества непрерывно уменьшается из-за конкурирующих технологий и частных случаев отсутствия международной патентной защиты;

4) возможности на международных рынках. Если на внешних рынках возникает спрос на производимую компанией продукцию, то очевидным решением будет попытка его удовлетворить;

5) экономия от масштаба. Очень важный экономический мотив, особенно для отраслей, которым свойственна ценовая конкуренция. Экономия от масштаба дает возможность сократить издержки производства, что позволяет снижать цены чаще и больше, чем конкуренты, и, соответственно, приводит к завоеванию рынка. Возрастание объема производства в связи с выходом на международный рынок может помочь снизить издержки на производство продукции для внутреннего рынка и сделать фирму более конкурентоспособной и на нем;

6) налоговые льготы (государственное стимулирование экспорта). Государство может оказывать помощь компаниям в экспорте продукции/услуг и предоставлять отсрочки по выплате налогов. Налоговые льготы позволяют компании либо предлагать свою продукцию на зарубежных рынках по более низким ценам, либо получать большую прибыль.

Реактивные мотивы интернационализации:

1) небольшой размер и (или) насыщение внутреннего рынка. Эта проблема стоит перед множеством компаний, поскольку рынки товаров насыщаются значительно быстрее, чем возникают новые. Одной из причин столь быстрого насыщения рынка является то, что медленный рост населения, прежде всего в развитых странах, отнюдь не способствует быстрому росту спроса на товары. Таким образом, перед компаниями встает проблема поиска возможностей дальнейшего роста, который на внутреннем рынке уже невозможен;

2) давление конкурентов. Во многих отраслях промышленности фирмы на своих внутренних рынках зачастую сталкиваются с сильной и жесткой конкуренцией со стороны зарубежных производителей. Эта ситуация вынуждает компании искать менее конкурентные рынки или, например, выходить на внутренние рынки своих конкурентов, чтобы накапливать опыт противодействия им;

3) наличие избыточных производственных мощностей. В этом случае выход на зарубежные рынки дает не только до-

полнительные продажи, но и более полную загрузку мощностей, а также обеспечивает снижение себестоимости продукции;

4) следование за традиционными потребителями. Наиболее характерно для рынков продукции производственного назначения, когда клиент компании-поставщика начинает глобальную экспансию. В этом случае логичным выглядит расширение собственных операций за границы национального рынка, которое позволяет продолжать обслуживать этого клиента;

5) случайные экспортные заказы. Дают возможность компаниям получить дополнительную (хотя зачастую и небольшую) прибыль и, возможно, завязать контакты с потенциальными заказчиками;

б) желание расширить продажи товаров сезонного спроса. Использование климатических различий в разных странах позволяет компаниям, производящим продукцию, спрос на которую имеет явные сезонные колебания, обеспечить более равномерную круглогодичную загрузку мощностей и снизить колебания объемов продаж.

Существует множество **барьеров**, которые становятся на пути предприятий, решающих реализовывать принципы международного маркетинга. Некоторые из них отрицательно сказываются в основном на начальной стадии экспорта, с другими фирма сталкивается в процессе экспортирования.

Барьеры, сдерживающие инициацию экспорта. В число самых важных барьеров, препятствующих инициации экспорта, входят следующие (в основном внутренние):

- нехватка решимости начать экспорт;
- недостаточное финансирование;
- недостаток знаний и связей с иностранным рынком;
- нехватка производственных мощностей для охвата иностранного рынка;
- нехватка иностранных каналов распределения;
- особое внимание к развитию внутреннего рынка.

Барьеры, препятствующие процессу экспортирования, можно поделить на три группы.

1. Общие рыночные риски:

- относительная удаленность рынка;
- конкуренция на иностранных рынках;

- различия в использовании продукта на иностранных рынках;
- языковые и культурные различия;
- различия в товарной спецификации на иностранных рынках;
- сложность доставки услуг зарубежным покупателям.

2. Коммерческие риски:

- колебания курсов валют, когда контракты заключаются в иностранной валюте;
- неуплата со стороны клиентов из-за споров по контракту, банкротства, отказа принять товар или мошенничества;
- задержки и повреждения товара при экспортной доставке и в процессе распределения.

3. Политические риски — возникают в результате вмешательства своего правительства или правительства страны пребывания. Среди них можно выделить следующие:

- ограничения со стороны иностранного правительства;
- национальная экспортная политика;
- контроль за обменом валюты со стороны правительства страны пребывания;
- нехватка налоговых стимулов, побуждающих предприятия заниматься экспортом;
- высокая стоимость внутренней валюты по отношению к ее стоимости на экспортных рынках;
- высокие иностранные тарифы на импортные товары;
- сложные импортные правила и процедуры;
- национальные законодательные акты, регулирующие экспорт;
- социальные конфликты, революции и войны, разрушающие иностранные рынки.

Таким образом, планируя выход на международные рынки, компаниям необходимо учитывать различные риски, которые могут осложнить вход и последующую деятельность на определенных рынках.

Вопросы для обсуждения

1. Чем обуславливается возникновение потребности в международном маркетинге?
2. Какова сущность международного маркетинга? Назовите этапы перехода фирм к нему.
3. Какие концепции отражают этапы эволюции международной деятельности фирмы?
4. Приведите примеры активных и реактивных мотивов начала экспортной деятельности.

Кейс «McDonald's в России»

Компания McDonald's сталкивается с угрозами для своей деятельности в США, поэтому активно ищет возможности за рубежом. Удачным примером может служить открытие сети McDonald's в Москве.

Георг Кохон (George Cohon), президент McDonald's Restaurants of Canada, 14 лет мечтал об открытии первого ресторана компании в бывшем Советском Союзе. Зная, что российские граждане питаются главным образом мясом, хлебом и картофелем, он думал: «Это то, чем мы торгуем. Это станет для нас невероятным рынком», даже не осознавая, насколько он был прав.

В связи с падением продаж на рынке США из-за вкусовых привычек американцев к 1991 г. единственными источниками растущей чистой прибыли McDonald's стали ее 2 600 зарубежных филиалов. Когда компания в 31 января 1990 г. наконец открыла свой первый ресторан в Москве, это стало чем-то большим, нежели осуществление мечты Кохона. Это был необходимый шаг для переживавшей застой фирмы.

Существовала лишь одна проблема — Россия отличалась от любой страны, где McDonald's имел филиалы. Поэтому Кохону пришлось формулировать правила маркетинга как бы заново. Во-первых, он решил, что поскольку у него нет конкурентов, то реклама в средствах массовой информации или на наружных щитах будет напрасной тратой денег. Вместо определения или

сегментирования рынка он решил представить McDonald's как отражение широкой концепции, формируя у россиян представление о нем как предприятии быстрого обслуживания. Это предполагало «макдоналдизацию» Москвы, городскому совету которой принадлежало 51 % акций предприятия. Учитывая, что русские едят не руками, а столовыми приборами, руководство израсходовало половину рекламной сметы на брошюры и салфетки для подносов с объяснением того, как надо кушать Big Mac, а не того, почему его надо купить. Оно также воздержалось от использования традиционного талисмана — изображения Рональда Макдональда (Ronald McDonald), полагая, что это приведет в замешательство потенциальных покупателей. Молодые сотрудники из числа москвичей получили указания, как выглядеть безупречно веселыми и опрятными, к чему советские покупатели не были приучены. Точно так же покупателей научили стоять в очереди по американскому образцу.

Посетители McDonald's оказались более чем восприимчивыми к новому. К тому же на протяжении года по советскому телевидению транслировались благоговейные репортажи о трудовой этике, системе контроля качества и экономичности Big Mac.

«Я не думаю, что можно с налета прийти на рынок и сказать: „О'кей, мы открылись, можно входить“». Следует четко уяснить себе, чего вы хотите, если пришли сюда», — заявил Кохон о своей стратегии. Эта логика побудила его отказаться от некоторых оригинальных блюд McDonald's и ограничиться гамбургерами. Для получения надлежащих результатов он договорился с российскими специалистами о выращивании скота, аналогичного американским породам, и первых посадках картофеля сорта Russet Burbank в России.

Однако русские не смогли выполнить все договоренности, поэтому семена были завезены с ферм компании в Нидерландах, томатная паста — из Португалии, а яблоки — из Болгарии. Хотя Кохон сейчас придерживается простого меню, это не означает, что он не думает о последующем расширении рынка.

Другой аспект присутствия компании McDonald's в России — это ее конкуренты. Каждый год обороты отечественного рынка fast food удваиваются. Структурно рынок представлен уличным быстрым питанием (мобильные сети, тележки и автобуфе-

ты), стационарными заведениями (сети кафе и ресторанов), а также фуд-сторами, которых в России сегодня насчитывается около сотни. Разница между сегментами заключается в цене продукта, которая увеличивается пропорционально сумме предоставляемых услуг.

Вопросы к кейсу

1. Почему компания McDonald's решила открыть рестораны в России?
2. С какими проблемами, специфичными для российского рынка, она столкнулась?
3. Какие из указанных проблем компании удалось решить в настоящее время?
4. Какие из них решить на сегодняшний день так и не удалось? Почему? Каким образом, на ваш взгляд, их можно решить?
5. Каковы конкурентные преимущества McDonald's в России сегодня? Как они соотносятся с ключевыми факторами ее успеха в нашей стране?
6. Какие угрозы для конкурентоспособности компании McDonald's сегодня можно выделить? Почему?

ГЛАВА 2

МЕЖДУНАРОДНАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА

2.1. Особенности международной маркетинговой среды

Выход фирмы на зарубежный рынок всегда требует серьезного анализа маркетинговой среды, т. е. всего того, что будет воздействовать на фирму прямо или косвенно.

Специфика изучения среды международного маркетинга состоит в систематизации и анализе факторов внешней среды страны фирмы — партнера по бизнесу. От того, насколько методически правильно и глубоко будут рассмотрены эти вопросы, зависит точность оценки маркетинговых опасностей и возможностей, связанных с внешней средой, что, в свою очередь, во многом определит адекватность действий фирмы на внешнем рынке.

Факторы маркетинговой среды делятся на контролируемые и неконтролируемые.

К *контролируемым* относятся две группы факторов: инструментарий маркетинга и контролируемые факторы внешней национальной среды.

Инструментарий маркетинга включает товар, цену, продвижение и распределение.

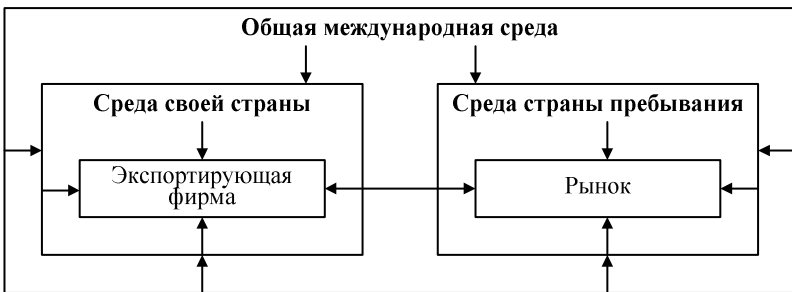
К контролируемым факторам внешней национальной среды относятся:

- финансово-экономические (прежде всего издержки производства, затраты на рекламу, уровень рентабельности и пр.);
- производственно-технологические (используемая техника, применяемые технологии, приобретение лицензий и т. п.);
- организационные (например, организационная структура фирмы).

Чтобы осуществлять внешнеэкономическую деятельность эффективно, фирма должна контролировать эти факторы.

К *неконтролируемым* относятся те факторы отечественной и зарубежной среды, которыми фирма управлять не может, но она должна их изучать и адаптироваться к ним.

При входе на внешний рынок фирме приходится учитывать факторы, действующие как внутри собственной страны, так и в стране фирмы — партнера по бизнесу. При этом необходимо исследовать влияние первой группы факторов на вторую (см. рисунок).



Факторы международной маркетинговой среды

К факторам зарубежной окружающей среды относятся следующие:

- экономические;
- политические и факторы государственного регулирования;
- правовые;
- социально-культурные;
- прочие, в том числе научно-технические, демографические и природно-географические.

Тенденции развития современного мирового рынка, интернационализация производства привели к изменению международной маркетинговой среды, к которой относятся вышеперечисленные факторы. Появились унифицированные правовые нормы, на отдельных рынках создана единая валютная система, единый фондовый рынок. Все это создает возможности для развития внешнеэкономической деятельности фирмы. Но в то же время государства стремятся защитить национальную экономику от иностранной конкуренции, в результате появляются новые барьеры, которые ухудшают условия пребывания на зарубежном рынке или делают его непривлекательным.

2.2. Экономические факторы внешней среды

Для характеристики экономической среды целесообразно использовать три блока:

1) общая характеристика типа экономической системы и модели рыночной экономики;

2) результаты функционирования экономики страны — партнера по бизнесу;

3) основные рыночные показатели.

В рамках *первого блока* для характеристики экономической среды рекомендуется рассматривать четыре типа экономических систем в зависимости от отраслевой структуры:

◦ экономические системы, обеспечивающие существование.

В них подавляющее большинство занято примитивным сельским хозяйством, основная часть продукции потребляется, а излишки обмениваются на основные товары и услуги. В подобных экономических условиях возможности для торговли ограничены;

◦ экономические системы, экспортирующие природные ресурсы. Такие страны обычно богаты отдельными природными ресурсами, экспорт которых является основной статьей дохода. Эти страны представляют собой емкий рынок для горнодобывающего оборудования, его хранения и транспортировки;

◦ экономические системы, для которых характерна развивающаяся промышленность. В таких странах доля промышлен-

ного производства составляет 10–20 % валового внутреннего продукта (Индия, Египет, Филиппины). В них рост производства увеличивает импорт сырья и машиностроительного оборудования и сокращает ввоз готовой продукции. С развитием промышленности возникает новый класс богатых людей и средний класс, которым требуются совершенно новые товары, часть которых может поступать в страну только за счет импорта;

- индустриальные экономические системы. Страны с индустриальной экономикой — основные экспортеры готовой продукции и капитала. Они покупают друг у друга промышленные товары, а также экспортируют их в обмен на сырье и полуфабрикаты. Большая прослойка среднего класса делает эти страны богатым рынком сбыта всех типов товаров.

Второй блок характеризует результаты функционирования экономики страны — партнера по бизнесу (или интересующей страны), так как они позволяют проанализировать экономические условия для бизнеса. Для этого необходимо рассмотреть динамику и последние данные об уровне основных макроэкономических показателей.

Чем выше уровень развития иностранного государства, тем более развита конкуренция, больше барьеров на выход и хуже экономические перспективы фирмы, входящей на рынок.

При рассмотрении экономических факторов внешней среды следует проанализировать интересующую сферу бизнеса, ее уровень развития, особенности и перспективы. Для этого нужно исследовать:

- наличие ресурсов (сырья, материалов, энергии, трудовых ресурсов и т.д.) для развития производства;

- уровень развития инфраструктуры, обеспечивающей данную сферу, в том числе транспорт, сбытовую сеть, коммуникации, информационную обеспеченность;

- наличие консультационных фирм в области экономического анализа, маркетинга, научно-экономической области и пр.

Третий блок факторов включает основные рыночные показатели, характеризующие:

- состояние спроса и предложения;
- емкость, доступность, потенциал рынка;
- уровень цен;

- состояние и структуру конкуренции, в том числе анализ конкурентных преимуществ на различных уровнях;
- состав возможных поставщиков, потребителей, посредников;
- требования к качеству, безопасности, рекламе, упаковке, маркировке;
- циклические и долгосрочные колебания спроса и предложения и др.

Эти показатели позволяют определить стратегию и тактику фирмы, входящей на зарубежный рынок.

2.3. Политические факторы и принципы государственного регулирования экономики

Стратегия в области международного маркетинга прежде всего определяется политическим состоянием страны — партнера по бизнесу. Политические факторы международной среды включают:

- политическую стабильность, которая определяется устойчивостью политического режима, что выражается в постоянстве социального и экономического курса, проводимого властями государства;
- участие в политических блоках, которое влияет на экономическую и политическую среду государства;
- наличие межгосударственных соглашений между страной местонахождения предприятия и другими странами;
- отношения страны местонахождения предприятия с другими странами.

К рискам, определяемым политическими факторами и факторами государственного регулирования, относятся: страновой, несоответствия, валютный, финансовый, банковский.

Страновой риск включает в себя:

- риск потери собственности (в случае национализации);
- риск потери на возмещении инвестиций иностранным инвесторам в случае введения ограничений на внешнеэкономическую деятельность.

ческую деятельность и экономические связи с иностранными партнерами;

- риск ограничения доступа на рынок;
- риск введения обязательных преференций, т. е. создания предприятий с установленной долей национального и иностранного капитала;
- риск невыполнения обязательств со стороны партнера (отгрузить товар, вовремя его поставить, оплатить и др.) по независящим от него причинам.

Риск несоответствия обусловлен невозможностью быстро и без потерь перестроиться при изменениях в социально-политической системе или в условиях государственного регулирования экономики.

Валютный риск состоит из риска потери дохода при вывозе валюты, так как государство может установить ограничения на конвертацию и вывоз валюты, и риска потерь при изменении курса валют. Валютный риск возрастает при купле-продаже готовых изделий, осуществляемых в кредит, с рассрочкой платежа, так как чем длительнее срок сделки, тем больше вероятность изменений на валютном рынке.

Помимо странового и валютного существует *банковский риск*. Ввиду того что расчеты по внешнеэкономическим операциям ведутся через банковскую систему, необходимо отслеживать ее стабильность и надежность банка, который обслуживает осуществление сделки. Естественно, предприятию сложно оценить надежность иностранного банка, поэтому следует обратиться за помощью к национальному банку, тем самым уменьшив банковский риск.

Финансовый риск возникает при введении повышенных ставок налогообложения для иностранных предприятий, в результате чего прибыль от предпринимательской деятельности уменьшается.

Самым опасным для внешнеэкономической деятельности является вступление страны-партнера в *военный конфликт*. В этом случае возникают новые формы странового риска, такие как:

- риск уничтожения имущества, в результате чего фирма может быть разрушена и прекратить свое существование;
- риск гибели и потери здоровья работниками фирмы;

- риск переориентации экономики на военные нужды, вследствие чего сырье, энергия, материальные и трудовые ресурсы могут стать полностью или частично недоступными для предприятий других сфер;

- ценовой риск, который заключается в изменении цен на продукцию фирмы, сырье, энергию, топливо и т. п.

Государственное регулирование — это форма участия государства в экономической жизни, целенаправленный координирующий процесс прямого и косвенного воздействия государства на определенные сегменты экономики с помощью перераспределения ресурсов в целях достижения экономического и социального развития страны.

Государственное регулирование осуществляется в двух формах:

- 1) свободы торговли, когда государство минимально вмешивается во внешнюю политику, поддерживая лишь баланс спроса и предложения;

- 2) протекционизма, т. е. политики защиты внутреннего рынка от иностранной конкуренции.

Одна из причин, по которой международная торговля отличается от торговли на внутреннем рынке, заключается в том, что она протекает между различными политическими единицами, каждая из которых является суверенным государством, контролирующим свою торговлю. Хотя контроль внешней торговли осуществляется во всех странах, степень его различна. Каждая страна или торговый блок устанавливает торговые законы, которые покровительствуют своим компаниям и дискриминируют иностранные.

Факторы государственного регулирования включают в себя:

- регулирование предпринимательской деятельности;
- регулирование внешнеэкономической деятельности.

Регулирование предпринимательской деятельности основано на законах как национальных, так и страны-партнера. К таким законам относятся нормативные акты, определяющие предпринимательство (закон об акционерных обществах, антимонопольные законы, законы о ценах, конкуренции, рекламе и т. д.).

В мировой практике для регулирования цен и потоков товаров государство использует тарифные и нетарифные барьеры,

при этом тарифные влияют на цены, а нетарифные — либо на цены, либо непосредственно на потоки товаров.

К **тарифным** барьерам относятся тариф (пошлина) и таможенные платежи.

Тариф (пошлина) – обязательный платеж, установленный государством на товары, пересекающие границы страны.

Помимо пошлин в качестве тарифных барьеров применяются *таможенные платежи*, которые включают пошлины, налог на добавленную стоимость, акцизы, сборы за таможенное оформление, таможенное сопровождение, сборы за хранение на таможенных складах или складах временного хранения, сборы за выдачу лицензий и за консультирование.

Тарифные барьеры — наиболее эффективные методы регулирования внешнеэкономической деятельности. В то же время для воздействия на цены государство использует **нетарифные барьеры**, которые включают субсидии, таможенную оценку, специальные сборы.

Экспортные субсидии — это безвозмездная помощь государства предприятиям, направляющими часть своей продукции на экспорт.

Таможенная оценка применяется, когда таможенной службе сложно определить, насколько точно указаны цены в счетах-фактурах. В этом случае таможня увеличивает размер пошлины, применяя методы оценки аналогичных товаров, идентичных товаров, базовых издержек.

К **тарифным барьерам**, воздействующим на потоки товаров, относят:

- квоты;
- самоограничение экспорта;
- лицензирование;
- государственная монополия внешней торговли;
- стандарты;
- административное ограничение услуг;
- взаимные требования и пр.

Квота — количественное ограничение импорта или экспорта, вводимое на определенный период по отдельным товарам, услугам, странам, услугам, странам и группам стран. Специфическим типом квотирования является эмбарго — запрет на ввоз

или вывоз определенного вида товара или всех товаров (независимо от страны или в отдельные страны). Эмбарго чаще всего применяется в дополнение к политическим мерам.

Добровольное ограничение экспорта — одна из форм протекционизма, когда поставщики под воздействием государства ограничивают ввоз определенного товара. Например, такую политику проводят США и Европейский союз по отношению к Японии и другим странам.

Лицензирование — система письменных разрешений государственных органов на импорт (экспорт) товаров. Разрешение выдается на определенный срок.

Государственная монополия внешней торговли — осуществление экспортно-импортных операций через специальные государственные службы, в результате чего обеспечивается полный контроль за этими операциями.

Административные проволочки — контролирующие или бюрократические установления, призванные замедлить приток импорта в страну; проведение инспекций продукта, повреждающих сам продукт; намеренная недоукомплектация таможи с целью вызвать неоправданные задержки по времени; требование особых лицензий, получение которых занимает длительное время.

Требование использования местных компонентов — это законы, оговаривающие поставку определенного объема товара или услуги отечественными производителями. Такие требования устанавливаются, что определенная доля конечного продукта должна состоять из товаров, произведенных в стране, или определенная доля конечной стоимости продукта должна создаваться из местных источников.

Эти барьеры преследуют своей целью заставить компании из других стран применять в своем производственном процессе местные ресурсы, особенно труд. Подобные требования помогают защитить отечественных производителей от конкуренции с компаниями, базирующимися в странах с низкой заработной платой и поэтому имеющими ценовое преимущество.

2.4. Правовая среда международного маркетинга

Правовая среда международного маркетинга определяется наличием правовых норм, регламентирующих как предпринимательскую деятельность вообще, так и внешнеэкономическую деятельность в частности. При этом правовые основы бизнеса на внешних рынках регулируются нормами международного частного права.

Для регулирования внешнеэкономической деятельности используется один из двух правовых режимов: режим наибольшего благоприятствования и национальный режим.

В силу *режима наибольшего благоприятствования* иностранному государству, с которым заключается договор, предоставляются такие же права, преимущества и льготы, какие будут предоставляться в будущем юридическим и физическим лицам любой третьей страны, т. е. данный режим создает равные условия для всех иностранным государствам, их организаций и фирм в отношении тех вопросов торговли, которые предусмотрены торговым договором. Обычно такой режим используется в рамках торговых или таможенных союзов.

При применении *национального режима* иностранным гражданам и юридическим лицам предоставляется такой же режим, что и отечественным физическим и юридическим лицам. Национальный режим применяется в договорах о правовой помощи, социальном обеспечении.

Правовая основа взаимоотношений государств предусматривает обеспечение равноправия, для этого используются принципы взаимности и реторсии.

Принцип взаимности — принцип международного права, в соответствии с которым государства предоставляют друг другу на своей территории аналогичные права и несут аналогичную ответственность. Применение принципа взаимности в отношениях России с иностранными государствами затруднено из-за различий правовых систем отдельных стран.

Принцип реторсии означает применение ответных ограничений при условии, что другое государство приняло меры дискриминационного характера в отношении физических и юриди-

ческих лиц, что принесло ущерб или интересам или престижу последних.

В правовой практике принято выделять три типа правовых систем:

- обычного права (США и Великобритания) — базируется на традициях, прецеденте, нравах и обычаях, при этом важнейшая роль в истолковании закона принадлежит судам;

- гражданского права, именуемая также кодифицированной правовой системой (Германия, Франция, Япония, Россия). Она базируется на детально разработанном комплексе законов, которые сведены в кодекс, являющийся основой ведения бизнеса;

- теократического права — основывается на религиозных заповедях (лучшим примером является мусульманское право).

Правовые основы международных отношений в сфере бизнеса регулирует международное частное право. Его нормы в значительной степени формируются каждым государством самостоятельно. В то же время происходит унификация права, что связано с развитием мирового рынка и интернационализацией экономических процессов, результатом чего является интеграция государств.

Вследствие этого в современных условиях существуют три уровня права:

- национальное право — правовые нормы отдельного государства;

- наднациональное право — совокупность единообразных материальных норм гражданского, семейного и трудового права в определенном регионе (внутри экономического союза, например ЕС), созданная отдельными государствами;

- международное (мировое) право — перечень единых норм частного права в мировом экономическом пространстве.

В процессе планирования международной деятельности руководители компании должны иметь представление о законах той страны, с которой они собираются работать.

При заключении международного контракта стороны должны решить, чьим национальным правом они будут руководствоваться при разрешении споров.

2.5. Социально-культурные факторы

Эффективность работы предприятия на зарубежном рынке во многом определяется знанием и умением использовать социально-культурные факторы. Первоначально формирование культурных констант определялось географическими и природно-климатическими характеристиками районов компактного проживания национальных общностей. Эти особенности сохраняют свое значение до сих пор (национальные характеры северян и южан), но по мере исторического развития отдельных наций, становления и развития национальных государств эти культурные константы существенно изменялись под влиянием политических, экономических, религиозных, социальных и иных процессов. Понятно, что взаимодействие здесь чисто динамическое: культура, с одной стороны, во многом предопределяла направленность и ход этих процессов, а с другой — сама становилась объектом их мощнейшего воздействия. Однако колониальные завоевания способствовали распространению культурного влияния стран-метрополий на колонии, т. е. в достаточно удаленные территориально-национальные образования.

Тем не менее сегодня можно говорить о достаточно устойчивых культурных особенностях, сложившихся в национальных государствах. Устоялись такие глобальные понятия, как «западная», «восточная», «исламская» культура, что является определенным упрощением. Так, говоря о западной культуре, мы объединяем четыре национальных кластера: англоязычный, германский, романский, скандинавский, хотя между ними есть значимые различия.

Таким образом, маркетолог должен пройти три ступени культурного образования: глобальное понимание основных мировых культур, знакомство с особенностями данного культурного кластера, углубленное проникновение в данную национальную культуру.

Для определения культурной ориентации общества можно использовать контекстный подход (табл. 1).

Совершенно новую динамику в развитие культурных сред на планете внесла эпоха глобализации и эра информационных технологий.

Таблица 1

Общая сравнительная характеристики культур

Характеристика	Низкоконтекстные/индивидуалистические	Высококонтекстные/коллективистские
Способ общения и язык	Эксплицитный, прямой	Имплицитный, косвенный
Осознание себя и среды	Неформальные рукопожатия	Формальные объятия, поклоны и рукопожатия
Одежда и внешний вид	Один из факторов достижения личного успеха, большое разнообразие	Показатель положения в обществе, религиозные нормы
Привычки в еде и питье	Еда — это необходимость, быстрый прием пищи	Прием пищи — это общественное событие
Понимание времени	Линейное, точное, ценится расторопность, время — деньги	Эластичное, относительность, тратится на наслаждения, время — это взаимоотношения
Семья и друзья	Нуклеарная семья, ориентация на самого себя, ценится молодость	Расширенная семья, ориентация на других, преданность и ответственность, уважение к пожилому возрасту
Убеждения и отношения	Эгалитаристические, непочтительное отношение к авторитетам, индивидуумы контролируют судьбу, равенство полов	Иерархические, уважение к авторитетам, индивидуумы принимают судьбу, роли полов различны
Процесс мышления и обучения	Линейные, логические, последовательные, ориентированные на решение проблемы	Разветвленные, целостные, одновременные, учитывающие жизненные трудности
Ценности и нормы	Независимость, возможны конфликтные ситуации	Согласие в группе, гармония
Привычки в бизнесе	Ориентированы на сделку («сразу к делу»), величина вознаграждения основывается на достижениях, работа имеет ценность	Ориентированы на отношения («сначала приобрети друга, затем заключи сделку»), величина вознаграждения основывается на старшинстве, работа — это необходимость

Весь мир стал объектом экспансии именно западной (в более узком смысле — американской) культуры, и это обстоятельство порождает существенные проблемы, в том числе для бизнеса. На вершине этой современной динамики — острая проблема «дивергенция — конвергенция»: обостряется дискуссия о том, ведет ли глобализация к конвергентному развитию, т. е. к стиранию различий культур и формированию на планете некоей единой культуры, или же, напротив, преобладают дивергентные процессы и обострение противоречий между культурами.

В понятие культуры включают следующие элементы.

1. **Язык** страны является ключом к ее культуре и может быть назван зеркалом культуры. Таким образом, если приходится широко работать с какой-либо культурой, обязательно нужно выучить язык этой страны. Изучение языка во многом означает изучение культуры, поскольку слова являются собственно понятиями, отражающими культуру, которая их произвела.

Язык можно разделить на два основных элемента: вербальный язык (речь), оформленный в схемы, имеющие значение, является очевидным элементом; невербальный язык менее очевиден, но он служит мощным средством коммуникации посредством языка тела, пауз и дистанции между людьми.

Вербальный язык является важным средством коммуникации. В различных литературных жанрах, таких, например, как драматургия и поэзия, написанному слову придается огромное значение как элементу культуры группы людей. В устной форме собственно произносимые слова и то, как они произносятся, дают слушающему ключ к пониманию типа личности говорящего.

Знание языка играет четыре четко определенных роли в международном маркетинге:

1) язык важен при сборе и оценке информации. Маркетолог лично должен видеть и слышать, что происходит, ему не следует полностью полагаться на мнение других. Люди чувствуют себя гораздо более комфортно, когда говорят на родном языке, поэтому знание менеджером местного языка надо рассматривать как преимущество. Самая лучшая информация по рынку собирается, если вы являетесь его частью, а не наблюдаете со стороны;

2) язык дает доступ к местному обществу. Многие могут разговаривать на английском, он даже может быть официальным

языком компании, но умение разговаривать на местном языке может принести существенную пользу. Например, считается, что фирмы, переводящие на местный язык рекламные материалы и информацию, относятся более серьезно к ведению бизнеса в данной стране;

3) знание языка приобретает все большее значение для коммуникаций компании, будь то в рамках самой компании или в отношениях с представителями каналов распределения. Представьте трудности, с которыми сталкивается менеджер, работающий в какой-либо стране, если ему приходится общаться с сотрудниками через переводчика;

4) язык дает больше, чем просто возможность общаться; он выходит за рамки механического понимания и позволяет интерпретировать контекст.

Следует заметить, что не всегда все население страны говорит на официальном языке. Например, французский является официальным языком Канады, но многие канадцы владеют им плохо или вообще не владеют.

Поэтому английский зачастую, но, конечно, не всегда является языком общения деловых людей из разных стран.

Невербальный язык является мощным средством коммуникации. Большее значение он имеет в высококонтекстных культурах, где люди более чувствительны к многообразию различных систем передачи сообщения, в то время как в англо-германских культурах многие из невербальных посланий прошли бы незамеченными.

В высококонтекстных культурах невербальные послания, согласно Э. Холлу (Edward Twitchell Hall), сообщают до 90 % содержания. Только 7 % основной информации в ходе общения передается словами, а 55 % воспринимается через выражения лица, позы, жесты, 38 % — через интонации и модуляции голоса.

2. Манеры и обычаи. Изменения, происходящие в манерах и обычаях, должны внимательно отслеживаться, особенно в случаях, которые, как кажется, указывают на уменьшение культурных различий между людьми. Понимание манер и обычаев особенно важно при переговорах, поскольку интерпретации, основанные на собственных представлениях, могут привести к неверному выводу. Чтобы эффективно вести переговоры

за рубежом, необходимо правильно считывать данные всех типов коммуникаций.

Во многих культурах иностранные бизнесмены должны соблюдать определенные основные обычаи. Один из них касается использования правой и левой руки. В так называемых обществах-правшах левая рука является «туалетной» и использование ее, например, во время еды считается невежливым.

3. Образование наряду с обучением конкретным дисциплинам включает процесс передачи опыта, идей и взглядов. В этом более широком смысле слова даже примитивные народы обладают образованием. Например, бушмены Южной Африки хорошо образованы для культуры, в которой живут.

Одной из функций образования является передача существующей культуры и традиций новому поколению. Однако образование также можно использовать и для изменения культуры. Яркий пример — формирование коммунистической культуры в Китайской Народной Республике, но определенное изменение культуры под воздействием образования происходит в большинстве стран.

Уровень образования имеет влияние на различные функции бизнеса. Например, программы изучения производственного оборудования должны составляться с учетом образовательного уровня обучаемых.

4. Ценности и установки. Они определяют, что люди считают правильным или соответствующим, что для них важно и что желательно. Некоторые из установок имеют связь с маркетингом.

Чем более глубокие корни имеют ценности и установки, базирующиеся на основных верованиях (таких как религия), тем более осторожно менеджер по глобальному маркетингу должен прокладывать себе путь. Перемены принимаются положительно в основном в индустриализованных странах, в то время как в более традиционных обществах на них смотрят с большим подозрением, особенно когда они исходят от иностранной организации.

Консервативное общество обычно неохотно идет на риск перемен. Поэтому специалист по маркетингу должен стремиться снизить ощущение риска, которое испытывают потребители или

дистрибьюторы при ознакомлении с новым продуктом. В частности, этого можно достичь при помощи образования, увеличения гарантийных сроков, продажи на условиях консигнации или использования иных маркетинговых приемов.

5. Эстетика — сложившееся в данной культуре отношение к прекрасному в природе и к лучшим примерам изобразительного искусства, музыки и фольклора. Эстетика конкретной культуры может быть важна для понимания символического значения различных художественных проявлений. То, что приемлемо на одном рынке, может быть совершенно неприемлемым даже на очень схожем с ним в других отношениях рынке. Примером является использование секса в рекламе.

Для компаний важно глубоко проанализировать такие эстетические факторы, как дизайн продукта и упаковки, цвет, наименование бренда и символы.

6. Религия. Ряд национальных культур принадлежат к одним и тем же основным религиям.

Христианство — наиболее распространенная религия. Большинство христиан живет в Европе и Америке, в Африке их число быстро растет.

Ислам исповедуют в основном в Африке, арабских странах и Средиземноморье, в Индонезии. Недавно зафиксирован подъем исламского фундаментализма в Иране, Пакистане, Алжире и других странах.

Индуизм наиболее распространен в Индии. Эта религия делает акцент на духовном развитии каждого человека, усердный труд или накопление богатства не относятся к числу ее ценностей.

Буддизм имеет последователей в Центральной и Юго-Восточной Азии, Китае, Корее и Японии. Подобно индуизму, он акцентирует внимание скорее на духовном совершенствовании, чем на богатстве, но продолжающееся развитие этих регионов показывает, что это не обязательно препятствует экономической активности.

Конфуцианство распространено в основном в Китае, Корее и Японии. Акцент на преданности и долге в отношениях между старшими и младшими повлиял на развитие семейных компаний в этих регионах.

Религия может непосредственно воздействовать на стратегию международного маркетинга.

Вопросы для обсуждения

1. Опишите, каким образом колебания курсов валют воздействуют на торговлю, инвестиции, туризм.

2. Объясните значение общей европейской валюты для фирм, продающих товары на европейском рынке.

3. Насколько полезен показатель ВВП для проведения сравнительного анализа мировых рынков? Какие еще подходы вы бы рекомендовали?

4. Почему политическая стабильность так важна для специалистов по международному маркетингу? Приведите примеры, чтобы подтвердить свою точку зрения.

5. Как изменение политического курса страны может повлиять на потенциальный успех компании на международном рынке? Приведите примеры.

6. Охарактеризуйте различные барьеры на пути свободного движения товаров и услуг.

7. Объясните различия между свободной торговой зоной, таможенным союзом, общим рынком, экономическим союзом, политическим союзом.

8. Почему английский язык является языком деловых коммуникаций во всем мире? Необходимо ли английским менеджерам изучать иностранные языки?

9. Какие культурные различия более важны между странами или в пределах страны?

10. Определите некоторые ограничения в маркетинге для традиционного мусульманского общества.

11. В основном мы рассматривали влияние культуры на международные маркетинговые стратегии. Попытайтесь также проанализировать воздействие маркетинга на культуру.

Кейс «Комплекс маркетинга и внешняя среда»

Экономика Норвегии традиционно имеет значительную зависимость от внешней торговли товарами и услугами. Около 2/3 экспорта приходится на Данию, Францию, Германию, 14 % — на Швецию и Финляндию. Около 50 % импорта приходится на страны Европейского союза (ЕС), а доля Швеции и Финляндии составляет 20 %.

Основной источник дохода норвежской экономики — добыча нефти в Северном море, особенно прибыльная в середине 1980-х годов. Вследствие недавнего снижения цен на нефть темпы экономического роста Норвегии снизились на 1,2 %.

В политическом отношении Норвегия относится к центристским странам, где частые перемены в правительстве связаны со стремлением правящей коалиции поддержать статус-кво в экономике страны. Высокая степень государственного регулирования и государственного контроля бизнеса — характерная черта норвежской экономики. К ее особенностям можно отнести также самообеспеченность продовольственными товарами. Правительственные субсидии служат барьером для иностранных фирм.

На фоне в целом благополучной экономики Норвегии 15-е место по товарообороту занимает компания Stabburet AS (более 8 млрд крон), которая специализируется на производстве пищевых продуктов. В ассортименте товаров компании преобладают: замороженная птица (65 % рынка), паштет (64 %), консервированная форель (49 %), джемы (39 %), замороженные овощи (37 %), замороженный картофель (36 %), фруктовые соки (32 %). Среди основных конкурентов Stabburet на норвежском рынке выделяется семь-восемь фирм, владеющих от 10 до 31 % рыночных долей по этим продуктам.

В 1990-е годы компания продолжала динамично развиваться.

Продажи товаров Stabburet организует через две крупные оптовые фирмы: Fresh Meat распределяет товары среди розничных торговцев; Wholesale занимается реализацией через разветвленную сеть мелких оптовиков, розничную торговлю и норвежских перевозчиков.

Бесспорным лидером среди розничных бакалейных фирм на рынке Норвегии является Соор, на долю которой приходится 22,8 %. Девять менее крупных розничных фирм владеют от 1,7 до 10,2 % рынка.

Характерная особенность норвежских супермаркетов — их небольшая площадь. На долю крупных магазинов (площадью более 2,5 тыс. м²) приходится не более 20 % от общего числа супермаркетов. Прежде всего, это ограничивает количество торговых марок, представляемых в выкладке.

Частные марки розничных торговых фирм в значительно меньшей степени известны на внутреннем рынке, чем за его пределами. Соор завоевала безусловную популярность среди потребителей благодаря удачному ассортименту, привлекательной и рациональной упаковке, умеренным и низким ценам.

Множество торговых марок, реализуемых на рынке, требует эффективного контроля над сбытом. Stabburet AS считает, что поддержание тесных контактов с оптовыми и розничными торговцами позволяет ей гарантировать контроль над каналами сбыта. Используя систему бонусов, фирма добилась включения в ассортиментные списки почти всех магазинов производимых ею продуктов. Собственные транспортные средства, доставляющие товары непосредственно к розничным магазинам по всей Норвегии, также способствуют повышению эффективности контроля над сбытом.

Специалисты компании убеждены, что для успешного сбыта недостаточно разработать стратегию и программу продвижения и распределения; необходимо также изучить побудительные мотивы покупок и использовать их в рекламе на телевидении и в печати.

Продукты Stabburet AS позиционируются как «хорошие норвежские товары», олицетворяющие вкус и качество, предназначенные для большинства потребителей на внутреннем рынке. Компания заявляет о своей индивидуальности, широко используя рекламу и спонсируя различные спортивные мероприятия. Высокая репутация и известность торговой марки обусловили стратегию цен с премией.

Льготы правительства по защите норвежских производителей позволяют компании обеспечивать прибыль в размере 8 %

от оборота. Достаточно благополучное существование Stabburet AS тем не менее не дает ей гарантии в будущем. К такому мнению пришло руководство фирмы, оценивая возможные последствия вступления Норвегии в ЕС. Эти опасения были основаны на следующих выводах:

- ликвидация торговых барьеров вызовет снижение цен на продукты питания внутри страны;
- усилится конкуренция;
- изменится законодательство по безопасности пищевых продуктов;
- подвергнутся внешнему влиянию вкусы и предпочтения потребителей;
- возможно, потребуется новая техника.

Учитывая такую перспективу, компания связывает главные надежды с исконно норвежскими продуктами питания, на которые приходится половина ее оборота. Но в то же время она учитывает, что часть покупателей этого сегмента может изменить свои вкусы и стать приверженцами западноевропейской кухни.

Руководство компании предполагает, что в подобной ситуации потребуются новые маркетинговые усилия, чтобы защищать оставшуюся рыночную долю, а это, возможно, повлечет за собой изменения в ценовой стратегии. Давая оценку позиций, вице-президент по маркетингу считает, что компания потеряет определенную долю рынка, как только западноевропейские фирмы наберут силу в Норвегии.

Вопросы к кейсу

1. Каковы основные элементы макро- и микросреды, оказывающие влияние на деятельность фирмы Stabburet AS?
2. Охарактеризуйте составляющие комплекса маркетинга фирмы, отметив их положительные и отрицательные стороны. Какие аспекты комплекса маркетинга, по вашему мнению, необходимо улучшить и почему?
3. Какие рекомендации дали бы вы руководству компании для упрочения ее позиций в ЕС?

ГЛАВА 3

СТРАТЕГИИ ПРОНИКНОВЕНИЯ НА ЗАРУБЕЖНЫЙ РЫНОК

3.1. Факторы, влияющие на выбор стратегии проникновения

Международная стратегия проникновения на рынок — это комплекс институциональных мероприятий, направленных на обеспечение проникновения на зарубежный рынок продуктов, технологий и человеческого капитала компании.

Идеальной стратегии проникновения на рынок не существует. Кроме того, при вхождении разных фирм на один и тот же рынок и (или) одной фирмы на разные рынки могут использоваться различные методы.

Существуют три большие группы стратегий проникновения на международные рынки;

- экспортные;
- промежуточные (контрактные);
- иерархические (инвестиционные).

Различные стратегии проникновения на рынок предполагают различные уровни контроля, риска и гибкости. Решение о стратегии проникновения предполагает определенный ком-

промисс, поскольку фирма не может рассчитывать одновременно на высокий уровень контроля и высокую гибкость стратегии.

Выбор фирмой стратегии проникновения обусловлен несколькими, часто конфликтующими между собой факторами. Все факторы, влияющие на выбор стратегии проникновения, можно разделить на следующие группы.

Внутренние факторы:

1) *размер фирмы*. Размер является показателем наличия у фирмы ресурсов; чем большим объемом ресурсов располагает фирма, тем большую степень интернационализации она может себе позволить;

2) *опыт деятельности на международном рынке*. Наличие опыта позволяет снизить издержки и повысить предсказуемость деятельности фирмы на новом рынке и увеличить вероятность размещения ресурсов на зарубежном рынке. Исследователи теории интернационализации пришли к выводу, что предсказуемость деятельности на международном рынке повышается за счет практического опыта в международных операциях, а не за счет получения теоретических знаний;

3) *характеристики продукта*. Физические характеристики продукта, такие как соотношение стоимости и веса, срок годности и состав, имеют существенное значение с точки зрения определения места производства продукта. Экспортные стратегии обычно не используются для продуктов с высоким значением соотношения стоимости и веса (например, дорогостоящих часов), особенно в тех случаях, когда эффект масштаба приносит существенные выгоды, а также если руководство решит сохранить контроль над производством.

Внешние факторы:

1) *социокультурные различия между страной экспортера и страной пребывания*. Чем сильнее ощущаемые различия в культурной, экономической и деловой среде родной и принимающей страны, тем более вероятным становится отказ фирмы от прямых инвестиций в пользу организации совместного предприятия. Это связано с тем, что использование такого способа проникновения облегчает для фирмы возможность ухода с данного рынка, если она не сможет освоиться в незнакомой обстановке;

2) *риск ведения бизнеса в чужой стране*. Если деятельность на определенном национальном рынке связана с высоким уровнем риска, фирма остановит свой выбор на тех стратегиях проникновения, которые не предполагают привлечения большого объема ресурсов (экспортные стратегии);

3) *размер и темпы роста рынка*. Размер страны и темпы роста рынка — ключевые факторы, предопределяющие выбор стратегии проникновения. Чем больше страна и ее рынок и чем выше темпы роста последнего, тем вероятнее желание руководства направить значительные ресурсы на его дальнейшее развитие и учредить собственную торговую компанию или же принять участие в создании совместного предприятия на правах держателя контрольного пакета акций. Сохранение контроля над операциями позволяет фирме поддерживать прямой контакт с местными деловыми партнерами и осуществлять более эффективное планирование и руководство развитием рынка;

4) *прямые и непрямые торговые барьеры*. Существование пошлин и квот на импортируемые товары и комплектующие говорит в пользу необходимости открытия местного производственного либо сборочного предприятия (иерархические стратегии);

5) *интенсивность конкуренции*. При высокой интенсивности конкуренции на принимающем рынке фирме следует избегать интернационализации, поскольку подобные рынки обычно оказываются менее прибыльными и размещение на них большого объема ресурсов себя не оправдывает. Отсюда вывод, что при прочих равных условиях чем интенсивнее конкуренция на принимающем рынке, тем более вероятно использование фирмой стратегий проникновения, предполагающих необходимость привлечения небольшого объема ресурсов (экспортные стратегии);

6) *ограниченный выбор подходящих экспортных посредников*. В этом случае для рынка характерно оппортунистическое поведение (преследование своекорыстных интересов нечестными способами) экспортных посредников, что повышает транзакционные издержки. Это подталкивает к использованию иерархических стратегий, позволяющих ограничивать его проявление.

Характеристики желаемой стратегии:

1) *низкий уровень риска*. Если специалист, принимающий решения, не склонен рисковать ресурсами фирмы, он предпочтет

экспортные стратегии (например, прямой или непрямой экспорт) или лицензирование (промежуточные стратегии), поскольку их реализация обычно не требует привлечения большого объема финансовых и административных ресурсов;

2) *контроль*. Выбор стратегии проникновения также связан с определением необходимой степени контроля над операциями на международном рынке. Степень контроля часто зависит от объема привлекаемых ресурсов. Стратегии распределения, реализация которых связана с размещением минимального объема ресурсов, предполагают низкую степень и полное отсутствие контроля над распределением товара или услуги зарубежном рынке. Создание собственных дочерних компаний (иерархические стратегии) обеспечивает наиболее высокую степень контроля, но при этом связано с необходимостью привлечения значительных ресурсов;

3) *гибкость*. Иерархические стратегии (предполагающие значительные вложения в развитие собственной дочерней компании) обычно оказываются наиболее затратными и при этом наименее гибкими, меньше всего приспособленными к изменениям в краткосрочной перспективе. Реализация промежуточной стратегии (контракт с местной фирмой и совместное предприятие) ограничивает способность адаптировать или изменить стратегию при резком изменении на рынке.

3.2. Экспортные стратегии

При реализации *экспортной* стратегии фирма производит продукт на внутреннем рынке или в третьей стране и затем поставляет его самостоятельно или через посредников на иностранный рынок.

Экспортирование обычно используется на начальной стадии проникновения и ведет постепенному переносу всей деятельности на зарубежные рынки. Преимущество данной стратегии состоит в том, что она требует минимальных изменений в товарном ассортименте фирмы, ее структуре, капитальных затратах и программе деятельности.

Выделяют три основных типа экспорта.

1) *стратегия непрямого экспорта*. Непрямой экспорт предполагает использование производителем-экспортером услуг независимой организации, расположенной в стране производителя. При этом процесс реализации товара происходит примерно так же, как и на внутреннем рынке. На самом деле фирма остается вне мероприятий международного маркетинга, поскольку другие организации занимаются поставкой ее за границу. Подобный подход к организации экспорта представляется наиболее подходящим для фирмы с ограниченными целями деятельности на международном рынке (реализация излишка продукции, получение дополнительной прибыли);

2) *стратегии прямого экспорта*. Прямой экспорт имеет место, когда производитель или экспортер продает товар непосредственно импортеру или покупателю на зарубежном рынке. Стратегия прямого экспорта предполагает экспортирование через зарубежных агентов и дистрибьюторов (независимых посредников);

3) *стратегии совместного экспорта*. В группы реализации экспортных стратегий часто входят малые и средние предприятия, делающие первые шаги на международном рынке. Многие из этих фирм при осуществлении производственной и сбытовой деятельности не могут воспользоваться эффектом масштаба ввиду незначительного размера местного рынка либо недостатка имеющихся административных и маркетинговых ресурсов. Одной из главных причин кооперации малого или среднего предприятия с другими производителями является возможность предложения крупным покупателям комплекса взаимодополняющих продуктов.

3.3. Контрактные стратегии

Как правило, контрактные соглашения имеют место в том случае, когда фирма, обладающая определенным конкурентным преимуществом, не способна им воспользоваться (например, ввиду ограниченности ресурсов), но может передать это пре-

имущество другой стороне. Подобные соглашения часто предполагают долгосрочный характер отношений между фирмами-партнерами и служат обычно для перемещения между расположенными в разных странах фирмами таких промежуточных товаров, как знания и (или) практический опыт.

Промежуточные стратегии проникновения включают различные формы организации сотрудничества.

Контрактное производство позволяет фирме организовать выпуск продукции за рубежом, не прибегая к окончательному перемещению ресурсов на местный рынок. Контрактное производство позволяет фирме развивать и контролировать исследовательскую и опытно-конструкторскую, маркетинговую, распределительную и сбытовую деятельность, а также сервисное обслуживание на международных рынках, возложив ответственность за организацию производства на местную фирму.

Лицензирование — соглашение, в соответствии с условиями которого фирма (лицензиар) продает другой компании (лицензиату) право на использование своей интеллектуальной собственности в обмен на выплату роялти.

Лицензирование целесообразно использовать в ситуациях, когда в странах, куда планирует проникнуть компания, введены высокие тарифные и нетарифные ограничения, а также существуют ограничения на прямые иностранные инвестиции или на репатриацию прибылей. Лицензирование нецелесообразно использовать в странах, не обеспечивающих защиту прав интеллектуальной собственности.

Франчайзинг — это рыночно ориентированный метод продажи деловых услуг, часто — независимым инвесторам, владеющим оборотным капиталом, но не обладающим или обладающим лишь в малой степени опытом ведения бизнеса. Эта форма сотрудничества предполагает установление постоянных договорных отношений между франчайзером и франчайзи: Франчайзер предоставляет лицензию на право ведения деятельности, помощь в организации, обучении персонала, мерчендайзинге, менеджменте и других сферах, а франчайзи в обмен на это выплачивает определенное вознаграждение. Вознаграждение состоит из начального платежа и отчислений, рассчитываемых от объема продаж, и выплачивается за право продажи товаров и услуг хо-

рошо известной марки и периодическое получение вспомогательных услуг от франчайзера.

Совместное предприятие и стратегический союз — формы организации партнерских отношений между двумя или несколькими сторонами. При учреждении международного совместного предприятия его участниками становятся представители разных стран, что безусловно усложняет процесс управления подобным образованием.

Формальное различие между совместным предприятием и стратегическим союзом заключается в том, что стратегический союз обычно не связан с объединением собственности, т. е. не предполагает долевого участия или капиталовложений со стороны партнеров. Совместное предприятие может организовываться как в форме контрактного совместного предприятия без долевого участия, так и в форме совместного предприятия с долевой собственностью.

Организация контрактного совместного предприятия не предполагает создания отдельного юридического лица. Две или несколько компаний заключают соглашение о сотрудничестве для совместного участия в инвестировании, распределении риска и долгосрочной прибыли. Организация совместного предприятия с долевой собственностью предусматривает создание новой компании, собственность которой распределена между зарубежными и местными инвесторами, осуществляющими совместное управление предприятием.

Таким образом, можно говорить о большом сходстве между стратегическим союзом и совместным предприятием без долевого участия.

3.4. Инвестиционные стратегии

Последней формой выхода на международный рынок является прямое инвестирование. Это наиболее полная форма вовлечения в деятельность на зарубежном рынке. Его суть в инвестировании капитала в создание за рубежом собственных сборочных или производственных предприятий.

Это наиболее рискованный метод выхода на иностранный рынок. Обычно компания решается на этот шаг, уже имея достаточный опыт работы на данном рынке. Прямое инвестирование связано с политическими и экономическими рисками.

Можно выделить два основных пути использования инвестиционной стратегии выхода на внешний рынок: купить уже существующий бизнес или построить новую компанию с нуля.

Слияние и приобретение. Приобретение уже готового бизнеса на целевом внешнем рынке может быть достигнуто через процесс слияния или покупку контрольного пакета акций компании. Приобретение существующей компании позволяет полностью использовать ее инфраструктуру, клиентов, производственные и иные мощности и ресурсы. Всё это дает возможность иностранной фирме быстро выйти на рынок и возместить затраты, связанные с приобретением.

Такой метод является менее затратным, чем построение аналогичного бизнеса с нуля и может сразу обеспечить компании определенную долю на целевом рынке. Приобретение бизнеса также снижает будущую конкуренцию, так как приобретается обычно потенциальный конкурент. Приобретая готовый бизнес, необходимо знать все законодательные ограничения и правила данного процесса; иметь хороший штат специалистов, который правильно проведет слияние и организует интеграционные процессы между компаниями; провести полный анализ покупаемого объекта.

Инвестирование с нуля. Трудности, связанные с покупкой готового предприятия, могут побудить фирму к построению собственного производственного объекта. Такой путь дает возможность организовать новую компанию в «оптимальном» формате с использованием современных технологий, но является очень высокозатратным и длительным по времени способом выхода на внешний рынок.

Вопросы для обсуждения

1. Почему выбор подходящих стратегий проникновения является одной из самых трудных проблем для специалистов по международному маркетингу?

2. Какие факторы оказывают наиболее значительное влияние на выбор стратегии проникновения на иностранные рынки? Расставьте эти факторы в порядке приоритетности?

3. Почему экспортная стратегия часто считается наиболее простым способом выхода на зарубежные рынки и в первую очередь используется малыми и средними предприятиями?

4. Какие задачи стоят перед фирмой, начинающей прямой экспорт?

5. У экспортера и посредника могут быть различные представления о целях совместной деятельности. Почему эти представления должны быть описаны и зафиксированы в контракте?

6. Почему местные власти предпочитают, чтобы иностранные фирмы проникали на рынки их стран посредством создания совместных предприятий?

7. При каких условиях выгодно использовать стратегию франчайзинга? В чем разница этими условиями, делающими более привлекательными вариант лицензирования?

8. Почему фирма может пойти на создание союза с конкурентом?

9. Какими главными мотивами руководствуется фирма, принимая решение об открытии производственного предприятия за рубежом?

10. Почему покупка местной фирмы часто является наилучшим способом открытия собственного предприятия за рубежом? В каких случаях этот способ неприемлем в качестве стратегии проникновения?

11. Какие преимущества и недостатки имеют различные стратегии проникновения на зарубежный рынок?

Кейс «Союз McDonald's, Coca-Cola, Disney»

Сегодня бизнес управляется двумя идеями: глобализация и специализация. Первая заставляет компании искать пути для продажи своего товара на возможно большем числе рынков, что обычно требует дополнительной помощи. Вторая — склонность компании делать то, в чем она преуспевает лучше всего. Это означает, что она позволяет внешним поставщикам помогать ей во всем.

Узы, связывающие Coca-Cola, McDonald's и Disney сильно разнятся.

McDonald's и Disney. В 1997 г. McDonald's и Disney заключили официальный 10-летний союз. Первым результатом был выпуск фильма «Флабер» (Flubber), обязанного своей популярностью в том числе организованной в ресторанах McDonald's рекламной кампании. В июле 1998 г. началось продвижение «Армагеддона» (Armageddon), фильма с выручкой 100 млн дол. с Брюсом Уиллисом в главной роли, а McDonald's начал продавать билеты и специальный «гамбургер астронавта» (Astromeals) во всех 25 000 ресторанах компании, рассеянных по всему миру. На этот раз рекламная кампания была обращена не к детям, а к молодежи — сегменту, в котором продукция McDonald's пользуется наименьшей популярностью.

McDonald's и Coca-Cola. Этот союз не имел официального договора. Хотя Coca-Cola продавала напитки в другие рестораны, ее отношения с McDonald's выросли уже за рамки отношений обычных поставщиков. Coca-Cola помогала своему партнеру открывать новые предприятия по всему миру. Продукция Coca-Cola продается в вдвое большем числе стран, чем McDonald's.

Coca-Cola и Disney. Связь Coca-Cola's с Disney, возможно, является самой слабой из всех трех, но она все еще существует.

С 1955 г. Coca-Cola является обладателем эксклюзивных прав на реализацию напитков в парках Disney, а с 1985 г. действует соглашение о совместном проведении маркетинговых мероприятий. Coca-Cola также оказывает поддержку Disney за рубежом.

Вопросы к кейсу

1. В чем проявляется сила триумvirата Coca-Cola — Disney — McDonald's? Как им удается сотрудничать настолько продуктивно в условиях нарастающих глобализационных процессов?
2. Какими могут быть причины распада союза Coca-Cola — Disney — McDonald's?

Кейс «Способы проникновения на зарубежные рынки»

Во многих отношениях «Тойота» (Toyota) стала жертвой своих собственных успехов. До 1960-х годов «Тойота» оставалась неизвестной автомобильной компанией, в 1950 г. было выпущено всего лишь 11 700 транспортных средств.

В 1970 г. производство увеличилось до 1,6 млн машин, а в 1990 г. цифра достигла 4,12 млн. С течением времени «Тойота» стала третьей по значимости автомобильной компанией и самым большим экспортером машин в мире. По мнению многих аналитиков, резкий подъем «Тойоты» связан с высоким уровнем производства и моделями машин мирового класса, что превратило ее не только в самую продуктивную автомобильную компанию мира, но и в корпорацию, которая производит высококачественные автомобили, имеющие лучший дизайн.

Большую часть своего существования «Тойота» экспортировала автомобили на мировые рынки со своих заводов в Японии, однако к началу 1980-х годов политическое давление и разговоры о местных правилах заставили изначально нерасположенную к этому компанию пересмотреть свою стратегию экспорта. В 1981 г. «Тойота» уже согласилась на «добровольные» ограничения по экспорту с США, следствием чего стало отсутствие роста экспорта с 1981 по 1984 г. В результате «Тойота» задумалась об открытии своих заводов по производству машин за рубежом.

Первый завод появился как совместное предприятие с General Motors (50/50 %) в 1983 г. под названием New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI). Эта компания, расположенная во Фремонте (Калифорния), начала выпускать автомобили

Chevrolet Nova для GM в декабре 1984 г. Максимальная производительность завода составляла 250 тыс. машин в год. Для «Тойоты» совместное предприятие предоставило возможность узнать, сможет ли она выпускать качественные машины в США, используя американских рабочих и поставщиков. «Тойота» также приобрела опыт в общении с американским профсоюзом, поэтому избежала «добровольных» ограничений по импорту. К осени 1986 г. завод работал на полную мощность, и по первым показателям можно было судить, что он приближался по уровню производительности и качества к главному заводу «Тойоты» в Японии — «Такаоке».

Воодушевленная своим успехом с NUMMI, «Тойота» в декабре 1985 г. объявила, что построит завод по производству автомобилей в Джорджтауне (Кентукки). Завод, начавший свою функционирование в мае 1988 г., официально имел мощность производства до 200 тыс. моделей Camry в год, однако к началу 1990 г. завод выпускал 220 тыс. машин в год. Этот успех сопровождался заявлением «Тойоты» о постройке второго завода в Джорджтауне, который также должен был производить 200 тыс. автомобилей в год. Два завода и NUMMI в общем дали «Тойоте» возможность производить 660 тыс. автомобилей в год в Северной Америке.

Помимо заводов в Америке, «Тойота» начала строить предприятия в Европе в ответ на растущее протекционистское давление там. «Тойота» также предвидела уменьшение торговых барьеров в 1992 г. среди государств — членов Европейского союза. В 1989 г. было объявлено, что компания будет строить завод в Англии, который к 1997 г. произведет 200 тыс. машин в год. Подразумевалось, что после 1992 г. большая часть продукции завода будет экспортироваться в остальные страны Евросоюза. Это решение побудило премьер-министра Франции охарактеризовать Англию как «японского авианосца, находящегося на острове в ожидании атаки». Опасаясь, что Евросоюз ограничит ее экспансию, «Тойота» присоединилась к другим японским автомобильным компаниям, согласившимся удерживать свою долю на европейском авторынке до 11 % по крайней мере до 2000 г.

Дела не всегда шли гладко. Основной проблемой было выстраивание сети поставщиков за рубежом, которую можно было

бы сравнить с сетью «Тойоты» в Японии. На встрече с североамериканской ассоциацией поставщиков «Тойоты» в 1990 г. руководство компании довело до их сведения, что процент брака запчастей, произведенных 75 североамериканскими и европейскими поставщиками, был в сто раз больше по сравнению с уровнем брака запчастей, которые поставляют 147 японских поставщиков. Руководители «Тойоты» также отметили, что запчасти, произведенные в Северной Америке и Европе, чаще были значительно дороже производимых в Японии. Из-за пришлось импортировать многие запчасти из Японии для сборки автомобилей в Северной Америке и Европе. Однако увеличение импорта запчастей из Японии только усилило торговое напряжение между США и Японией. Большой объем импорта такого рода стал камнем преткновения в торговых переговорах между США и Японией. Чтобы выйти из этой ситуации, «Тойота» увеличила количество машин, собираемых в Северной Америке и Европе. К 1996 г. 70 % машин «Тойоты», собираемых в США и Европе, производилось на местном уровне, по сравнению с 40 % в 1990 г. Для этого «Тойота» организовала интенсивное обучение поставщиков в Европе и США, направленное на ознакомление местных поставщиков с японскими методами производства.

Вопросы к кейсу

1. Обоснуйте, какие из известных вам способов и видов проникновения на зарубежные рынки использовала компания «Тойота».

2. С точки зрения менеджмента выделите основные проблемы, с которыми сталкивалась компания при работе на зарубежных рынках. Каким образом руководство компании пыталось их разрешить? Что, по вашему мнению, можно было еще предпринять для решения названных проблем?

ГЛАВА 4

ТОВАР И ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

4.1. Международные товарные стратегии

Основным моментом международной товарной политики фирмы является вопрос о разумном сочетании стандартизации и адаптации товара к условиям внешних рынков.

В международном маркетинге можно выделить четыре принципиальных направления политики, соответствующих четырем товарным стратегиям:

- простого расширения (экспорт);
- адаптации продукции;
- новых изобретений;
- прекращения производства товара.

Стратегия простого расширения, или экспортная стратегия, предполагает стандартизированный подход фирмы к экспортному ассортименту. В этом случае фирма производит и продает на внешних рынках те же товары, что и на внутреннем. При этом ни один аспект товарного развития (характеристика товара, упаковка, дизайн и т. п.) не подвергается изменениям или адаптации к условиям нового внешнего рынка. К стратегии простого

расширения фирма часто прибегает в том случае, если продажи на внутреннем рынке больше не приносят коммерческого успеха.

В рамках **стратегии адаптации** продукция модифицируется с учетом особенностей внешних рынков и среды в целом. Эта стратегия чаще всего используется в международном маркетинге, так как адаптация или модификация товара, т.е. его приспособление к условиям внешних рынков, является основной проблемой товарной политики международного маркетинга.

Адаптация может касаться не только характеристик самого товара, но и упаковки, сервисного обслуживания.

Существует четыре варианта модификации (табл. 2).

Таблица 2

Международные товарные стратегии

Коммуникация	Товар	
	не изменяется	изменяется
Не изменяется	Полная стандартизация	Модификация товара
Изменяется	Модификации коммуникационных связей	Модификация товара и коммуникационных связей

Стратегия полной стандартизации используется в двух случаях. Во-первых, при эпизодическом экспорте, когда производителя «вынуждает» к экспорту иностранный посредник (покупатель). В этом случае производитель не планирует целенаправленно экспортную политику, его устраивают те рынки, на которых он уже работал. Активность исходит от иностранного покупателя, который хочет приобрести продукцию именно у этого производителя.

Другой вариант использования полной стандартизации касается крупных транснациональных компаний (ТНК), которые производят товары широкого потребления первой необходимости. В силу унификации первоочередных потребностей населения мира (в основном продукты питания) и для экономии всех ресурсов ТНК используют стратегию полной стандартизации.

Выбор *стратегии модификации коммуникационных связей* обусловлен тем, что один и тот же товар обладает разными функциями и может удовлетворить различные потребности на

разных рынках. Например, велосипед во многих развивающихся странах является главным транспортным средством для взрослых. В развитых странах он используется как спортивный инструмент. В связи с этим содержание рекламного обращения должно быть разным. Необходимость адаптации коммуникационных связей связана в основном с национально-культурными и социально-экономическими особенностями рынка.

Стратегия *модификации товара* применяется, когда товар предназначен для одной и той же цели на всех рынках, однако условия его использования имеют различия. Например, фирма «Эксон Мобил» (Exxon Mobil Corporation) продает бензин разного состава в соответствии с климатическими условиями в разных частях мира. При этом компания использует стандартное обращение: «Пусть тигра в свой бензобак».

Модификация товара и коммуникативных связей требует больших затрат и под силу компаниям, имеющим мощную финансовую поддержку, или компаниям, обслуживающим крупных клиентов.

При выборе между стратегиями адаптации и стандартизации необходимо проводить экономические расчеты их эффективности, сравнивать расходы, которые фирма понесет при использовании той или иной стратегии модификации продукции с доходами от использования конкретной модификации. Необходимо также иметь уверенность в том, что потенциальный потребитель готов оплачивать возросшую цену товара в связи с его адаптацией к новому рынку.

Существует ряд факторов, которые требуют необходимости модификации вне зависимости от желания фирмы-экспортера:

- официальные требования (особые стандарты на товары в данной стране);
- тарифы (иногда пошлины на ввозимые товары будут настолько высокими, что изготовление или сборка на месте и закупка на местном рынке комплектующих могут оказаться выгоднее);
- политика национального протекционизма: многие правительства требуют изготавливать продукцию в своей стране для создания рабочих мест и подъема местной промышленности и экономики;

- технические причины: запросы некоторых потребителей невозможно удовлетворить без адаптации технического решения (например, изменение диаметра поршневых колец для автомобилей);

- особенности местного налогообложения: для снижения суммы налогов производитель может пойти на внесение технических изменений в изделие;

- климатические условия. Например, суровые зимние условия в России вынуждают крупных иностранных автомобилестроителей снабжать автомобили специальными системами, предварительного подогревающими холодный двигатель перед запуском.

Стратегии «обратного» изобретения и новых изобретений. В случае «обратного» изобретения фирмы ориентируются на развивающиеся страны, производя более простую продукцию, чем та, что реализуется на национальном рынке.

Разработка нового товара требует значительных денежных средств, но и в случае успеха сулит высокие рыночные возможности. Чаще всего разработкой новых товаров занимаются крупные ТНК, которые постепенно выводят товары сначала на рынки развитых стран, затем развивающихся.

Стратегия прекращения производства товаров. Если фирма-экспортер использует стандартизированные стратегии, то она прекращает производство и экспорт товаров одновременно на всех рынках.

При использовании стратегии адаптации фирма может оптимально манипулировать набором своих внешних рынков, перераспределяя заказы и модели с одного рынка на другой.

4.2. Маркетинговые характеристики товара на международных рынках

Основными маркетинговыми характеристиками, которые сопровождают товар на международном рынке, являются качество, ассортимент товара, упаковка и дизайн, торговая марка, сервисная политика.

Существуют объективные (технические) (например, экологичность, безопасность, бесперебойность) и субъективные (комфорт, мода) характеристики **качества товаров**.

Технические нормы качества товара устанавливаются как на международном уровне, так и на национальном. Эти нормы регламентируют необходимые стандартные требования к техническим показателям товара и устанавливаются соответствующими национальными, международными и европейскими организациями.

Соответствие качества товара стандартам и техническим нормам дает возможность стандартизации товарной политики на международном рынке.

При адаптации качества товара к внешнему рынку можно выделить некоторые группы факторов, оказывающих влияние на политику качества компании:

- правовые ограничения: законы и постановления;
- страновые тенденции: мода; общая ориентация потребителей (например, в области защиты окружающей среды);
- принятый уровень качества потребляемых товаров; качество предложения, качество потребления;
- характеристики потребления товара: опыт потребления; представления (вкусовые) о необходимых характеристиках и качестве; покупательная способность потребителей;
- сбытовые каналы и сервисные компании;
- уровень интеграции страны в мировую экономику;
- возможные области применения продукта.

В разных странах одни и те же характеристики качества товара имеют неодинаковое значение. Примером является различное понимание здорового питания в разных странах.

Важную роль при выборе политики качества играют культурные и социально-экономические особенности потребителей. Чем выше уровень качества потребляемых в стране товаров, тем заметнее должно быть соответствие предлагаемого продукта техническим, а не субъективным критериям. Субъективные критерии качества дифференцированы в зависимости от страны. При этом немаловажную роль играет эффект страны происхождения («made in эффект»), который может сильно отличаться в разных странах и изменяться с течением времени. В связи

с этим иногда выгодным является производства товара по лицензии или создание СП с партнером из страны с «положительным» имиджем.

В товарной политике немаловажную роль играет определение ассортимента товаров. **Товарный ассортимент** — это вся совокупность изделий, выпускаемых предприятием и предлагаемых рынку. Один из основных вопросов ассортиментной политики — определение набора товарных групп, наиболее предпочтительного для успешной работы фирмы на внешнем рынке и обеспечивающего экономическую эффективность ее деятельности в целом. Основой ассортиментной политики является сегментирование потребителей на внешних рынках.

Широкая ассортиментная гамма выпускаемой продукции укрепляет позиции фирмы на зарубежном рынке и увеличивает объем продаж.

В международной сфере на ассортиментную политику компании влияют две основные группы факторов — внешние и внутренние. К *внешним* факторам можно отнести правовые ограничения на поставку товаров, уровень конкуренции, развитость и доступность сбытовых каналов, способ и интенсивность потребления, социально-культурные характеристики потребителей и т. п. *Внутренними* факторами являются производственные мощности компании, ноу-хау, производственный опыт, затраты.

Упаковка и маркировка. При планировании экспортной упаковки необходимо учитывать ее размер, стоимость; местные обычаи в отношении цвета упаковки; узнаваемость товара благодаря упаковке; уровень образования потребителей.

При принятии решений по созданию упаковки должна учитываться ее стоимость. Она может достигать до 40 % розничной стоимости товара. В странах с низким уровнем доходов на душу населения возможна смена упаковки на более дешевую.

Практически во всех странах существует законодательство в области упаковки с целью защиты интересов покупателей. В Германии, Австрии и Швейцарии разработаны общие нормы в отношении упаковки. В некоторых странах запрещено на упаковке использовать иностранные языки без перевода на национальный язык.

Некоторые предметы, особенно первой необходимости, требуют стандартной упаковки, чтобы быть узнаваемыми во всем мире. Например, «Пепси-Кола».

При экспорте товаров в развивающиеся страны следует иметь в виду, что в некоторых из них большое количество населения не умеет читать. Поэтому помимо текста на упаковке необходимо поместить рисунки, поясняющие использование товара.

Во многих отраслях существует целый ряд государственных и межгосударственных норм:

- в текстильной промышленности материалы из чистой шерсти должны иметь маркировку, на которой указано, как их чистить и гладить;
- на упаковку табачных изделий должна наноситься информация о вреде курения для здоровья;
- существуют требования к упаковке и маркировке лекарственных препаратов.

Таким образом, прежде чем продавать товар за границу, необходимо продумать его упаковку. Вид упаковки зависит также от вида транспорта, на котором будут перевозить товар. Наиболее прочная упаковка используется при транспортировке товара морским транспортом; она должна уберечь товары от высокой влажности, коррозии и т. д.

Кроме того, существуют специальные международные нормы, регламентирующие размеры упаковок. Так, все западноевропейские государства имеют единые стандартные европоддоны, что значительно облегчает транспортировку.

С упаковкой неразрывно связана маркировка товаров, что предполагает применение этикеток, ярлыков и других подобных средств.

Маркировка экспортного товара всегда должна содержать следующие основные данные:

- наименование производителя;
- номер заказа;
- номер упаковочной единицы;
- место и порт назначения;
- страна производителя товара;
- точные габариты;
- инструкция по погрузке и выгрузке;

- дополнительные показания по безопасности.

Различают несколько видов маркировки:

- товарная — наименование товара, номер ГОСТ, ТУ, время выпуска, заводская марка, номер заказа;
- отправительская — пункты отправления и назначения, масса брутто и нетто;
- транспортная — число мест в партии, порядковый номер груза в партии;
- специальная — предупредительные надписи и знаки, обозначающие способ обращения с грузом при транспортировке, перегрузке, хранении.

Товарная, отправительская, специальная маркировка наносится грузоотправителем, а транспортная — перевозчиком или его агентом.

Существуют следующие международные соглашения по маркировке и упаковке товара:

- ATR — международное соглашение о транспортировке опасных товаров;
- IMDG — международный морской код для опасных грузов;
- IATA — международное соглашение по маркировке опасных грузов, перевозимых воздушным путем.

Дизайн экспортного товара включает набор названия, цвета и формы товара, поставляемого на внешний рынок. Дизайн экспортного товара в значительной степени зависит от культурных особенностей населения страны.

В международном контексте следует различать локальные, региональные и глобальные **торговые марки**. Локальными являются торговые марки внутреннего рынка или специально разработанные для целевого внешнего рынка. Региональные торговые марки охватывают определенные регионы. Глобальные марки разрабатываются с целью приобретения глобального имиджа товара на мировом рынке. При разработке локальной марки для целевого рынка важную роль играют культурные и языковые особенности населения.

Создание торговой марки требует от компании принятия решений в области коммуникативной, в частности рекламной, политики, без которой успех торговой марки невозможен.

Успех товарной политики во многом определяется уровнем законодательной защиты товарных знаков в целевой стране. От международного интеллектуального пиратства страдают не только производители дорогих товаров или сложного оборудования. Наряду с дорогими товарами достаточно часто подделываются сравнительно недорогие товары.

Несмотря на международную тенденцию к унификации, в законодательствах по товарным знакам разных стран обнаруживается единый подход к регулированию вопроса о моменте возникновения права на знак. Основанием для этого в подавляющем большинстве стран является регистрация знака в патентном ведомстве или его применение (фактическое использование). К первой группе стран, в которых установлен «принцип регистрации», следует отнести Россию, Францию, Италию, Австрию, Швецию, Испанию, Португалию, Грецию, Турцию, латиноамериканские страны и др. Вторая группа, где действует принцип первого использования («преждепользования»), включает такие страны, как США, Канада, Индия, Пакистан, Великобритания, Ливан, Тунис, Марокко и др.

Сервисная политика. Обеспечение качественного сервиса выступает одним из способов стимулирования сбыта на внешнем рынке. Одна из сложностей оказания сервисных услуг на внешнем рынке — определение того, какие элементы сервиса являются неотъемлемой частью самого товара, а какие входят в комплекс послепродажного обслуживания. При этом набор необходимых и дополнительных составляющих сервиса может варьироваться в зависимости от традиций, культуры потребителей, платежеспособности спроса и т. д.

Ведение экспортной товарной политики обязывает участников международного рынка уделять серьезное внимание сопутствующей деятельности, прежде всего сервисному обслуживанию зарубежных покупателей товара.

Сервис в международной торговле — это комплекс соответствующих операций, проводимых экспортером и его представителем, благодаря чему зарубежному покупателю предоставляется реальная возможность оптимального приобретения товара, затем экономически рационального и выгодного его потребления.

Правильно и умело организованный сервис по сути сопровождает товар с момента намерения его приобрести зарубежным покупателем до окончательного его потребления или истечения срока службы. Структура и объем международных сервисных операций, связанных с товарами потребительского назначения с кратковременным использованием (продукты питания, лекарства и др.), существенно отличаются от товаров для личного длительного использования (автомобили, бытовая техника, музыкальные инструменты и др.) и особенно от товаров производственно-технического назначения (оборудование, машины, механизмы, сложные приборы, аппаратура и др.). Если для первой группы товаров сервисные услуги немногочисленны, несложны, то другие группы товаров предполагают широкий круг дифференцированных сервисных услуг.

В международном маркетинге можно выделить следующие компоненты сервиса, по которым компания должна принять решение: транспортировка и установка; обучение и консультации персонала импортера; техобслуживание и ремонт; гарантийное обслуживание; переработка и прочие услуги.

Транспортировка и установка. Эти составляющие сервиса имеют особое значение при продаже на внешний рынок товаров производственно-технического назначения (станков и оборудования). Готовность фирмы взять на себя транспортировку товаров облегчит задачу экспортера, у которого может не быть достаточно опыта в международных перевозках. В некоторых случаях установить сложное оборудование могут только квалифицированные специалисты, и необходимость их поиска может снизить заинтересованность импортера в покупке. В рамках больших международных проектов часто создаются консорциумы поставщиков, субподрядчиков, монтажных фирм разных стран.

Обучение и консультации персонала импортера. Особое значение обучение и консультации персонала импортера имеют при продаже инвестиционных товаров. В зависимости от квалификации персонала объем консультационных услуг экспортера варьируется в разных странах: от полного обучения работе с оборудованием до отдельных консультаций по специфическим вопросам.

Техобслуживание и ремонт. Важнейшим условием правильной организации послепродажного обслуживания является своевременное обеспечение покупателей запасными частями и необходимыми материалами. Другое важное условие — создание ремонтных мастерских и станций технического обслуживания.

Для успешной организации послепродажного обслуживания необходим строгий контроль над правильным использованием оборудования. Экспортер должен предоставить импортеру всю техническую документацию по эксплуатации и ремонту, а также чертежи. Эта документация готовится экспортером на языке импортера и высылается вместе с поставляемым оборудованием.

Гарантийное обслуживание включает замену и ремонт некачественных частей товара в течение гарантийного периода. Производитель должен принять решение относительно своей деятельности в гарантийный период в зависимости от страны поставки и объема гарантийного обслуживания, которые, в свою очередь, зависят от квалификации персонала импортера, климатических особенностей страны и т. п.

Переработка. В некоторых случаях компания-экспортер берет на себя оказание услуг по переработке вышедших из употребления товаров (оборудования). Во многих развитых странах переработка устаревшего оборудования предусмотрена законом, поэтому услуги по переработке становятся важным фактором конкурентоспособности компании на рынке.

Переработка включает демонтаж и вывоз оборудования, которое может быть либо реэкспортировано в страну-экспортер с целью перепродажи или уничтожения, либо уничтожено в стране-импортере. Проблема переработки товаров в международном контексте состоит в том, что законодательные требования в разных странах отличаются и постоянно изменяются.

Следует отметить, что сервисная политика является неотъемлемой частью стимулирования сбыта и повышения конкурентоспособности компании, т. е. она проводится еще до момента покупки товара.

Сервисная политика на внешних рынках тесно связана со степенью стандартизации товарной политики: чем более стандартизирован сервис в разных странах, тем больше возможности стандартизации товарной политики в целом.

Кроме того, сервисная политика является важнейшим средством позиционирования товара (и компании) на внешнем рынке, поэтому уровень сервиса должен соответствовать общей стратегии позиционирования. Следует учитывать, что во многих странах существует сложившееся представление о среднем принятом уровне сервиса в отрасли, которое компания должна учитывать при выходе на внешний рынок.

4.3. Особенности международного жизненного цикла товара

Теория цикла жизни исходит из того, что некоторые страны специализируются на производстве и экспорте технологически новых товаров, тогда как другие — на производстве уже известных товаров. Наиболее развитые страны, обладающие большим капиталом и квалифицированной рабочей силой, в состоянии инвестировать больше средств в технологические нововведения, производя на их основе новую продукцию, получать динамическое сравнительное преимущество перед другими странами.

Международный жизненный цикл товара включает следующие стадии:

1) *стадия нового продукта*. Новый продукт производится и потребляется в возрастающих масштабах только в той стране, где он был разработан. Обычно производство начинается с небольших масштабов и полностью ориентировано на внутренний рынок. Качество товара доводится производителем до требуемого рынком уровня;

2) *стадия роста*. Товар совершенствуется, растут его продажи на внутреннем рынке, начинается его экспорт за рубеж. Иностранной конкуренции пока нет, страна имеет временную монополию в производстве и торговле данным товаром;

3) *стадия зрелости*. Технология товара отработана уже настолько, что становится неразумным его дальнейшее производство только в той стране, которая его разработала. Часть уже стандартизированного производства переносится в страны, где стоимость рабочей силы значительно ниже. Другие страны начи-

нают производить данный продукт по лицензии для своего внутреннего рынка;

4) *стадия спада*. Используя более дешевую рабочую силу, имитирующая страна начинает не только поставлять товар на свой внутренний рынок, но и продавать его на рынке страны, разработавшей товар, вытесняя с него местных производителей. Конкуренция технологий переходит в плоскость ценовой конкуренции. Внутреннее производство в стране, разработавшей товар, быстро падает, экспорт прекращается;

5) *стадия прекращения внутреннего производства товара*. На этой стадии имитирующая страна настолько опережает страну — разработчика товара, что последняя в итоге вынуждена прекратить его внутреннее производство и насыщать внутренний рынок только за счет импорта из-за рубежа. Страна-разработчик вынуждена создавать новый товар, который пока не известен зарубежным странам.

Вопросы для обсуждения

1. Почему международной стратегии разработки продукта отдается приоритет перед другими составными элементами комплекса маркетинга?

2. Каково значение страны происхождения при размещении продукта на международном рынке?

3. Какими могут быть причины добавления нового продукта в ассортимент продукции, реализуемой на международных рынках, или изъятия из него существующего продукта?

4. Почему уровень обслуживания клиентов неодинаков в разных странах? Этично ли предлагать клиентам в развивающихся странах более низкий уровень обслуживания, чем в промышленно развитых?

5. Каким условиям должно отвечать наименование международного бренда?

6. Как можно оптимизировать экспортный ассортимент с учетом стадий жизненного цикла товара? Приведите примеры.

7. Как можно оптимизировать экспортный ассортимент с помощью стратегий диверсификации, дифференциации, вертикальной интеграции и узкой специализации? Приведите примеры.

8. Дайте характеристику экспортной номенклатуры России. Какие меры по ее оптимизации вы могли бы предложить?

Кейс «Стратегия компании P&G»

История компании. В 1837 г. Уильям Проктер и Джеймс Гэмбл создали товарищество в г. Цинцинатти, штат Огайо (США), что позволило им более выгодно скупать животный жир, необходимый для производства их будущей продукции — свечей и мыла. Очень скоро компания Procter&Gamble (P&G) завоевала репутацию производителя высококачественной продукции. В 1890 г. компания была инкорпорирована. Капитальные вложения на сумму 4,5 млн дол. позволили построить дополнительные заводы, закупить новое оборудование, разработать и представить на рынок новую продукцию — моющие и дезинфицирующие средства.

В последующие 10 лет объем продаж возрос более чем в два раза, в основном благодаря продвижению на рынок новинок — жидких моющих средств (Ivory Liquid, Joy и Dawn).

В 1891 г. P&G развернула свою деятельность в 26 странах; общий объем продаж достиг 11,4 млрд дол., 70 % которых приходилось на рынок США. Компания производила 90 видов потребительских и промышленных товаров и в 24 товарных категориях выступала лидером. 95 % американских семей использовали в своем хозяйстве хотя бы один товар компании. 30 % продаж приходилось на торговые марки — жидкое моющее средство Ivory, Joy и Dawn. По мнению менеджеров P&G, основными конкурентными преимуществами компании являются:

- заинтересованный в успехе фирмы талантливый персонал;
- репутация надежной и честной компании;
- средства личной гигиены;
- бумажные изделия;

- продукты питания;
- кофе;
- продукция специального назначения;
- продовольственное обеспечение и хранение продукции.

Каждое из названных подразделений имеет собственного менеджера, свои финансы, производство, продажи и группы менеджеров по продвижению разработанных компанией новинок на внешние рынки. Эти группы напрямую подчиняются менеджеру подразделения, который фактически является вице-президентом, отвечающим за валовую прибыль и издержки. Для рекламного обеспечения продукции, ее распределения и закупок привлекается местный персонал.

В конце 1990-х годов расходы компании на исследования и разработки составили 200 млн дол. В этой области работало 3 500 сотрудников, 1 200 из которых прошли профессиональную подготовку, 500 имели докторские степени.

В распоряжении компании находится шесть главных исследовательских центров, четыре из которых располагаются в США. Ежегодные расходы на исследовательскую деятельность только по группе дезинфицирующих средств составляют 30 млн дол.

Новые возможности роста. Рассматривая новые возможности для будущего увеличения объема продаж жидких моющих средств, руководство компании выделило три основных направления.

1. *Внедрение новых товарных марок.* Основываясь на результатах выхода на рынок трех лидирующих товарных марок, менеджеры R&G подсчитали, что хорошо зарекомендовавший себя на рынке новый продукт по меньшей мере 60 % своей рыночной доли отвоевывает у продуктов-конкурентов.

Бренд, занявший определенную позицию в сознании потребителей первым, владеет вдвое большей долей рынка, чем его последователь. При этом лидер получает гораздо больше прибыли от продаж, чем другие бренды.

Однако после обсуждения с представителями производственных подразделений выяснилось, что разработка нового бренда обойдется компании в 20 млн дол., а его внедрение на рынок потребует в течение первого года на маркетинг примерно 60 млн.

В этих условиях менеджеры решили разрабатывать второе направление деятельности.

2. *Улучшение свойств существующего товара.* Данное направление деятельности требует гораздо меньших вложений, чем предложение нового продукта. Поэтому менеджеры решили рассмотреть возможность использования уникальной формулы Н-80 при улучшении одной из существующих марок жидких моющих средств. При этом капвложения составят те же 20 млн дол., однако маркетинговые расходы составят лишь 10 млн дол. Оставалось решить, какая именно марка выиграет больше других от подобного улучшения.

Выбор пал на первое жидкое моющее средство Joy, впервые представленное на рынке в 1949 г., с 1970 г. позиционируемое как наиболее качественное моющее средство. Рекламный слоган «Красивые чистые тарелки, которые нельзя не заметить», а также приятный лимонный запах и желтого цвета упаковка поддерживали этот имидж. Новая формула «ни следа от воды», которая претендовала на настоящий технологический прорыв того времени и избавляла потребителей от необходимости сушить вымытую посуду, более всего подходила именно для данной марки.

Таким образом, торговая марка Joy была наилучшим выбором для работы по данному направлению. Однако компания обнаружила, что спрос внутри страны является явно недостаточным. Это побудило менеджеров искать новые варианты роста бизнеса.

В условиях растущей интернационализации мировой экономики, открытия новых маркетинговых возможностей компания выбирает стратегию интернационализации своего бизнеса, активной экспансии на международные рынки.

3. *Выход P&G на новые рынки.* Сегодня компания P&G осуществляет широкую экспортную деятельность, получая более половины дохода от продаж на зарубежных рынках. При этом менеджеры компании делают ставку на обработку вновь открывающихся рынков стран Центральной и Восточной Европы, а также России. Расчет делается на получение прибыли от увеличения маркетинговых затрат по продвижению на данные

рынки уже существующих товарных марок вместо разработки новых и модификации уже существующих.

Одновременно основной акцент сделан на «узнавании» продукции компании на различных рынках мира и активизацию рекламной деятельности. Так, с этой целью бренд-менеджерам мыла Ivory Liquid было дополнительно выделено 4 млн дол. на увеличение затрат на промоушн-акции и рекламу. Половина этой суммы была израсходована на достижение лидирующего положения марки в категории частоты упоминания в СМИ, остальные средства ушли на программы «25 % бесплатно».

Вопросы к кейсу

1. Проанализируйте, какой по характеру является стратегия компании P&G: дифференцированной или глобальной?

2. Какие изменения произошли в маркетинговой деятельности компании при выходе на внешние рынки? Чем они вызваны?

3. Какую стратегию — стандартизированную или адаптивную, на ваш взгляд, использует P&G на российском рынке? Обоснуйте ответ.

4. Какими товарами на российском рынке вы пользуетесь? Как вы оцениваете их свойства?

5. Как вы оцениваете международные риски компании на российском рынке?

ГЛАВА 5

МЕЖДУНАРОДНАЯ ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА

5.1. Специфика и виды цен в международном маркетинге

Для массового покупателя независимо от его национальной принадлежности цена в международном маркетинге является важнейшим элементом маркетинг-микса и инструментом маркетинговой тактики. Причем вопрос ее установления и сравнения с ценами конкурентов является наиболее важным вопросом вхождения на новые зарубежные рынки. Если потребительские свойства товара определяют его необходимость для потребителя, то цена товара (в силу естественной ограниченности платежеспособного спроса) определяет возможность приобретения товара.

Под *мировой ценой* понимается денежное выражение интернациональной стоимости реализуемого на мировом рынке товара. Мировая цена — это и цена представительных экспортно-импортных сделок, заключаемых в основных центрах международной торговли определенным товаром.

На практике мировыми ценами чаще всего считаются экспортные цены основных поставщиков товара и импортные цены в важнейших центрах потребления этого товара, а также цены торгов на крупных биржах или аукционах. К примеру, на алю-

миний и пшеницу мировыми являются экспортные цены Канады; на пиломатериалы — экспортные цены Швеции; на нефть — экспортные цены стран ОПЕК; на уголь — импортные цены в портах Западной Европы; на цветные металлы — цены Лондонской биржи цветных металлов; на чай — цены аукционов в Калькутте, Коломбо и Лондоне.

При определении цен готовых изделий решающую роль играют ведущие мировые фирмы, выпускающие и экспортирующие продукцию определенного вида.

Различают понятия базисных внешнеторговых цен, контрактных цен, реальных экспортных (импортных) цен.

Цена базисная выражает общее направление динамики цен за предшествующий период. Используется, как правило, для проведения анализа ценообразования при заключении внешне-торговых (экспортных-импортных) контрактов.

Контрактная цена фиксирует в конкретном международном контракте, служит мерилom заключенных внешнеторговых сделок, поэтому представляет наиболее достоверную информацию о ценах. Обычно является коммерческой тайной, указывается в конфиденциальной части контракта, формирующей условия сделки, и не подлежит разглашению.

Реальная экспортная (импортная) цена — фактическая продажная (покупная) цена, полученная в результате исполнения контракта. Как правило, она должна соответствовать цене, согласованной в контракте, но может и отличаться от нее на размер согласованных сторонами добавок и скидок, возникающих из конкретных условий исполнения контрактов.

Ориентиром для участников внешней торговли при определении цен на свои товары служит ценовая информация, почерпнутая из различных источников. Цены в международной торговле в зависимости от особенностей рынков, где они применяются, подразделяются на цены свободного рынка и цены закрытых рынков.

К ценам свободного рынка относятся:

1) *справочные цены* — официально публикуемые цены товаров во внутренней оптовой или внешней торговле зарубежных стран. Их можно найти в различных печатных изданиях. Справочные цены в большинстве случаев представляют собой так

называемые базисные цены, т. е. цены товаров определенного количества и качества, спецификации, размеров, химического состава и других характеристик в том или ином географическом (базисном) пункте. Они, как правило, завышены по сравнению с ценами реальных сделок. При переговорах экспортеры предоставляют с них скидки, которые в зависимости от конкретных товаров достигают 30 и даже 50 %;

2) *биржевые котировки и аукционные цены* — цены реальных сделок на биржах и аукционах, осуществляемых на унифицированных условиях в отношении качества товара, объема и сроков поставки, валюты платежа и т. п. Применяются в мировой торговле широким кругом сырьевых товаров минерального и сельскохозяйственного происхождения. Объектами биржевой торговли сейчас выступают примерно 70 товаров, на долю которых приходится около 15–20 % международной торговли. Среди них — зерновые, семена, животное масло, мясо, текстильные товары, сахар, кофе, какао-бобы, растительные масла, пиломатериалы, цветные и драгоценные металлы.

Объектами торгова на международных аукционах являются пушно-меховые товары, немытая шерсть, щетина, чай, табак, овощи, фрукты, цветы, рыба, тропические породы леса, племенной скот. Для каждого аукционного товара, как правило, сложились свои центры аукционной торговли.

Цены аукционов и биржевые котировки отражают фактические сделки и их публикации носят регулярный характер, поэтому они служат ориентиром для установления цен на аукционные и биржевые товары, реализуемые по обычным контрактам. Даже если товар не фигурирует на бирже, но в своей основе содержит биржевой товар, цена на него может быть установлена в привязке к биржевой котировке;

3) *цены международных торгов* — применяются в торговле готовыми изделиями. Международные торги — это способ закупки товаров, который предполагает привлечение предложений от нескольких поставщиков или подрядчиков из разных стран и заключение контракта с тем из них, чье предложение наиболее выгодно организаторам торгов. Международные торги проводятся по технически сложной и капиталоемкой продукции машиностроения, обладающей ярко выраженными индивидуальными

характеристиками (авиационная и военная техника, металлургическое, энергетическое, дорожно-строительное оборудование). На торгах также оценивается строительство промышленных предприятий, мостов, железных и автомобильных дорог, трубопроводов, электростанций и т. п. Однако результаты торгов, в том числе цены, в открытой печати появляются эпизодически;

4) *цены предложений крупных фирм* — по существу имеют характер справочных цен и во время переговоров снижаются (обычно в пределах 10 %). Но они отличаются от цен, приводимых в прейскурантах и каталогах фирм, тем, что ориентированы на конкретного покупателя и их публикация носит менее регулярный характер. Появляются в основном в специализированной отраслевой прессе;

5) *цены фактических сделок* — как правило, не разглашаются. Их можно узнать, регулярно выступая на свободном международном рынке в качестве независимых продавцов или покупателей. Сопоставление этих цен со справочными дает возможность более правильно установить уровень цены в контракте;

6) *расчетные цены* — применяются, когда отсутствует необходимая ценовая информация, анализ которой позволяет произвести обоснование внешнеторговой цены по конкретной сделке. Расчет делается на основании данных, публикация которых носит регулярный и официальный характер. К ним относятся индексы экспортных и импортных цен, индексы внутренних оптовых цен. Индексы цен — это относительные показатели, которые характеризуют изменение цен в течении определенного периода времени. Они публикуются статистическими ведомствами по широкому кругу товаров и товарных групп.

Цены закрытых рынков включают:

1) *трансфертные цены (цены внутрифирменной торговли)* — применяются в сделках между находящимися в разных странах подразделениями одной и той же международной корпорации с целью результирующего выигрыша в прибыли за счет минимизации налогов и тарифов;

2) *региональные цены* — используются различными торговыми блоками в сделках между входящими в них странами;

3) *преференционные (льготные) цены* — устанавливаются межправительственными соглашениями о поставках определен-

ных видов товаров. Особенностью таких цен является их минимальный уровень.

5.2. Методика ценообразования в международном маркетинге

С позиции маркетинга не существует принципиальных различий в ценовой политике, проводимой фирмой-товаро-производителем на внутреннем и внешних рынках. Вместе с тем имеются значительные различия между этими двумя типами ценовых политик, их практической реализацией, диктуемых существенными различиями в функционировании национальных и международного рынка и в работе на них. Ценообразование на международном рынке является более сложным, чем на национальном, по следующим причинам:

- различная степень государственного вмешательства в экономику;
- разнообразные рынки;
- цены при экспортировании продукции возрастают;
- существуют расхождения в практике установления фиксированных и меняющихся цен;
- имеются различия в стратегиях ведения конкурентной борьбы на международной арене.

При рассмотрении процессов, связанных с ценообразованием на мировых товарных рынках, необходимо изучать все факторы, влияющие на формирование цен. По характеру, уровню и сфере действия они могут быть разделены на пять групп:

1) *общеэкономические*, т. е. действующие независимо от вида продукции и конкретных условий ее производства и реализации (экономический цикл, состояние совокупного спроса и предложения, инфляция);

2) *конкретно-экономические*, т. е. определяемые особенностями данной продукции, условиями ее производства и реализации (издержки; прибыль; налоги и сборы; предложение и спрос на товар с учетом взаимозаменяемости; потребительские свойства: качество, надежность, внешний вид, престижность и т. д.);

3) *специфические*, т. е. действующие в отношении только некоторых видов товаров и услуг (сезонность, эксплуатационные расходы, гарантии и условия сервиса);

4) *специальные*, т. е. связанные с действием особых механизмов и экономических инструментов (государственное регулирование, валютный курс);

5) *внеэкономические*, т. е. напрямую не связанные с действием экономических механизмов (политические, военные и т. п.).

Расчет цены на экспортную продукцию выполняется в два этапа.

1. Расчет приведенный базовой (исходной) цены.

1.1. *Определение цели ценообразования*. Цели ценообразования могут быть следующими.

Обеспечение выживаемости — с целью удержать позиции на рынке предприятие устанавливает низкие цены, иногда даже себе в убыток (но не на длительное время). Используется, когда предложение значительно превышает спрос, на рынке много конкурентов или резко меняются потребности покупателей. В таких случаях выживание важнее прибыли.

Завоевание максимальной доли рынка — в расчете на долговременную прибыль предприятие идет на максимально возможное снижение цен, главным образом за счет снижения издержек производства. Реализуется, как правило, на ранних стадиях жизненных циклов новых товаров.

Завоевание лидерства по качеству товара — чтобы покрыть издержки на достижение высокого качества и проведение дорогостоящих НИОКР, устанавливается достаточно высокая цена, но такое повышение рассматривается потребителями как вполне допустимая компенсация за качество.

Максимизация текущей прибыли — текущие финансовые показатели предприятия ставятся выше долговременных и выбирается высокая цена, которая обеспечивает наибольшую прибыль и возмещение затрат в максимально короткие сроки. Реализуется тогда, когда: спрос на товары значительно превышает предложение; предприятие предлагает уникальный товар, отсутствующий у конкурентов.

1.2. Учет ценовых факторов:

1) *спрос («потолок» цены)* — чтобы определить, настолько чувствителен спрос к изменению цены, следует для каждого товара вывести кривую спроса и рассчитать показатели эластичности. В случае неэластичного спроса предприятию выгодно повышать цену товара, так как выручка растет, а в случае эластичного спроса выгодно понижение цены, так как рост объема продаж увеличивает выручку;

2) *издержки («фундамент» цены)* — если спрос определяет максимальную цену товара, то минимальная цена определяется издержками производства, распределения и сбыта, включая норму прибыли за приложенные усилия и риск;

3) *предложение (конкуренция)* — фирма должна изучить цены и качество конкурирующих товаров, предлагаемых рынку;

4) *государственная ценовая политика* в отношении ценообразования:

- фиксированные цены, которые устанавливает само государство;

- регулируемые цены — государство устанавливает правила для предприятий (предельный уровень цен, максимальная рентабельность, предельный уровень разового повышения цен и т. п.), в соответствии с которыми последние сами устанавливают цену;

- свободные рыночные цены — государство устанавливает правила «рыночной игры», вводя ряд запретов на недобросовестную конкуренцию и монополизацию рынка (запрет сговора двух и более конкурентов о цене, демпинга, навязывания цен и т. п.)

1.3. **Выбор метода ценообразования** на основе ценовых факторов:

1) ценообразование на основе спроса — осуществляется путем субъективной оценки покупателем ценности товара, его качества. Рост спроса ведет к росту цен, и наоборот. Кроме того, низкая покупательская способность населения и предприятий закрывает рынки для дорогих товаров (например, рынок автомобилей может быть очень небольшим в развивающихся странах Азии и Африки, имеющих низкий доход);

2) ценообразование на основе издержек — «средние издержки плюс прибыль».

1.4. *Разработка ценовой стратегии.*

Стратегия ценообразования — это предполагаемый способ изменения исходной цены товара в условиях рынка, наилучшим образом соответствующий цели предприятия.

Стратегия «снятия сливок» — продажа товара первоначально по как можно более высокой цене, значительно превышающей цену производства; по мере освоения изделия и расширения масштабов его выпуска цена падает. Как правило, эту стратегию используют фирмы, обладающие уникальным инновационным товаром, выпуск которого в силу технологических причин не могут быстро осваивать конкуренты.

Стратегия проникновения — первоначально устанавливается сравнительно низкая цена для привлечения как можно большего числа покупателей и устранения большинства конкурентов, а на стадии роста фирма повышает цену на товар до нормального уровня. Применение такой стратегии возможно лишь тогда, когда предприятие способно выбросить на рынок большое количество товара с низкой себестоимостью. Кроме того, стратегия приемлема для рынков с высокой эластичностью спроса.

Стратегия вытеснения — отличается от предыдущей тем, что компания применяет крайне низкие цены, практически исключая появление аналогичных товаров конкурентов. Такую стратегию могут себе позволить лишь крупные промышленные фирмы, сумевшие всецело использовать выгоды экономии на масштабе и наладить массовое производство товара низкой себестоимости и достаточно высокого качества.

Стратегия ориентации на ценового лидера — учет политики цен лидера рынка, доля которого наиболее значительна. Используется фирмами-последователями на рынках, где доминирует небольшое количество (3–5) фирм-лидеров.

Стратегия престижных цен — продажа товара по высоким ценам в расчете на сегменты рынка, обращающие особое внимание на качество товара и товарную марку, а также чутко реагирующие на фактор престижности, т. е. потребители этих сегментов не приобретают товары по ценам, которые считают слишком низкими.

Стратегия дифференцированных цен — продажа одного и того же товара по разным ценам для разных потребителей в зависимости от их характеристик (к примеру, проживающих в различных странах или относящихся к разным сегментам). Эта стратегия приемлема, если рынок можно четко разбить на территориальные или потребительские сегменты с различной ценовой эластичностью спроса, разделенные между собой определенными барьерами (т. е. сегмент с низким уровнем цен не станет перепродавать товар сегменту с высоким уровнем цен). Впрочем, в условиях глобализации торговли, повышения информированности географически разрозненных потребителей о товарах и усилении международной конкуренции эта стратегия постепенно утрачивает свою актуальность.

Стратегия стимулирования комплексных продаж — состоит в назначении низкой (иногда даже убыточной) цены на основной товар при одновременном установлении высоких цен на дополнительные компоненты, комплектующие или расходные материалы. Допустим, фирма, производящая сельхозтехнику, предлагает к трактору целый комплекс навесных и прицепных устройств. Устанавливая относительно убыточную цену на сам трактор, предприятие тем самым стимулирует продажу всего комплекса оборудования по более высоким ценам, а следовательно, получает запланированный объем прибыли.

2. Расчет окончательной цены с учетом коммерческих условий поставки товара:

- учет скидок;
- учет базисных условий поставки;
- учет условий платежа;
- учет вида канала распределения;
- учет «скольжения» цены.

В зависимости от содержания коммерческих условий поставки реальная цена, по которой осуществляется экспорт товара, отличается от ее исходного уровня в большую или меньшую сторону.

Кейс «Стратегия низких цен и восстановление доли на рынке компании Apple Computer»

Для Джона Скалли, президента компании Apple Computer, 1980-е годы были настолько неудачными, что едва не привели к гибели компании.

В 1984 г. Apple поразила конструкторов и издателей новыми компьютерами Macintosh (Mac). Благодаря своим графическим возможностям и удобству в обращении они отличались от всего, что выпускалось ранее. Необычной была и цена: товар, который должен был стоить 1 000 дол., фактически обходился в 2 500 долл. из-за наценок и чрезмерных маркетинговых расходов. К счастью для Скалли, поскольку никто не мог скопировать технологию компании, покупателям больше некуда было обратиться. В течение года Mac приобрел международную известность, а менеджеры Apple пригрозили «снести IBM».

Но в своем оптимизме руководство Apple не обратило внимания на принципиальный изъян своего стратегического плана. Сохраняя свою технологию в секрете, они не могли воспользоваться экономией, связанной с крупными масштабами производства, которую получали их соперники, сотрудничая в рамках «открытых систем», позволяющих многим производителям распределять между собой издержки на НИОКР. В результате Apple вынуждена была повышать цены, чтобы покрыть расходы на НИОКР. К 1989 г. компьютеры Apple стоили на 36 % дороже сопоставимых моделей IBM и Compaq.

Именно тогда в офисах компании началась весьма оживленная дискуссия. Конкуренты вес еще не сумели преодолеть технологическое превосходство Mac (операционная система OS/2, разработанная в 1987 г. Microsoft с целью предоставить производителям IBM такие же графические возможности, что и пользователям Mac, не получила признания). Учитывая конкурентные преимущества Apple, некоторые должностные лица компании решили, что пришло время снизить цены и добиваться увеличения доли на рынке. Высокая цена лишь привлекла бы в отрасль конкурентов. Скалли, однако, не хотел никого слушать, он по-прежнему требовал повышения цен, иногда даже на 29 %.

Однако он не хотел понять, что стратегия Apple, ориентированная на дорогой сегмент рынка, перестает приносить результаты. Прежние корпоративные клиенты уже не склонны были платить 10 000 дол. за рабочую станцию, а покупатели персональных компьютеров впервые не хотели их приобретать за 3 000 дол. И хотя заграничные продажи спасали компанию Apple от убытков, в 1990 г. ее доля на рынке США упала до 9 %, в то время как тремя годами раньше она составляла 15 %. Скалли был вынужден признать, что продажи «топчутся на месте».

Ситуация осложнялась тем, что фирмы — разработчики программного обеспечения (а это «кровеносная система» производителя компьютеров) перестали создавать программы для Mac, а компания Microsoft после неудачи с OS/2 выпустила программу Windows, которая пользовалась широким спросом.

Многие аналитики стали опасаться, что Apple близка к катастрофе.

Тогда появился Мак Спиндлер, бойкий на язык выходец из Германии, которого Скалли назначил руководителем производства. Понимая, что у него нет времени на разработку нового поколения Mac, он снизил цены на более дорогие модели.

Спиндлер отказался от ценообразования, основанного на издержках, вернувшись к методу установления цен с учетом спроса. Вместо установления цен на основе расходов на НИОКР и других элементов затрат с добавлением нормы прибыли Apple теперь готова была ставить вопрос так: «Какова ценность нашей продукции в глазах потребителей, сколько они готовы платить и можно ли получить прибыль при этом уровне цен?».

Результаты такого подхода к ценообразованию оказались лучше, чем можно было предположить. В 1991 г. было продано 2 000 000 компьютеров Mac — на 85 % больше, чем за год до этого, а в 1992 г. ожидалась продажа еще 700 000 шт. Для экономной компании это могло бы означать огромную прибыль. Но Apple была не экономной, а расточительной компанией. В итоге низкая норма прибыли, обусловленная более низкими ценами, уже не позволяла компании находиться на прежнем уровне — последовал болезненный период экономии. Работники подверглись увольнению, компания — реорганизации, а Скалли начал

пропагандировать идею низких цен. «Мы намерены наверстать упущенное», — заявил он в одном из интервью.

Возможно, это ему удастся. Но при низкой норме прибыли Скалли уже не может позволить себе проводить прежнюю собственную политику относительно НИОКР. Вот почему он согласился разрабатывать продукцию вместе со своей некогда главной соперницей IBM. Это можно расценивать как признание того, что попытка Скалли действовать самостоятельно, продавая только дорогие изделия, не увенчалась успехом.

Вопросы к кейсу

1. Чем вы объясняете высокие цены на новые компьютеры Macintosh?

2. Почему Дж. Скалли настаивал на высоком уровне цен? На какую стратегию ценообразования он опирался?

3. Какие причины побудили нового менеджера производства М. Спиндлера пойти на понижение цены? Какую стратегию ценообразования он использовал?

4. Объясните, почему Дж. Скалли перешел к политике низких цен и какие трудности подстерегали его на этом пути?

5. Почему Дж. Скалли не смог в дальнейшем проводить самостоятельную инновационную политику, а согласился разрабатывать новую продукцию совместно с IBM? Как называется форма такого сотрудничества?

ГЛАВА 6

СБЫТОВАЯ ПОЛИТИКА В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

6.1. Сущность и особенности международной сбытовой политики

Реализуя политику распределения на внешних рынках, фирма осуществляет целый ряд мероприятий, в результате чего обеспечивается доставка необходимых товаров в заданном количестве, в определенное время и соответствующее место.

Канал распределения на рассматриваемом внешнем рынке включает отдельные фирмы и физических лиц как на внутреннем, так и на данном внешнем рынке. Поэтому рассматриваемые в международном маркетинге каналы распределения более разнообразны, а управление ими является более сложным. При этом, как и на внутреннем рынке, основная задача управления каналами распределения на внешних рынках заключается в обеспечении доставки необходимых товаров в заданное место и соответствующее время при минимальных затратах на создание и функционирование каналов распределения.

В любой стране товары проходят через распределение. Этот процесс включает саму торговлю, распределение товаров,

переход права собственности и переговоры о купле-продаже между посредниками, производителями и потребителями.

Разработка международной сбытовой политики имеет целью определить оптимальные направления и средства, необходимые для обеспечения наибольшей эффективности процесса проникновения на внешний рынок. Это предполагает обоснованный выбор организационных форм и методов сбытовой деятельности, ориентированных на достижение намеченных конечных результатов.

Разработке сбытовой политики предшествует анализ оценки эффективности существующей сбытовой системы как в целом, так и по отдельным ее элементам. Анализу подвергается весь комплекс факторов, влияющих на размеры сбыта. Этот комплекс включает:

- организацию сбытовой сети;
- эффективность рекламы и других средств стимулирования сбыта;
- правильность выбора рынка;
- время и способы выхода на рынок.

Разработка и обоснование международной сбытовой политики предполагает решение следующих вопросов применительно к конкретному избранному товару или группе товаров.

Выбор зарубежного целевого рынка или его сегмента. Этот выбор должен быть обоснованным с точки зрения емкости рынка, перспектив развития покупательского спроса, степени удовлетворения запросов потребителей по предлагаемому товару, уровню конкурентоспособности товара на данном рынке, остроты конкуренции, покупательной способности населения и других факторов.

Выбор системы сбыта на внешнем рынке и определение необходимых финансовых затрат. Сбытовая система фирмы, действующей на внешнем рынке, может быть представлена в следующем виде.

1. Собственные органы сбыта:
 - экспортный отдел, отвечающий за все этапы товародвижения до заграничного покупателя;
 - руководство предприятия, принимающее решения о важных условиях сделок;

- полномочный представитель фирмы, осуществляющий исследование заграничного рынка и заключение сделки, контроль за ее реализацией непосредственно за рубежом;

- экспортное общество внутри страны; часто создается на паевой основе несколькими экспортерами для сокращения сбытовых затрат и устранения конкуренции между ними на мировом рынке;

- заграничное представительство — как правило, создается на важном для предприятия рынке и с правовой точки зрения является составной частью предприятия;

- заграничные отделения фирмы — являются ее организационной частью, не имеют самостоятельного правового статуса, содержат большой штат сотрудников и официально регистрируются в стране пребывания;

- дочернее общество за рубежом — имеет правовую и хозяйственную самостоятельность и часто создается в виде совместного предприятия с партнером в стране пребывания;

- вынесение непосредственно на рынки сбыта заводы по производству товаров и фирменные магазины розничной торговли, торгующие исключительно продукцией данного предприятия.

2. Сторонние органы сбыта (сбытовые посредники). Посредник — лицо, фирма или организация, стоящий между производителями и потребителями товаров и содействующий их обращению; действует в области перевозки, хранения, страхования, сбыта товаров и др. Работает за вознаграждение, которое должно соответствовать сложившимся в той или иной стране традициям. В вознаграждение входят комиссионные, отчисления на стимулирование сбыта и рекламу, премии, бонусы и т. д.

Использование посредников объясняется в основном их эффективностью в обеспечении доступности товара и доведение его до целевых рынков. К посредникам, действующий на мировом рынке, относятся: агент, комиссионер, консигнатор, брокер, маклер, дилер, дистрибьютор, розничный торговец, оптовый торговец, коммивояжер и др.

В зависимости от места расположения к экспортным посредникам относятся:

- а) органы сбыта в стране-экспортере:

- экспортные организации (внешнеторговые организации), специализирующиеся по продукции или рынку и совершающие сделки с потенциальными экспортера товаров на его территории. Таким образом, сам производитель на зарубежный рынок непосредственно не выходит;

- торговые дома, представляющие собой экспортные организации универсального характера с большим оборотом;

- экспортные представители, являющиеся посредниками со стороны производителя между ним и экспортной организацией или торговым домом;

- представители заграничных оптовых покупателей (торговых концернов, крупных промышленных предприятий), задачей которых является создание надежных источников снабжения в стране пребывания.

б) сбытовые посредники за рубежом:

- импортирующие оптовые организации с генеральным представительством и без него. Это юридически самостоятельные оптово-закупочные органы, стремящиеся к обеспечению длительных прямых связей со своими зарубежными поставщиками и получению от последних прав и преференций, повышающих их положение по сравнению с другими импортерами;

- импортные представители (агенты), являющиеся посредниками между производителями и оптовыми торговыми предприятиями;

Выбор системы сбыта на внешнем рынке зависит от размеров необходимых финансовых затрат, их целесообразности эффективности, которые определяются путем сопоставления альтернативных вариантов и проведения соответствующих расчетов.

Выбор каналов и методов сбыта на внешнем рынке. Критериями эффективного выбора каналов и методов сбыта товаров на внешнем рынке являются:

- скорость товародвижения;
- уровень издержек обращения;
- объемы реализации продукции.

Главной задачей в управлении каналом сбыта является обеспечение доставки товара конечным потребителям в нужное время и способом, наиболее выгодным производителю. Для

фирмы-производителя эффективное решение в выборе канала сбыта состоит не в том, чтобы отдать предпочтение одному из них, а в правильном выборе наилучшей комбинации нескольких каналов.

Выбор способа выхода на зарубежный целевой рынок. Предполагает решение вопроса о том, каким путем наиболее целесообразно установить контакт с потребителем.

Выбор способа выхода на зарубежный целевой рынок во многом зависит от следующих факторов:

- наличие опыта работы на зарубежном целевом рынке;
- наличие деловых связей с контрагентами на зарубежном рынке;
- наличие подходящих посредников или других торговых партнеров на зарубежном рынке;
- известность фирмы на зарубежном целевом рынке;
- наличие инфраструктуры на зарубежном целевом рынке и ее особенности;
- степень монополизации внешнего рынка;
- торговые обычаи и практика торговли, сложившаяся на зарубежном целевом рынке.

Выбор времени выхода на зарубежный целевой рынок. Во многом определяется правильностью оценки уровня спроса и потребностей в товаре. Важную роль играет правильная оценка конъюнктуры и тенденции развития зарубежного рынка, а также значение сезонных факторов.

Определение системы международного товародвижения и расходов на доставку товара потребителю. Основные издержки товародвижения складываются: из расходов по транспортировке, складированию товаров, поддержанию товарно-материальных запасов, получению, отгрузке, упаковке товаров, административные расходы и расходы по обработке заказов.

Формирование системы товародвижения осуществляется в такой последовательности:

1) *обработка заказов.* Товародвижение начинается с получения заказа от клиента.

Работа с заказами включает: получение заказов, их обработку и выполнение. Заказы поступают по почте, телефону, через компьютерные сети, в результате личных визитов предста-

вителей заказчиков. Обработка заказов заключается в передаче их на склады, где проверяется наличие запрашиваемого продукта. Кроме того, заказ направляется в соответствующие экономические службы, где проверяются цены, условия поставки, кредитоспособность заказчика. После одобрения заказа начинается его выполнение. Если заказанного продукта нет на складе, то дается задание производителям.

Обработка грузов включает операции упаковки, погрузки, перемещения и маркировки, которые должны выполняться таким образом, чтобы снизить затраты и принести наибольшую пользу потребителям. На выбор методов обработки грузов существенное влияние оказывает вид продукта: является он скоропортящимся или нет и др.

Складское хозяйство служит целям согласования производства с заказами. Складирование товаров позволяет также поддерживать уровень цен и удовлетворять сезонный спрос. Оно выполняет следующие функции: получает товары, идентифицирует и регистрирует их, отыскивает нужные товары и сортирует их для отгрузки, упаковывает подобранные товарные группы и направляет их к выбранному транспортному средству. При этом осуществляется оформление соответствующих сопроводительных и бухгалтерских документов. Фирма пользуется складами длительного хранения и транзитными складами;

2) *управление запасами* заключается в создании и поддержании запасов товаров соответствующего ассортимента и в соответствующем количестве, необходимых для удовлетворения запросов потребителей. Кроме того, создание запасов служит целям обеспечения непрерывного в течение года производства продуктов сезонного спроса;

3) *транспортировка* обеспечивает перемещение товара с места производства к месту его продажи и использования. Выбор вида транспорта зависит от характера товара, скорости и частоты и стабильности графика поставок, местонахождения предприятия и покупателя, стоимости поставок.

Транспортное обеспечение сбыта включает в себя не только собственно функцию транспортировки (физическое перемещение груза), но и выбор вида транспортного средства и перевозчика, заключение договора на поставку товаров, выполнение

погрузочно-разгрузочных работ, экспедирование, грузопереработку, упаковку, передачу прав собственности на груз, страхование рисков, таможенные процедуры и т. д.

Для построения схемы движения потока и построения логистической системы прежде всего необходимо знать характеристики транспортных систем. Органическими частями такой системы являются железные дороги, морские и судоходные речные пути, автомобильные дороги, сеть воздушных авиалиний, трубопроводы.

В зависимости от стратегии и задач фирмы выбирается вид транспорта для доставки товара, груза и т. д. При этом учитываются технико-экономические особенности, достоинства и недостатки различных видов транспорта. На практике оказывается, что часто целесообразно применение не одного, а нескольких видов транспорта.

Основными направлениями транспортной логистики являются маршрутизация, стоимость транспортного обслуживания, оптимизация взаимосвязей с задачей управления запасами.

Выбирая способ транспортировки товаров, грузоотправитель должен руководствоваться множеством критериев (табл. 3).

Т а б л и ц а 3

Ранжирование видов транспорта

Вид транспорта	Критерий ранжирования				
	Скорость	Надежность	Способность перевозить различные виды грузов	Доступность	Стоимость
Железнодорожный	3	4	2	2	3
Водный	4	5	1	4	1
Автомобильный	2	2	3	1	4
Трубопроводный	5	1	5	5	2
Воздушный	1	3	4	3	5

Примечание. 1 — самый высокий балл; 5 — самый низкий.

К достоинствам *железнодорожного транспорта* относятся: сооружение путей сообщения на любой сухопутной территории; высокая провозная и пропускная способность; регулярность

перевозок независимо от климатических условий, времени года и суток; невысокая себестоимость перевозок грузов. К недостаткам следует отнести большие капитальные вложения на сооружение постоянных устройств и затраты металла на 1 км пути.

Морской транспорт обеспечивает межконтинентальные перевозки грузов; имеет низкую себестоимость перевозок на дальние расстояния, практически неограниченную пропускную и высокую провозную способность; небольшие капиталовложения в устройства пути. К недостаткам относятся: зависимость от географических и навигационных условий, необходимость создания на морских побережьях большого портового хозяйства.

Речной транспорт имеет высокую провозную способность на глубоководных реках, невысокую себестоимость перевозок, небольшие капиталовложения на организацию судоходства по водным путям. К недостаткам относятся: неравномерность глубин рек, зависимость от географических условий, сезонность работы, небольшая скорость перевозки.

К достоинствам *автомобильного транспорта* относятся: большая маневренность и подвижность; высокая скорость доставки грузов; доставка продукции без промежуточных перегрузок; небольшие капиталовложения в освоение малого грузооборота на короткие расстояния. Недостатками являются: низкая производительность труда, уровень эксплуатационных показателей и состояние дорожной сети.

Трубопроводный транспорт обладает тем преимуществом, что прокладка трубопровода и перекачка нефтепродуктов в больших объемах возможна повсеместно. При этом обеспечиваются низкая себестоимость и полная герметизация транспортировки, автоматизация операций налива, перекачки и слива. Этот вид транспорта требует меньших по сравнению с другими видами транспорта капитальных вложений и расхода металла. К недостаткам следует отнести его узкую специализацию.

Воздушный транспорт имеет высокую скорость доставки груза, большую дальность доставки, более короткие маршруты следования. Недостатком является высокая себестоимость перевозки грузов.

В обслуживании международной торговли стран, отделенных друг от друга морями и океанами, незаменим водный транс-

порт, который считается наиболее универсальным и эффективным средством доставки больших масс грузов на дальние расстояния. Этот вид транспорта обеспечивает перевозки более 60 % объема международной торговли. Железнодорожный, речной и автомобильный транспорт используется в основном во внутриконтинентальной внешней торговле. В международной торговле нефтью и газом важную роль играют трубопроводные системы.

6.2. Факторы, учитываемые при выборе канала распределения

При выборе канала распределения необходимо учитывать влияние следующих факторов:

- издержки каналов распределения;
- возможность контроля канала распределения;
- охват рынка;
- постоянство посредников;
- ширина ассортиментной группы;
- затраты и торговые наценки;
- длина канала сбыта;
- блокировка канала;
- объем запасов;
- возможность использования новых маркетинговых идей.

Издержки каналов распределения. Возможны два вида издержек каналов распределения: инвестиции в их развитие и постоянные затраты на их поддержку.

Постоянные издержки на поддержку каналов распределения — это прямые затраты на сбыт продукции компании в форме скидок и комиссионных, выплачиваемых посредникам, продающим товар. Маркетинговые издержки рассматривается как разница между ценой производства и ценой, по которой в итоге покупатель приобретает товар. Посреднические издержки включают затраты на транспортировку и складирование товара, разгрузку, оформление документов и кредитов, рекламу, презентации и переговоры.

Исследования показали, что с наибольшей выгодой работают производители потребительских товаров, сбывающие их

дистрибьютору страны-потребителя. Вообще можно сократить издержки, используя более короткие каналы распределения. Однако многие компании, осуществляющие сбыт своими силами, стараются удлинить каналы распределения для того, чтобы держать издержки на одном уровне с зарубежными рынками.

Возможность контроля каналами распределения. Сбыт товара собственными силами производителя предоставляет ему максимальный контроль, несмотря на дополнительные издержки. По мере того как длина каналов распределения увеличивается, возможность контролировать цен, объемов продаж, методов продвижения товара на рынке уменьшается.

Охват рынка. Адекватный охват рынка может потребовать изменений в системе распределения в зависимости от страны и времени. Многие компании не пытаются полностью охватить рынок, однако ищут возможности более глубокого проникновения на рынки крупных населенных пунктов. В некоторых странах два или три города составляют большую часть национальной покупательской способности. Например, 60 % населения Японии проживает в рыночной зоне Токио — Нагойя — Осака. Кроме этого, понятие «охват рынка» подразумевает стремление представить все направления производимой продукции, продаваемой на данном рынке. Часто посредники берутся за наиболее привлекательную часть ассортимента и отказываются от торговли другой частью ассортимента.

Поэтому для полного охвата рынка предпочтительнее использовать все доступные каналы сбыта: собственные силы в одной стране, агентские услуги — в другой, оптовых торговцев — в третьей.

Постоянство посредников. Каналы распределения нередко вызывают проблемы, связанные с постоянством посредников. Многие посредники, как правило, занимаются продукцией того производителя, которая приносит быструю и максимальную прибыль. В этом отношении дистрибьюторы и дилеры являются наиболее преданным посредниками, но и их производитель должен убедить быть приверженными к своему товару, несмотря на соблазны, предлагаемые другими фирмами.

В плане постоянства посредников, последовательности и непрерывности работы сбытовой сети, компании целесообразно

но образовать собственные органы сбыта под своим руководством.

Ширина ассортимента группы. Система сбыта некоторых стран характеризуется наличием посредником, продающих и покупающих все виды товаров. В других же странах каждый посредник является специалистом, работающим только с очень узкими ассортиментными группами.

В некоторых странах правительство налагает ограничения на ширину ассортимента продукции, продаваемой посредниками. Например, продавая широкий ассортимент продуктов во многих странах, компания Procter & Gamble встретила с ограничениями, которые требуют долгой адаптации со стороны производителя. В Италии, например, магазинам нужна лицензия на каждую категорию продаваемых продуктов, поэтому одни магазины продают только мыло, а другие — только стиральный порошок.

Затраты на торговые наценки. Размеры издержек и торговых наценок варьируют от страны к стране в зависимости от уровня конкуренции предлагаемых услуг, эффективности и масштаба производства, географических факторов, связанных с размером рынка, покупательной способности, традициями. Например, в Индии конкуренция в больших городах уменьшила затраты и торговые наценки, однако отсутствие конкуренции в сельских местностях позволило посредникам установить монополию, что привело к увеличению торговых наценок и повышению цен. В большинстве развивающихся стран производители освобождены от маркетинговых затрат, и такие функции, как кредитование, складирование, транспортировка, развитие рынка и даже маркетинговое исследование, переносятся на каналы сбыта.

Длина канала сбыта. Существует некая зависимость между стадией экономического развития страны и длиной маркетинговых каналов. Очевидно, что в любой стране каналы сбыта промышленных и дорогостоящих потребительских товаров короче, чем дешевой продукции. Также существует обратная зависимость между длиной канала и размером покупки. Даже Корея и Япония — страны, известные длиной своих каналов сбыта, пришли к выводу, что рыночное развитие приводит к сокращению длины каналов распределения и, соответственно, к сокращению числа посредников и уменьшению торговых наценок.

Кроме этого, на длину каналов сбыта может оказать влияние и масштаб производства. Например, в США каналы сбыта короче, чем в большинстве стран, в том числе из-за масштабов производства.

Блокировка канала. Часто при использовании выбранных каналов сбыта международные маркетологи сталкиваются с блокировкой канала. Это явление может быть результатом сбыта продукции конкурентов, закрытия некоторых каналов торговыми ассоциациями или картелями.

В международном бизнесе блокирование более интенсивно, поскольку количество посредников невелико, а количество потенциальных поставщиков в большинстве стран прямо пропорционально размеру рынка. Ассоциации посредников иногда ограничивают производителя в выборе дистрибьюторов. Например, аптекари многих стран препятствуют распространению широкого ассортимента товаров посредством любых розничных торговых точек, кроме аптек. Аптеки, в свою очередь, снабжаются относительно небольшим числом оптовиков, имеющих давно установленные связи с поставщиками. При такой комбинации конкуренции и посредников производитель полностью удерживается вне рынка.

Заблокированные каналы можно открыть. В некоторых случаях компания может купить долю акций посредников и таким образом гарантировать проникновение на рынок. Например, компания United Fruit нашла единственный способ достичь удовлетворительного уровня сбыта — купить посреднические фирмы.

Система сбыта в Японии считается самым эффективным торговым нетарифным барьером для проникновения на японский рынок, что дает преимущество национальным производителям. Это не означает, что иностранные фирмы не могут проникнуть на японский рынок через заблокированные каналы: создание совместного предприятия с японской фирмой — немедленный доступ в японскую систему сбыта.

Объем запасов. Дорогостоящие кредиты, инфляционный риск, недостаток капитала и другие факторы заставляют посредников во многих странах создавать неадекватные товарные запасы. Благодаря этому они проигрывают конкурентам. Поэто-

му производитель может взять на себя проблемы, связанные с этими факторами.

Возможность использования новых маркетинговых идей.

Во многих странах охватить рынок, используя простые каналы сбыта, почти невозможно. Часто для успешного сбыта продукции компаниям приходится отступать от привычных моделей распределения. Например, компания Procter & Gamble, знаменитая своей массовой торговлей в США и в Европе, на Филиппинах и в других развивающихся странах, продает мыло, используя агентов-продавцов, работающих методом «от двери к двери».

Кейс «Выход американской компании на рынок Индии»

Американская компания — производитель недорогой обуви приняла решение о выявлении возможностей выхода на индийский рынок. По результатам кабинетных исследований в Индии розничная торговля обувью находится в основном в руках независимых торговцев, которым принадлежит до 60 % розничной торговли в городах и 90 % в сельской местности. Около 40 % городской торговли обувью осуществляется через магазины различных компаний. Объем продаж в сельской местности значительно ниже из-за бедности населения. Конкуренция на индийском рынке обуви наблюдается в основном между национальными фирмами, причем они поставляют обувь достаточно высокого качества лишь в городские регионы. Роль иностранных фирм на этом рынке пока не столь уж заметна, и в целом по качеству обувь американской компании значительно выше, чем продукция большинства других фирм. Изучая возможности транспортировки, служба маркетинга компании пришла к заключению, что воздушные перевозки из-за высокой стоимости фрахта самолета значительно повысят продажную цену обуви, поэтому предпочтительнее доставка морем, из Нью-Йорка до Бомбея. Из-за ограниченности объема оборотного капитала у индийских оптовиков придется оплачивать транспортировку и проводить инвентаризацию товара до поступления его на склад оптовика. После размещения на складе индийский оптовый торговец сможет отгружать товар другим независимым оптовикам

или розничным торговцам по мере поступления заказов. Сети сбыта бомбейских оптовиков покрывают большую часть индийского рынка. Продажи производятся как другим оптовикам, так и розничным торговцам 15 крупнейших городов Индии. Обычный магазин в городском регионе представляет повышенный интерес для местных жителей, поскольку у подавляющего большинства покупателей нет возможности посетить магазины в других районах. Самообслуживание в магазинах используется редко. В мелких магазинах обычно один служащий ожидает покупателя, другой выписывает счет, а третий (не всегда) упаковывает товар. Компания, получив лицензию на экспорт в Индию, провела переговоры с одним из бомбейских оптовиков. Однако до принятия окончательного решения президент компании считает, что необходимо более детально изучить все спорные вопросы сбыта, которые могут оказаться важными для компании.

Вопросы к кейсу

1. Какие типы каналов сбыта были выбраны специалистами компании? Является ли этот выбор наилучшим?
2. Какие характеристики сбытовой сети следовало бы использовать при оценке возможных деловых отношений компании с бомбейскими оптовиками?
3. Какие вопросы могут оказаться наиболее сложными при управлении каналами сбыта и как ими следует управлять?

ГЛАВА 7

КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

7.1. Особенности международных маркетинговых коммуникаций

Коммуникация рассматривается как процесс обмена информацией между двумя или более людьми; это процесс, посредством которого некая идея передается от источника к получателю с целью изменить поведение этого получателя. Иначе говоря, цели коммуникации заключаются не только в общении, но и в убеждении и контроле.

Важность коммуникации в международной предпринимательской деятельности обуславливается тем, что:

- коммуникация является источником и носителем информации;
- коммуникация выступает в качестве инструмента стандартизации и высокой эффективности при реализации разрабатываемых стратегий комплекса маркетинга и международного предпринимательства.

В зависимости от конечной цели влияния на покупателя коммуникацию можно разделить на два вида:

- коммуникация по поводу разработки, создания, совершенствования товара и его поведения на рынке;
- коммуникация по поводу продвижения товара в зависимости от фазы его жизненного цикла.

Международные маркетинговые коммуникации в условиях глобализации экономических отношений и интеграции бизнес-коммуникаций обладают особенностями по сравнению с национальными коммуникациями. Наиболее важным в коммуникативной политике на зарубежных рынках является создание унифицированной коммуникативной концепции для внешних рынков, которая создавала бы наиболее значимое представление о национальной фирме на мировом рынке.

При организации коммуникативной политики используют три вида кампаний:

- международные унифицированные;
- международные дифференцированные;
- международные «директивные».

Унифицированные коммуникативные мероприятия являются предпосылкой к стандартизации коммуникативной политики на внешних рынках. Подобные стратегии применяются в случаях, когда необходимо формирование единого имиджа в мировом масштабе. Применение этих стратегий целесообразно тогда, когда область применения товара и основные целевые покупатели в значительной степени схожи для всех стран. Разработка унифицированных коммуникативных стратегий может связана с бюджетными ограничениями.

Международные *дифференцированные* коммуникативные кампании разрабатываются конкретно для каждой страны, что требует значительного времени и средств и связано с большим предпринимательским риском.

«*Директивная*» кампания представляет собой смешанную форму коммуникативной стратегии, когда применяются и стандартизированная, и дифференцированная формы коммуникаций в зависимости от национальных особенностей конкретной страны.

Основными элементами международной маркетинговой коммуникации являются международная реклама, пропаганда, стимулирование сбыта на внешнем рынке, прямой маркетинг, связи с общественностью (паблик рилейшнз).

Международная реклама имеет свои особенности, но в общем цели, принципы и средства рекламирования товаров на внешних рынках во многих случаях те же, что и на внутреннем рынке. Однако экспортеры, осуществляя рекламу, должны знать не только специфику каждого зарубежного рынка, но и требования оптовых торговцев и индивидуальных потребителей. Реклама экспортных товаров должна быть максимально приспособлена к особенностям экономических, культурных и бытовых условий стран, куда она направлена.

Мировой рынок характеризуется широким ассортиментом конкурирующих товаров, предложение которых превышает спрос. Сложности рекламной деятельности возникают в момент, когда фирма, выступающая одновременно на нескольких рынках, пытается достичь высокого уровня эффективности, т. е. когда рекламная деятельность осуществляется в международном масштабе на весьма отличающихся друг от друга рынках разных стран.

При проведении комплексных международных рекламных кампаний большое внимание уделяется их координации, т. е. согласованию по времени, географии охвата, целевой направленности отдельных мероприятий, составляющих комплекс. Такая координация осуществляется между рекламодателем, его филиалами и коммерческими агентами в разных странах, рекламным агентством и другими организациями, участвующими в проведении кампании.

В целях уменьшения коммерческого риска при организации масштабной рекламной кампании практически всегда предусматривается пробный этап, задача которого — ознакомить участников с особенностями и концепцией мероприятия, получить их оценку, внести поправки с учетом особенностей отдельных рынков или звеньев сбытовой сети.

Особое место при организации международной рекламной кампании занимает обоснование стандартизации или дифференциации рекламных компаний.

Стандартизированный подход целесообразен, когда:

- рекламируется товар с однозначным направлением использования: например, некоторые потребности универсальны (в питании, одежде), некоторые привычки (курение, употребление спиртного) чрезвычайно распространены;

- надо провести рекламную кампанию оригинальных, специфических товаров (например, антиквариата).

Дифференциация рекламной кампании осуществляется в случаях, если:

- на зарубежные рынки поставляются новые товары по отношению к номенклатуре товаров, имеющихся в стране;
- товар имеет характер многоцелевого использования (например, велосипед в развивающихся или развитых странах);
- на международном рынке имеются конкурентные товары аналогичного назначения.

Определенные особенности организации рекламы на зарубежных рынках связаны с постановкой и оптимизацией целей рекламы, которые должны быть согласованы не только с маркетинговыми целями и общими целями предприятия, но и со специфическими целями, обусловленными особенностями страны. Поэтому цели рекламных кампаний на внешних рынках формируются и с учетом аргументов в пользу из стандартизации или их дифференциации.

В пользу стандартизации могут приводиться такие аргументы, как: сокращение затрат; создание единого имиджа товара; упрощение процесса координации и контроля рекламных кампаний; однородность целевой аудитории; рост мобильности потребителей; интернационализация конкуренции и глобализация экономики; возникновение глобального канала для рекламы — спутникового телевидения и интернета.

В пользу дифференциации рекламы выступают такие аргументы, как: языковые, культурные, различия; неодинаковые требования законодательств разных стран к СМИ и т. д.; необходимость дифференцированного позиционирования товаров по странам; различные фазы жизненного цикла товара.

Цели рекламы тесно взаимосвязаны с определением целевых групп, которым будет адресовано рекламное сообщение. Цели рекламы зависят от степени осведомленности (информационной потребности) потребителя. Например, японские рекламные объявления отличаются большей информированностью, чем американские.

7.2. Ограничения в международной рекламной деятельности

Основные ограничения в международной рекламной деятельности следующие: законодательные и налоговые, языковые, культурные, различия в восприятии цвета, ограничения СМИ и т. д.

Законодательные и налоговые ограничения. То, что официально разрешено в одной стране, может быть запрещено в другой. Некоторые страны регулируют рекламную деятельность более тщательно. Закон может ограничить затраты на рекламные программы, использование СМИ, типы рекламируемого продукта, определить характер рекламных сообщений. Основными причинами подобных несовпадений являются особенности, касающиеся защиты потребителей и конкурентоспособности, охраны гражданских прав, норм морали, а также национализм. Например, с точки зрения протекционизма политики стран различаются по объему «допустимого обмана»; по целесообразности включения предупреждений о возможных вредных воздействиях рекламируемого продукта; по степени полноты перечисленных ингредиентов продукта. В некоторых странах правовые ограничения касаются тех рекламных объявлений, которые поощряют неадекватное поведение детей или подталкивают взрослых к нарушению законов (например, реклама сверхскоростных автомобилей показывает, как легко можно превышать допустимый лимит скорости); кроме того, ограничения часто затрагивают рекламу с элементами порнографии. В ряде стран также ограничивается употребление иностранных слов, зарубежных моделей продукции или стилизация под заграничные образцы в рекламной деятельности.

В США допускается сравнительная реклама, т. е. возможно прямое сравнение товаров-конкурентов, таких как Pepsi и Coca-Cola, а в Германии, Швеции, Италии, Франции, на Филиппинах и в некоторых других странах считается противозаконным употребление сравнительной терминологии. В Италии употребление таких слов, как «пот» и «дезодорант» на телевидении запрещено. В Австрии, где запрещено использовать детей в коммерческой области, некоторые рекламодатели задействуют изображения детей из мультфильмов. В Кувейте на телевизионной сети, контро-

лируемой правительством, в день разрешается демонстрировать рекламу не больше 32 мин. Законодательство требует, чтобы были исключены описания в превосходной степени, неприличные выражения, страшные и шокирующие ролики, развращающие одежда или танцы. Также незаконной является реклама сигарет, зажигалок, фармацевтической продукции, алкоголя, авиалиний и шоколада.

В Италии запрещен показ детей за едой, а в Швеции — показ детей в опасных ситуациях, в Австрии запрещено прямое обращение к детям в рекламе, а во Франции необходимо получить специальное разрешение на подобную рекламу. Детям не разрешено появляться в рекламе без взрослых в Германии, Австрии, Финляндии. Кроме того, действуют запреты и ограничения на рекламу спиртных напитков. Например, в Швейцарии запрещена вся реклама спиртных напитков; в Голландии, Италии, Финляндии, Германии — телевизионная реклама спиртных напитков.

В Англии не разрешается использовать в рекламе выражения «гарантируем», «ручаемся» и т. п.; в Италии нельзя использовать в рекламе сочетание национальных цветов — белого и зеленого; в Бразилии запрещено использовать изображение государственного герба; законодательство некоторых стран запрещает раздачу призов, сувениров, купонов, а также рекламные предложения типа «два по цене одного». В Саудовской Аравии запрещена реклама с участием женщин. В Швейцарии запрещается рекламировать лекарства, требующие рецепты, а в Австрии, Франции, Италии реклама лекарственных средств должна быть одобрена специальными органами.

Снятый для демонстрации на британском телевидении 30-секундный рекламный ролик сухих завтраков Kellogg должен быть изменен таким образом, чтобы его показ был разрешен в других странах Европы. На территории Нидерландов была убрана информация о содержании железа и витаминов. Во Франции вырезали кадр, где фигурирует ребенок, одетый в майку с надписью Kellogg. В Германии была убрана строка «Кукурузные хлопья от Kellogg — это лучшее из того, что вы пробовали» — в соответствии с правилом о неприменении сравнительной лексики. После выполнения всех требований 30-секундный ролик превратился в 5-секундный.

В ряде стран существуют специальные налоги, взимаемые с рекламной деятельности.

Законодательные и налоговые ограничения являются основным фактором, определяющим стандартизацию в области рекламы.

Языковые ограничения и различие в культуре. Язык является одним из основных барьеров, стоящих на пути к успешному общению в области рекламы. Проблема включает в себя множество аспектов: различные языки разных стран, различные языки и диалекты в одной стране, лингвистические нюансы родного языка.

Простейшей и очевидной проблемой является дублирование рекламных роликов, поскольку артикуляция в разных языках почти никогда не совпадает. Одно из возможных решений состоит в использовании сцен, где слова рекламными персонажами вообще не произносятся, а озвучивание или титры даются на соответствующем языке.

Язык и общение той или иной страны прежде всего отражают окружающую среду. Например, люди, проживающие в умеренном климате северного полушария Земли, обычно используют термин «лето» для обозначения июня, июля, августа, а жители тропического пояса могут применять этот термин для обозначения сухого сезона, который по времени значительно отличается в разных странах.

Во многих государствах мира люди разных национальностей говорят на родных языках, живя в одном государстве. Бывает так, что на официальном языке страны фактически разговаривает меньшая часть населения. Подобная ситуация существует в Индии и Заире, где тем не менее большая часть власти сконцентрирована в руках тех, кто говорит на официальном языке. Неправильный выбор слов для информационных сообщений при осуществлении международного маркетинга или неверный перевод рекламных текстов могут привести как к серьезным финансовым потерям, так и к смешным казусам.

Специальная лингвистическая техника, заимствованная из международной методологии (анализа), поможет специалистам по маркетингу не попасть впросак при переводе рекламных обращений. Межкультурный анализ — это систематическое срав-

нение сходств и различий разных культур (в том числе языков). Полезный способ преодоления языковой проблемы — обратный перевод. В этой процедуре сообщение переводится с родного языка на иностранный и обратно несколькими переводчиками. Этот процесс повторяется несколько раз, а затем переводчики обмениваются версиями. Цель таких переводов — достижение полной адекватности и точности в переводе смысла сообщения путем преодоления субъективности каждого отдельного перевода.

Однако в некоторых случаях, чтобы поддержать у иностранных потребителей чувство, связанное с особенностями продукта, известнейшие международные корпорации и фирмы дают рекламу в различных странах без перевода, на языке своей страны. Например, реклама продукции фирмы «Пьер Карден» (Pierre Cardin) в США часто публикуется на французском языке для создания определенной атмосферы и имиджа, а также с целью привлечения внимания. Дело в том, что использование слов из другого языка нарушает грамматические нормы читателя, а значит, привлекает внимание. Однако при этом следует иметь в виду, что такая реклама может вызвать нарушение коммуникации, если слова непонятны и фирма не имеет широкой известности, а ее продукция не пользуется популярностью во всем мире.

Одна из языковых проблем касается многообразия ассоциаций, которые может вызывать одно название на разных языках. Компания «Дженерал Моторс» полагала, что ее модель под названием «Нова» (Nova) без труда может быть воспринята в Латинской Америке, поскольку на испанском языке это слово означает «звезда». Но жители стали произносить это название в два слова «но ва» (no va), что в переводе с испанского означает «не едет». Компания «Кока-Кола» старалась использовать свои товарные знаки в глобальном масштабе, однако выяснилось, что термин «диета», присутствующий в названии «Дайет Коук» («Кока-Кола для диетического питания»), в немецком и итальянском языках ассоциируется с наличием какой-либо болезни. В этой связи данная марка за пределами США получила название «Кока-Кола Лайт».

Российская фирма, производящая шоколад «Аленка», решила выпустить на экспорт в западные страны новинку — шоколадку «Кузя, друг Аленки». Россияне написали название на

этикетке латиницей: *Kuzya, drug Alenki*, не учтя тот факт, что *drug* по-английски переводится как наркотик.

Ассоциативные образы в международной рекламе связаны не только с вербальными коммуникациями, но и с невербальными. Большая роль при формировании кросс-культурной компетенции отводится изучению особенностей невербальных коммуникаций, к которым относятся жесты, цвета, числа, символы, а также категории пространства и времени.

Например, ассоциация положительной, высокой оценки может возникать у потребителя в России, США, Великобритании при изображении в рекламе большого пальца, поднятого вверх, или когда большой палец с указательным образует «О» (от английского слова *o'key*). А вот, например, знаменитый американский жест «о'кей» японец воспримет как символ денег, француз – как ноль, а грек — как оскорбление. Известно, что болгары и турки в знак согласия качают головой из стороны в сторону, что для представителей других культур означает отрицание.

Языковые различия должны обязательно учитываться и оцениваться при выборе названия марочных изделий (торговых марок). На основе межкультурного анализа при выборе наименования марки товара следует проанализировать следующие обстоятельства:

- 1) может ли название марки продукта иметь иное значение в других языках;
- 2) произносимо ли это название на других языках;
- 3) не близко ли название марки названию аналогичного иностранного продукта и не дублирует ли оно какой-либо иной продукт, продаваемых в других странах?

Серьезным препятствием в процессе коммуникаций становится и низкий уровень грамотности во многих странах. Например, в Индии говорят на многих языках, при этом существует низкий уровень грамотности. Этим случаям от специалистов по рекламе требуется большая изобретательность. В качестве одного из вариантов решения этой проблемы может быть использование преимущественно вербального способа общения. Кроме этого, визуальный язык может быть самым эффективным способом решения проблемы международной коммуникации. Так, многие супермаркеты, расположенные в различных странах, решают

языковые проблемы, используя не слова, а картинки с изображением товара. Потребителю из любой страны нужно только нажать на кнопку у нужной картинки, чтобы узнать информацию о товаре.

Общение затруднено и из-за разницы в культурном наследии. Именно это является причиной различной интерпретации на разных языках даже предложения, содержащего простейшую мысль.

Классическим примером того, что случается из-за пренебрежения исследованием особенностей культуры, является история, произошедшая с европейской фармацевтической фирмой, которая рекламировала обезболивающее лекарство. Рекламный плакат содержал три рисунка: на первом изображалась женщина с перекошенным от боли лицом, на втором она принимала лекарство, на третьем ее лицо уже было счастливым. В Европе эта реклама была достаточно эффективной, поэтому фирма решила использовать тот же плакат для рекламной кампании в Саудовской Аравии. Но фирма упустила из виду, что арабы читают справа налево и рисунки рассматривают в той же последовательности. Так что они сначала видели счастливую женщину, у которой после приема лекарства лицо исказилось болью. Естественно, ни о каком успехе этого лекарства на рынке Саудовской Аравии не могло быть и речи.

Кроме этого, в каждой стране имеет место дифференциация населения: молодежь, пожилые люди, городское и сельское население. Все эти группы вносят свои нюансы в традиции национальных культур. При планировании рекламы необходимо учитывать эти традиционные особенности.

Еще одна проблема связана изменением традиционного поведения в определенных областях, его постепенной трансформацией с течением времени. Еще несколько лет назад невозможно было представить, что в Японии можно подавать кофе, но сейчас он стал модным напитком в молодежной среде.

Различия в восприятии цвета. У каждого народа есть универсальные цвета, занимающие главенствующие позиции, но если говорить об определенных целевых группах потребителей разных стран, то чтобы добиться эффективности рекламы, необходимо исследовать уровень жизни, характер и в каждом кон-

кретном случае делать вывод о цвете, который будет более выигрышным.

В связи с этим специалисты в области международной рекламы учитывают, что в Японии и Китае белый цвет ассоциируется с печалью, но популярен в Мексике; в России цвет траура — черный; в Индии и Бразилии фиолетовый ассоциируется с печалью и т.д. Также в азиатских странах предпочитают все яркое и жизнерадостное, тогда как в Европе традиционный выбор — черный или белый, а, допустим, розовый телефон может позволить себе только девушка.

Ограничения средств массовой информации. В международном масштабе характеристики СМИ различных стран неоднородны. Несмотря на то что каждая страна имеет одни и те же СМИ, существует ряд специфических проблем и различий, характерных для разных наций. Основными характеристиками рекламы на мировых рынках считаются доступность, цена и особенности различных СМИ.

Некоторые страны обладают слишком большим количеством рекламных СМИ, в то время как другие испытывают их недостаток. Большое влияние оказывает и уровень доступности эфирного времени. В странах, где существуют временные ограничения на телерекламу (Швейцария, Голландия, Франция, Италия, Германия и Финляндия), доля рекламы в телевизионном эфире составляет от 10 до 15 %; на «свободных» рынках эта доля может достигать 30 %.

Необходимо учитывать особенности различных средств *массовой информации* в разных странах.

Уровень конкуренции в газетной индустрии различных стран неодинаков. Большинство американских городов имеют лишь две основные газеты, тогда как в Уругвае с населением 3 млн чел. издается 21 ежедневная газета общим тиражом 533 000 экземпляров. В Турции, помимо проблемы выбора из 380 газет, рекламодатель также вынужден считаться с политической ориентацией издания, чтобы не повредить репутации товара. Напротив, в Японии имеется всего пять ежедневных газет.

В некоторых странах большой временной промежуток перед выходом рекламы в газете. В Индии требуется, чтобы реклама была заказана за полгода до желаемого выхода из печати.

Доступность радио и телевидения варьируется по странам. Например, во Франции было введено ограничение на демонстрацию рекламных роликов до 18 мин в день, в Германии — 20 мин в день с 6:00 до 8:00 утра.

На европейских общественных каналах реклама разрешена до 20:00. Количество рекламного времени на одном канале не должно превышать 20 мин в день. По выходным и праздникам показ рекламы вообще не разрешен. Рекламные блоки должны размещаться между передачами и длиться от 1 до 3 мин. Внутри передачи ролик может размещаться лишь в том случае, если она длится больше 45 мин. Не может прерываться рекламой трансляция церковных служб и детских программ.

На телевидении европейских стран однозначно запрещена реклама медикаментов, которые продаются по рецепту. Нельзя рекламировать снотворные и психотропные препараты, показывать врачей в профессиональной одежде и во время работы (поэтому на немецком телевидении зубную пасту рекламируют симпатичные дамы, которые говорят нечто вроде: «Я, как жена дантиста, предпочитаю...»). Телевизионная реклама в Германии не должна напрямую провоцировать детей на покупку чего-то или на то, чтобы они требовали такой покупки от родителей.

Таким образом, при организации рекламной деятельности на зарубежных рынках обязательно следует учитывать правовые, экономические, политические особенности, обычаи, культуру, язык, традиции, образ жизни, привычки группы потребителей страны, где организуется демонстрация рекламы.

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте содержание и цели коммуникативной политики в международном маркетинге.
2. Чем обуславливается важность коммуникаций в международной предпринимательской деятельности?
3. В чем особенности организации рекламной деятельности на международных рынках?
4. С какими проблемами приходится сталкиваться при оценке эффективности рекламной деятельности на зарубежных рынках?

5. Сравните внутреннюю коммуникацию с международной. Объясните, почему международная коммуникация предполагает большую вероятность возникновения «шумов».

6. Что имеют в виду, когда говорят о существовании различий в законах, регулирующих рекламную деятельность на разных рынках?

Кейс «Стратегии выбора средств рекламы на развивающихся рынках»

Когда Х. Салмон посетил вьетнамский город Хошимин в 1959 г., единственным рекламным объявлением, которое он увидел, был рекламный щит Sanyo в центре города. Исполнительный директор тайландского филиала Ogilvy and Mother осознал, какой титанический труд предстоит агентству, собирающемуся заняться рекламой во Вьетнаме.

Рекламодатели, задумывающие международную рекламную кампанию, исходят из того, что на рынке имеется достаточная инфраструктура средств рекламы для передачи сообщения потребителю. Типичная рекламная кампания в США основана на сочетании телевидения, радио, печатных средств и наружной рекламы. В некоторых же развивающихся странах рекламодатель счастлив, если может воспользоваться хотя бы одним из перечисленных средств рекламы.

Во Вьетнаме, например, печатная реклама до последнего времени находилась под запретом, рекламировать безалкогольные напитки до сих пор запрещено, а единственная телевизионная сеть страны передает рекламные объявления лишь 15 мин в день, и все они предварительно просматриваются в департаменте культуры и информации.

Вьетнам не единственная страна, в которой отсутствуют многие средства рекламы, характерные для США. В Восточной Европе рекламные агентства терпят одну неудачу за другой, пытаясь удовлетворить запросы клиентов, хлынувших в регион. Procter & Gamble, Colgate-Palmolive, General Motors и др. хотят закрепиться в Восточной Европе и ожидают поддержки от своих рекламных агентств.

Примером того, насколько трудным это может оказаться, являются проблемы, с которыми сталкиваются агентства, размещающая телевизионную рекламу в Чехии. «Когда мы имеем дело с чешским телевидением, мы чувствуем себя попрошайками», — заметил менеджер одного из рекламных агентств США, ссылаясь на отсутствие твердого расписания коммерческих объявлений. Заявки на эфирное время часто остаются без ответа, и агентства до самой последней минуты не знают, пойдет ли реклама в эфир. Еще более серьезная проблема — попытка подать заявку по телефону. Телефонные службы имеются в немногих восточноевропейских странах и обычно перегружены.

В развивающихся странах ограничен выбор местных средств печатной рекламы. Контроль над печатными изданиями стал причиной того, что во многих странах нет того разнообразия газет и журналов, которое иностранные рекламодатели считают необходимым условием для проведения успешных рекламных кампаний в средствах массовой информации. Имеются признаки того, что положение улучшится, но произойдет это не скоро.

Реформы в бывших социалистических государствах благоприятствовали рекламодателям по меньшей мере в одном: все щиты, которые использовались в пропагандистских целях, надо было чем-то заполнить.

По мере проникновения международных компаний в Восточную Европу, Россию и Азию им приходится использовать всю свою изобретательность, чтобы преодолевать недостатки инфраструктуры средств информации и осуществлять рекламные мероприятия.

Вопросы к кейсу

1. В чем заключались трудности, которые испытывали иностранные фирмы при осуществлении общенациональных рекламных кампаний в странах Восточной Европы и во Вьетнаме?
2. Какие изменения в этой сфере произошли за последний период?
3. Какие условия для организации рекламных акций имеются в настоящее время в указанных странах?

ТЕСТ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Под международным маркетингом понимается:

- а) изучение международного рынка и адаптация продукции к требованиям зарубежных потребителей;
- б) маркетинг, реализуемый национальной компанией на зарубежном рынке;
- в) производство и сбыт экспортной продукции;
- г) рыночная концепция управления деятельностью международной компании;
- д) систематическая, планомерная обработка международных рынков на различных этапах продвижения товаров к потребителям.

2. Имеются ли существенные различия в принципах и функциональном содержании национального и международного маркетинга?

- а) имеются принципиальные различия, поскольку цели и задачи совершенно иные;
- б) принципиальных различий нет, меняются лишь масштабы деятельности;
- в) все основные моменты и методологические основы маркетинга совпадают, однако международный маркетинг отличается от национального характеристиками внешней среды и условиями адаптации к ней;
- г) международный маркетинг решает внешнеэкономические проблемы предприятия.

3. Экспортный товар — это:

- а) товар, по-новому упакованный и маркированный;

-
- б) товар, предусмотренный для элитных сегментов зарубежного рынка;
 - в) товар, учитывающий особенности поведения и предпочтений зарубежных потребителей;
 - г) товар, аналогичный тем, что производятся отечественными предприятиями.

4. Производство товара в одной стране и его реализация в других странах — это:

- а) международный обмен;
- б) импорт;
- в) глобальная логистика;
- г) экспорт.

5. Стратегия маркетинга, варьирующая от страны к стране товарный ассортимент, марочные названия и рекламные кампании, называется:

- а) дифференцированной маркетинговой стратегией;
- б) стратегией диверсификации;
- в) массовым маркетингом;
- г) стратегией адаптации.

6. Товарная марка предназначена для того, чтобы:

- а) компенсировать недостающее товару качество;
- б) обосновать перед потребителем более высокую цену товара;
- в) дифференцировать товар на рынке среди подобных;
- г) все ответы верны.

7. Базисная цена — это:

- а) цена, выражающая общее направление динамики цен за предшествующий период;
- б) прогнозная величина, выражающая общее направление динамики цен на предстоящий период;
- в) средняя рыночная цена в настоящем периоде;
- г) цена предприятия – лидера на рынке.

8. Расставьте в правильной последовательности этапы развития международного маркетинга:

- а) создание дочерних предприятий;
- б) экспортный маркетинг;
- в) местный маркетинг;
- г) глобальный маркетинг.

9. К культурной среде международного маркетинга относятся:

- а) нетарифные барьеры;
- б) географическая среда и инфраструктура;
- в) национальное законодательство;
- г) религия.

10. Расположите в правильной последовательности этапы освоения зарубежных рынков:

- а) определение способа присутствия на рынке (экспорт, СП и другие прямые инвестиции);
- б) выбор целевого региона или страны;
- в) определение потребности в товарах и услугах, производимых предприятием;
- г) организация системы товародвижения (местные посредники, собственный представитель, собственное производство и продажа).

11. Формы присутствия на рынке без инвестирования:

- а) прямой экспорт товаров и услуг;
- б) совместное предприятие;
- в) ассоциация в виде смешанного общества;
- г) производственный филиал.

12. Трансфертная цена — это:

- а) цена, используемая при совершении коммерческих операций между заграничными производственными подразделениями ТНК;
- б) цена, применяемая по программам международной помощи;
- в) средняя рыночная цена;
- г) максимальная цена на данном рынке.

13. К тарифным барьерам относятся:

- а) импортные квоты;
- б) нормы и стандарты;
- в) таможенные платежи;
- г) правительственные закупки.

14. Нетарифные барьеры — это:

- а) импортные квоты, нормы и стандарты, особые технические и иные) требования к импортируемой продукции;
- б) таможенное регулирование;

-
- в) антидемпинговое законодательство;
 - г) прямой запрет импорта.

15. Демпинг — это:

- а) реализация товаров по искусственно заниженным ценам;
- б) реализация товаров по искусственно завышенным ценам;
- в) реализация товаров по средним рыночным ценам;
- г) реализация товаров по льготным ценам.

16. Что относится к факторам, способствующим товарной стратегии стандартизации?

- а) экономия от масштаба;
- б) разнообразие потребностей;
- в) эффекты кривой опыта;
- г) централизованное управление операциями.

17. Эмбарго — это:

- а) установление ограничений на количество изделий, вывозимых из страны или ввозимых в нее;
- б) лицензирование экспорта изделий из страны;
- в) лицензирование импорта изделий в страну;
- г) запрет на экспорт или импорт изделий в страну или из нее.

18. Формы инвестирования с полным контролем:

- а) производственный филиал, осуществляющий производственные и сбытовые функции;
- б) контракт об управлении;
- в) ассоциация с местным партнером;
- г) техническая помощь за рубежом.

19. Основные критерии конкурентоспособности экспортной товарной продукции:

- а) уровень качества в соответствии с международными стандартами и цена потребления;
- б) объем поставок товара на экспорт;
- в) норматив окупаемости экспортного товара;
- г) возможность постоянной модификации продукции, предназначенной для экспорта.

20. Стратегия «снятия сливок» используется:

- а) при снятии товара с рынка;
- б) при выходе на новый рынок со старым товаром;
- в) при выведении «пионерного» товара на рынок;
- г) при реализации товаров по сниженным ценам.

21. Особенность рекламы глобальных корпораций:

- а) выработка единых стандартов и критериев рекламных посланий, ориентированных на стандартную продукцию;
- б) диверсификация рекламных посланий по регионам и странам;
- в) учет национальных особенностей восприятия рекламных посланий;
- г) учет в рекламе специфических региональных особенностей потребления пропагандируемой продукции.

22. Какие факторы учитываются при разработке ценовой политики?

- а) налоги и тарифы;
- б) вероятность форс-мажора;
- в) колебания валютного курса;
- г) уровень инфляции;
- д) транспортные расходы.

23. Протекционный тариф устанавливается:

- а) высоким, чтобы сократить экспорт;
- б) низким, чтобы стимулировать экспорт;
- в) низким, чтобы стимулировать импорт;
- г) высоким, чтобы сократить импорт.

24. К политико-правовой среде международного маркетинга относятся:

- а) культурные ценности и отношения;
- б) состав и жесткость торговых барьеров;
- в) состояние экологии страны и регионов;
- г) обычаи и запреты.

25. Косвенный экспорт предполагает:

- а) изготовление и реализацию товаров за рубежом на принципах совместного производства;
- б) изготовление и реализацию товаров за рубежом на независимой основе;
- в) реализацию товаров посредникам в собственной стране, которые перепродают их за рубеж;
- г) реализацию товаров за рубежом потребителям (как конечным, так и посредникам).

26. В чем основное отличие брокера от дилера?

- а) это синонимы;
- б) брокер приобретает товар в собственность, а дилер — нет;
- в) дилер приобретает товар в собственность, а брокер — нет;
- г) дилер торгует биржевыми товарами, а брокер — нет;
- д) брокер торгует биржевыми товарами, а дилер — нет.

27. Добровольное ограничение экспорта наблюдается, когда:

- а) страна-импортер официально ограничивает ввоз данных товаров из-за рубежа;
- б) страна-экспортер сталкивается с проблемой низкого спроса на свой товар за рубежом;
- в) от правительства страны-экспортера требуют выровнять внутренние и внешние цены на экспортируемый товар;
- г) страна-импортер угрожает введением мер протекционизма;
- д) страна-экспортер присоединяется к режиму торгового бойкота.

29. Снижение курса отечественной валюты по отношению к иностранной:

- а) стимулирует экспорт и затрудняет импорт;
- б) стимулирует импорт и затрудняет экспорт;
- в) стимулирует и экспорт, и импорт;
- г) затрудняет и экспорт, и импорт;
- д) не влияет на внешнюю торговлю.

30. Какого типа ценообразования не бывает.

- а) трансфертного;
- б) демпингового;
- в) административного;
- г) рыночного;
- д) компенсационного.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Арженовский И. В.* Маркетинг регионов : учеб. пособие. — М. : Юнити-Дана, 2013. — 135 с.
2. *Багиев Г. Л., Моисеева Н. К., Черенков В. И.* Международный маркетинг : учебник / под общ. ред. Г. Л. Багиева. — 2-е изд., перераб. и доп. — СПб. : Питер, 2010. — 688 с.
3. *Диденко Н. И., Скрипнюк Д. Ф.* Международный маркетинг : учебник. — Люберцы : Юрайт, 2016. — 556 с.
4. *Карпова С. В.* Международная реклама : учебник и практикум для академического бакалавриата. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2014. — 473 с.
5. *Котлер Ф., Армстронг Г.* Основы маркетинга. — 5-е изд. — М. : Вильямс, 2016. — 752 с.
6. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг : учебник. — СПб. : Питер, 2011. — 800 с.
7. *Львова Н. Ю.* Международный маркетинг: практикум : учеб. пособие. — Минск : РИПО, 2012. — 63 с.
8. *Международный маркетинг* : учеб. пособие / Н. А. Нагапетьянц, Н. Г. Каменева, С. В. Земляк, О. Н. Романенкова ; под ред. Н. А. Нагапетьянца. — М. : ИНФРА-М, 2013. — 292 с.
9. *Международный маркетинг* : учебник и практикум для бакалавриата и магистра / под ред. А. Л. Абаева, В. А. Алексунина. — М. : Юрайт, 2016. — 362 с.
10. *Моисеева Н. К.* Международный маркетинг и бизнес : учеб. пособие. — М. : ИНФРА-М, 2014. — 271 с.
11. *Моргунов В. И., Моргунов С. В.* Международный маркетинг : учебник. — М. : Дашков и К°, 2014. — 184 с.

12. *Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. — М. : Альпина Паблишер, 2015. — 456 с.

13. *Садченко К. В.* Основы современного международного маркетинга. — М. : ДиС, 2013. — 272 с.

14. *Сейфуллаева М. Э.* Международный маркетинг : учебник. — М. : Юнити-Дана, 2012. — 319 с.

Интернет-ресурсы

15. *Административно-управленческий* портал. — URL : <http://www.aup.ru>.

16. *Гильдия* маркетологов. — URL : <http://marketologi.ru>.

17. *Е-журнал* по маркетингу. — URL : <http://4p.ru>.

18. *Маркетинг: методы и стратегии.* — URL : <http://marketing-site.narod.ru>.

19. *Обзор* российского и международного брендинга. — URL : <http://www.brandmanager.ru>.

20. *Информационный* бизнес-портал. — URL : <http://www.market-pages.ru>.

21. *Записки* маркетолога. — URL : <http://www.marketch.ru>.

22. *Корпоративный* менеджмент. — URL : <http://www.cfin.ru>.

23. *Маркетинг.* Тематический портал. — URL : <http://marketing.web-3.ru>.

24. *Маркетинг-идеи.*ru. — URL : <http://marketingidei.ru>.

25. *Энциклопедия* маркетинга. — URL : <http://www.marketing.spb.ru>.

26. *Эксперт* — Урал. — URL : <http://expert.ru/ural>.

27. *Маркетинг* в России и зарубежом. — URL : <http://www.mavriz.ru>.

28. *Деловой* квартал. — URL : <http://www.dkvartal.ru>.

Учебное издание

Агабабаев Мушфиг Садай оглы,
Нестерова Зинаида Васильевна,
Жадько Евгения Александровна

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ

Учебное пособие

Редактор и корректор *М. Ю. Воронина*

Компьютерная верстка *Н. И. Якимовой*

Поз. 60. Подписано в печать 09.10.2018.

Формат бумаги 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 5,0. Усл. печ. л. 7,0. Печ. 7,5. Заказ 677. Тираж 60 экз.

Издательство Уральского государственного экономического университета
620144, Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Отпечатано с готового оригинал-макета
в подразделении оперативной полиграфии
Уральского государственного экономического университета