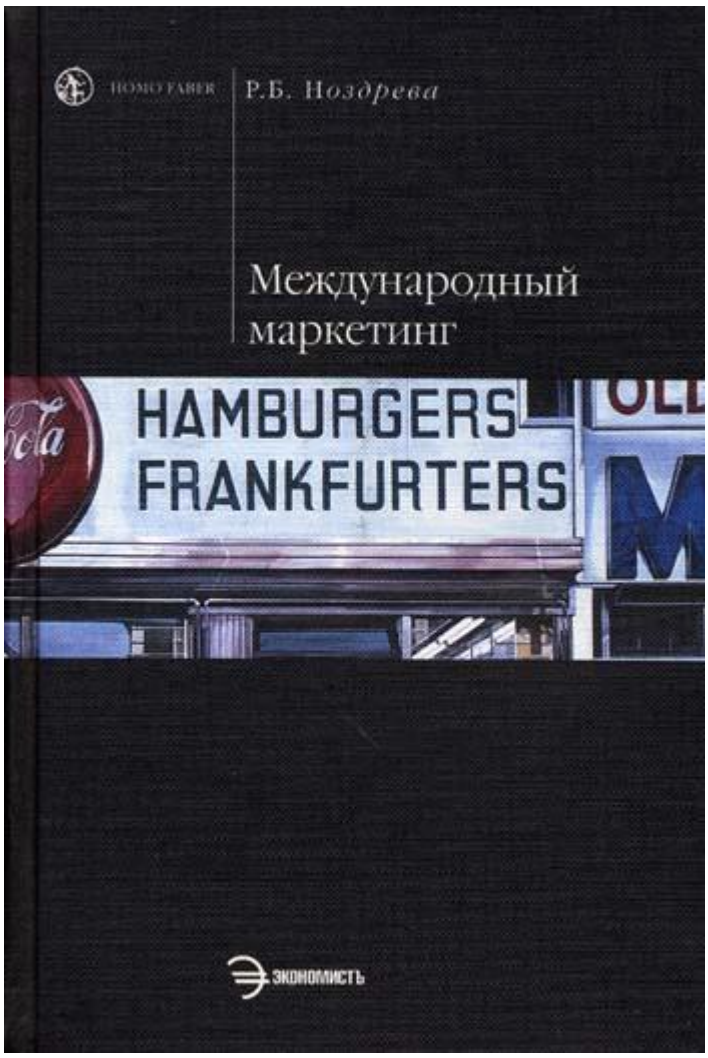
Р.Б.Ноздрева

Международный маркетинг

Учебник



Москва

Э К О Н О М И С Т Ъ

2005

УДК 339.138(0718) ББК
65.428-2я73-1 Н78

Рецензенты:
зав. кафедрой маркетинга и рекламы
д-р экон. наук, проф. Г. Я. *Парамонова*
(Российский государственный торгово-экономический университет);
канд. экон. наук, проф. *И. И. Кремов*
(Всеросийская академия внешней торгошш);
д-р экон. наук, проф. *В. А. Орешкин*
(Всероссийский научно-исследовательский конъюнктурный институт,
Всероссийская академия внешней торговли)

Ноздрева, Р. Б.
Н78 Международный маркетинг : учебник / Р. Б. Ноздрева. —
М.: Экономиста, 2005. - 990 с. — (Homo faber).
ISBN 5-98118-085-4 (в пер.)
Агентство С1Р РГБ.

В учебнике раскрыто содержание международного маркетинга, рассмотрены методы изучения международной маркетинговой среды и мировых рынков, стратегии их освоения, особенности глобального и мультинацнонального маркетинга.

Определены механизмы повышения международной конкурентной позиции фирмы за счет современных формто варной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики. Представлена система государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в России, а также внешнеэкономическая специфика маркетингового подхода к управлению компанией, принципы работы ее международного маркетингового отдела.

Для студентов, обучающихся по экономическим специальностям, аспирантов и преподавателей вузов, а также слушателей школ бизнеса, программ МВА, практиков в сфере международной торговли.

УДК 339.138(075.8)
ББК65.428-2Я73-1

В оформлении переплета использован фрагмент
картины Р. Эстеса Nedick's (1970)

ISBN 5-98П8-085-4

© Ноздрева Р. Б., 2005
© «Экономист, 2005

Содержание

Предисловие ..... г..... 9

ЧАСТЬ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА

Раздел I. Концепция международного маркетинга

Глава 1. Международный маркетинг: определение и содержание 27
Глава 2. Глобальный и мультинациональный маркетинг 58
Глава 3. ТНК — основной субъект международного маркетинга 89

Раздел II. Международная маркетинговая среда

Глава 4 Организационно-правовая среда внешнеэкономической деятельности в Российской Федерации 98
Глава 5. Общая характеристика международной маркетинговой среды . , . 127
Глава 6. Международная культурная среда и кросс-культурный анализ в международном маркетинге 142
Глава 7. Информационная среда международного маркетинга. Интернет, Экстранст и Интранет 159

Раздел III. Изучение мирового рынка в международном маркетинге

Глава 8. Мировой рынок и рыночная конъюнктура в системе международных маркетинговых исследований 178
Глава 9. Основные объекты исследований мирового рынка 209
Глава 10. Основные методы исследований мирового рынка 254
Глава П. Рыночная симптоматика и прогноз мирового рынка 290
Глава 12. Эконометрические методы в международном маркетинге 308
Глава 13. Международная сегментация и стратегии проникновения на зарубежные рынки 333

Раздел IV. Товарная политика в международном маркетинге

Глава 14. Международная конкурентоспособность товара и фирмы 360
Глава 15. Международный жизненный цикл товара 378
Глава 16. Инновационная политика и стратегия технологических разрывов в международном маркетинге 392
Глава 17. Оптимизация товарного ассортимогта фирмы в международном маркетинге 417

Раздел V. Ценовая политика в международном маркетинге

Глава 18. Роль ценовой политики в международном маркетинге.....429
Глава 19. Система формирования ценовой политики и определения уровня цен в международном маркетинге.....438
Глава 20. Основные методы ценообразования и ценовые стратегии в международном маркетинге 463
Глава 21. Ценовая политика по стадиям международного жизненного цикла товара и контроль за ценами 502
Глава 22. Трансфертное ценообразование 519

Раздел VI. Сбытовая политика в международном маркетинге
Глава 23. Особенности формирования каналов сбыта в международном маркетинге 537
Глава 24. Основные формы международной сбытовой деятельности 557
Глава 25. Стратегия «айкидо» и стратегические альянсы в международном маркетинге 597
Глава 26. Торговые дома (универсальные торговые фирмы) в международном маркетинге 60S
Глава 27. Мелкие и средние специализированные торговые фирмы в международном маркетинге 624
Глава 28. Международная интегрированная логистика 636
Раздел VII. Политика продвижения в международном маркетинге
Глава 29. Международная реклама 663
Глава 30. Паблик рилейшнз, корпоративная культура и имиджиология компании в международном маркетинге 690
Глава 31. Системы стимулирования сбыта и сервисная политика в международном маркетинге 709
Глава 32. Международные выставки и ярмарки 721
Раздел VIII. Управление международной маркетинговой деятельностью
Глава 33. Планирование международной маркетинговой деятельности ... 735
Глава 34. Организация международной маркетинговой деятельности 758
Глава 35. Контроль и оценка эффективности международной маркетинговой деятельности 787

ЧАСТЬ II. КЕЙСЫ И ЗАДАЧИ

КЕЙСЫ

1. Концепция международного маркетинга 805
1.1. Экспортируем клюшки для гольфа; выход российской компании на зарубежные рынки 805
1.2. Coca-Cola ориентируется на глобальный молодежный рынок ... 809
1.3. Зарубежные рынки английской компании Marks & Spencer ... 810
1.4. Нужен ли европейский зонт японским потребителям? 816
1.5. В поисках возможностей за рубежом; McDonald's в Москве 818
1.6. Компания Gillette на международном рынке 819
1.7. Kodak против Fuji; борьба на поле соперника 823
1.8. Расошрение зарубежных рынков: Kellogg против General Mills ... 826
1.9. Глобальная компания Levi Strauss 827
1.10. Procter & Gamble; стратегия адаптации или стратегия стандартизации 828
2. Международная маркетинговая среда 830
2.1. Убытки фирмы Mitsui в Иране 830
2.2. Сохранение бизнеса компанией Bala Ltd 833
2.3. Войны Cola: Coke и Pepsi борются за конкурентное преимущество 837
2.4. Различие бизнес-культуры 839
3. Изучение мирового рынка в международном маркетинге 843
3.1. Рыночные исследования в международном маркетинге: экспорт леса из России 843
3.2, Маркетинговые информационные системы в Западной Европе ... 848

3.3. Frito-Lay: маркетинговые исследования для удовлетворения запросов потребителей 850
3.4. Goodyear Tire сегментирует международные рынки независимо от регионов 852
3.5. От массового маркетинга к сегментации мирового рынка (Levi Strauss) 853

4. Товарная политика в международном маркетинге 855
4.1. Процесс разработки новых товаров в компании 3М приносит успех 856
4.2. Procter & Gamble порывает с традицией 858
4.3. Международный маркетинг в сфере услуг (Federal Express) 860
4.4. Компания Gerber возвращается к ориентации на потребителей, которых она знает лучше всего 862
4 5. Каким образом японцы намерены сохранить свое преимущество в области эффективности производства в XXI в 864
4.6. Citibank в Японии: маркетинг услуг в глобальном масштабе 866
4.7. От Токио до Тайваня: товары иностранного происхождения в США 867
4.8. Товарные стратегии компании Colgate 869

5. Ценовая политика в международном маркетинге 874
5.1. Мировые цены на нефть—торговая фирма «Нефэкс» 875
5.2. Корпоративные цены в России 877
5.3. Антидемпинговые процедуры — российская экономика получила рыночный статус[1] 878
5.4. Ценовой демпинг в японо-американских отношениях 878
5.5. Стратегия низких цен и восстановление доли на рынке компании Apple Computer 880
5.6. Ценовые проблемы компании General Motors 881
5.7. Конкурентоспособность японских автомобилестроительных компаний и ценовые стратегии 884

6. Сбытовая политика в международном маркетинге 885
6.1. Слабые позиции IBM в Японии: противостояние системе Keiretsu 885
6.2. Революция в японской торговле приводит к изменению цен 887
6.3. Оптовая торговля в Японии 888
6.4. Как анализ портфеля Procter & Gamble привел *к* глобализации Cover Girl 890
6.5. Компания Dean Foods осваивает мексиканский рынок 891
6.6. Глобальная философия бизнеса в компании 3М 892
6.7. Интегрированная логистика DuPont Engineering Polymers (DEP) 895
6.8. Глобальная логистическая стратегия компании Zwick Electrical Incorporated (ZE1) 900

7. Политика продвижения в международном маркетинге 910
7.1. Disney Land за границей 910
7.2. Barbie: использование капитала марки на международных рынках 913
7.3. Как стимулирование продаж помогло Chiquita продавать бананы в Бельгии 915

7.4. Стратегии выбора средств рекламы на развивающихся рынках , . 916
7.5. Телемаркетинг бурно развивается в Европе 918
7.6. Avon — перестройка торговли на дому в 90-е гг. XX в 919
8. Управление международной маркетинговой деятельностью 921
8.1. Венецианский купец.....921
8.2. Стратегия развитая и международная организация компании Dandy.....930
8.3. Продажа французской минеральной воды Source Pcrrier в США.....936
8.4. Компания Moy Park перемешается на рынки континентальной Европы 944
8.5. Успех Harley-Davidson на мировом рынке 948
8.6. IBM — организационная перестройка.....951
8.7. McDonald's — маркетинговые технологии 953

ЗАДАЧИ И ЗАДАНИЯ

Задание 1, Анализ международного маркетинга ТНК..... 955
Задача 2. Прогноз динамики цен 955
Задача 3. Когда эффективно понижение цен?..... 956
Задача 4. Определение емкости рынка 956
Задание 5. Составление краткого обзора и прогноза рынка..... 956
Задание 6. Составление краткой справки на фирму..... 956
Задание 7. Анализ международной маркетинговой программы фирмы . . . 956
Задача 8. Расчет цены по импорту (составление конкурентного листа) . . . 957
Задание 9. Расчет трансо>ертнои цены (составление задачи)..... 958
Задача 10. Расчет трансфертной цены 958
Задача 11, Эффект «каннибализма» по потребителям..... 959
Задание 12. Бенчмаркинг (работа в Интернете)..... 959
Задача 13. Эконометрика в международном маркетинге 959
Задача 14. Эконометрика в международном маркетинге. Минимакс 960

ЧАСТЬ III. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Предмет и задачи курса «Международный маркетинг» 963
Учебные цели курса.....964
Программа курса «Международный маркетинг».....965
Планы и методические рекомендации к учебным занятиям 972
Вопросы к зачету (экзамену)..... 977
Тематика письменных работ..... 979
Сетка часов по учебным циклам..... 981
Тематический план учебных занятий 982
Рекомендуемая литература ....., . 986
Использованная литература 987

Предисловие

В начало третьего тысячелетия Россия вошла как страна с развитой рыночной экономикой, равноправный и активный участник межлународных экономических отношений. Вступление России во Всемирную торговую организацию (ВТО) обеспечит ей новые возможности для прогрессивного развития внешнеэкономической деятельности и международного сотрудничества.

На мировом экономическом пространстве ширятся процессы интернационализации и глобализации, все более тесно осуществляется международное экономическое сотрудничество между странами, крепнут торговые, производственные, финансовые и другие экономические отношения. В настоящее время, а тем более в будущем, немыслимо развитие отдельной страны и ее национального рынка в отрыве от процессов, происходящих в мире, в других странах и регионах. В связи с этим усиливается значение международного маркетинга как основной формы развития маркетинга, в то время как местный, локальный маркетинг отдельных стран превратился в частное проявление международного маркетинга. Именно структура и содержание, а также' особенности международного маркетинга диктуют условия развития национального маркетинга отдельной страны.

До перестройки управление внешнеэкономическими связями в нашей стране осуществлялось на макроуровне — на уровне государства. На основании монополии на внешнюю торговлю и другие виды внешнеэкономической деятельности государство устанавливало, какие организации, в каких отраслях и в каком объеме могли вести внешнеторговые операции; определяло посредством экспортно-импортного плана, что и в каких количествах могло быть вывезено из страны и ввезено в нее. Кроме того, государство непосредственно регулировало ввоз и вывоз, а также операции внешнеторговых организаций посредством системы лицензий (разрешений). В тот период только около 80 специальных внешнеэкономических объединений имели право осуществлять экспортные и импортные операции на мировых рынках.

Однако с началом перестройки (реально с 1987 г.), когда вступил в силу правовой акт, допускающий на внешний рынок практически любую организацию (предприятие, фирму), чья продукция обладала международной конкурентоспособностью, государственная монополия на ведение внешнеторговых операций ослабла^ а затем была устранена. В настоящее время каждое предприятие, фирма, организация, соблю-

дая соответствующие законодательные регламентации, может самостоятельно осуществлять внешнеэкономическую деятельность и соответственно организовывать и управлять ею на микроуровне. Государству в этом случае отводятся функции регулирования, координации, контроля и содействия развитию внешнеэкономической деятельности •российских предприятий и фирм, защиты общегосударственных интересов и обеспечения экономической безопасности России и эффективного продвижения ее товаров на мировые рынки.

Знание сущности и принципов маркетингового подхода к организации внешнеэкономической и международной деятельности и применение современных технологий международного маркетинга позволяют фирме добиваться международного конкурентного преимущества не только в своей или зарубежной стране, но и на мировом рынке в целом и обеспечивать высокую эффективность предпринимательской деятельности в сложнейших рыночных условиях при насыщенном спросе и острейших формах конкуренции.

В связи с желанием отечественных предприятий и организаций освободиться от жесткого контроля со стороны государства при проведении внешнеторговых операций в России необоснованно занижено значение механизма государственного регулирования и контроля. Это создало предпосылки к падению конкурентных позиций многих статей российского экспорта, поскольку в настоящее время на мировых рынках развивается конкуренция поставщиков, поддерживаемая силой и мощью правительственных органов и ассоциаций. Изучение опыта зарубежных стран свидетельствует о значительной роли государства в организации и регулировании внешнеэкономической деятельности и ее особом усилении в периоды экономических и других трудностей, спадов деловой активности и кризисов.

Российские предприятия и фирмы в настоящее время имеют возможность самостоятельно осуществлять внешнеэкономические операции и ответственны за организацию и управление своей внешнеэкономической деятельностью. Организуя ее, они обязаны четко определять, какие служебные подразделения выполняют те или иные функции по осуществлению внешнеэкономических операций и каким образом координируется их внешнеэкономическая работа. Управление внешнеэкономической деятельностью на уровне фирмы предполагает решение таких важнейших задач, как разработка стратегических направлений внешнеэкономической политики и поведения фирмы на зарубежных рынках, составление планов внешнеторгового маркетинга и формирование оптимальной структуры органов управления внешнеэкономической деятельностью, ее координация с другими видами работы фирмы, учет и контроль эффективности операций на внешних

рынках, информационное обеспечение решений в области экономических отношений с иностранными партнерами.

Это требует от отечественных субъектов мирового рынка высокого профессионализма, знания маркетинговой технологий, практики и обычаев ведения внешней торговли, ее форм и методов, умения проводить комплексные исследования зарубежных рынков и отбирать для своей работы наиболее перспективные и оптимальные из них.

Международный маркетинг, включая основные принципы и технологии основ маркетинговой работы, имеет специфические особенности, незнание или нарушение правил реализации которых способно привести к значительным убыткам в зарубежной и внутренней деятельности компании.

Материал данного учебника весьма обширный, что дает вбзможность строить его по модульному принципу. Это позволяет согласно учебному графику вуза или по усмотрению преподавателя формировать не~только полный курс международного маркетинга, но и отдельные его направления в виде специализированных курсов и факультативов по выбору студентов, магистрантов и аспирантов в зависимости от профиля вуза. В частности, могут быть предложены такие дисциплины, как: современные проблемы международного маркетинга, социальные аспекты международного маркетинга, изучение мировых товарных рынков, маркетинг-микс в международной деятельности, управление международной деятельностью фирмы, ценовая политика в международном маркетинге, международная маркетинговая среда и т.д. Таким образом, модульный подход предоставляет возможность преподавателю в зависимости от отведенного на курс времени и собственных пристрастий формировать курс «Международный маркетинг» более творчески и предлагать студентам и слушателям в его рамках отдельные спецкурсы.

Данный учебник знакомит читателей с основными особенностями организации и управления международной маркетинговой деятельностью компании и внешнеэкономическими связями в России. В учебнике раскрыто содержание международного маркетинга, рассмотрены его особенности, специфика маркетингового подхода к управленческой деятельности на международном уровне, теория и практика современного маркетингового механизма воздействия на конкурентные позиции фирмы на мировых рынках. Рассмотрены стратегии освоения зарубежных рынков и повышения международной конкурентной позиции российских фирм и предприятий, а также возможные опасности, связанные с организацией и осуществлением внешнеэкономической деятельности.

Описаны принципы построения внешнеэкономических служб организаций, механизм планирования международной маркетинговой и внешнеэкономической деятельности, организация контроля и методология оценки эффективности международных маркетинговых мер, экспортных и импортных операций.

Дана характеристика государственных органов контроля и регулирования внешнеторговых операций, анализ глобальной и мультинациональной маркетинговой среды. В учебнике изложены основы сопоставительного исследования условий внешнеэкономической деятельности на зарубежных рынках, включая такой важный аспект, как культурные различия народов отдельных государств и поведенческие особенности локальных потребителей. Приводятся критерии выбора целевых, оптимальных рынков по экспорту и импорту.

Приведены основные технологии формирования ценовой, товарной, сбытовой и коммуникационной политики в международном маркетинге, включая такие вопросы, как международный жизненный цикл товара, трансфертное ценообразование, международные стратегические альянсы, эмпирический подход к международной рекламе и т.д.

Курс «Международный маркетинг» является продолжением курса «Основы маркетинга» или «Маркетинг» и предполагает знание обучающимися сущности маркетинговой концепции управления предпринимательской деятельностью фирмы.

В данном учебнике ставится задача сформировать у обучающихся четкое представление *о* международном маркетинге как о концепции внутрифирменного управления и целостной системе организации зарубежной предпринимательской деятельности, направленной на решение задач фирмы по производству и предложению товаров и услуг на внешних рынках и в наибольшей степени удовлетворяющей потребности потенциальных покупателей зарубежных государств.

Международный маркетинг рассматривается как вид маркетинговой концепции управления, направленной на изучение зарубежной рыночной среды (политико-правовой, экономической, информационной, культурной и др.), особенностей мировых рынков и запросов зарубежных потребителей с целью их удовлетворения путем адаптации производимых товаров и услуг, а также с целью конструирования глобального спроса согласно разрабатываемым на основе стандартных международных маркетинговых программ стратегическим направлениям развития фирмы.

Большое место в учебнике отводится методологии оптимизации товарной и ценовой политики, политики формирования сбытовой сети, развития рекламы и средств стимулирования сбыта на внешних

рынках, а также особенностям маркетинга на примере отдельных стран, в частности США, Японии, Германии, Франции и др. Наряду с овладением студентами теоретических положений при изучении курса уделяется внимание приобретению ими практических навыков, для того чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей работе в фирмах и организациях, занимающихся зарубежной деятельностью.

Учебник состоит из трех частей: «Теоретические основы международного маркетинга», «Кейсы и задачи» и «Методические материалы».

Теоретическая часть учебника дает материал для построения лекций преподавателей и самостоятельной работы студентов, магистрантов и аспирантов и преследует цель дать представление об основных направлениях маркетинговой деятельности при выходе фирмы на внешние рынки, расширении зарубежной деятельности и организации международного предпринимательства. При этом главы учебника сопровождаются наглядными схемами и графиками, которые не только повышают иллюстративность изложения и облегчают усвоение содержания учебника, но и могут служить слайдами при проведении занятий.

Вторая часть учебника является базой для развития у обучающихся практических навыков по технологии маркетинговой деятельности, которые приобретаются на семинарских занятиях, проводимых в активных формах: деловые игры, ситуационные семинары «кейс-стади», решение задач и выполнение практических заданий. Проведение такого рода занятий, в том числе с использованием ЭВМ и Интернета, представляет собой эффективную форму практического усвоения студентами и слушателями учебного материала, позволяющую развить у них маркетинговое мышление на международном уровне, необходимое специалистам по маркетингу, коммерсантам, менеджерам высшего и среднего звена управления в современных условиях интернационализации и глобализации предпринимательства. Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения студентами теоретического и практического материала.

В процессе обучения у студентов и слушателей вырабатывается представление о том, как должна строиться международная маркетинговая деятельность различных хозяйственных структур в условиях крайне динамичного и склонного к нововведениям современного международного рынка.

На семинарах рассматриваются конструктивные маркетинговые решения и действия, предпринимаемые при деятельности фирмы на конкретных зарубежных рынках. Развиваются представления и навыки по анализу зарубежной маркетинговой среды, внешних рынков и запросов зарубежных потребителей, разработке международных мар-

кетинговых программ, принятию компетентных предпринимательских решений на международном уровне.

Третья часть «Методические материалы» предназначена оказать помощь преподавателям в организации учебного процесса. Она содержит программу курса «Международный маркетинг», планы семинарских и практических занятий, вопросы к экзамену/зачету, темы письменных работ, список рекомендуемой литературы.

При написании данного учебника использованы работы ведущих зарубежных специалистов по вопросам международного маркетинга, американских, японских, западноевропейских и отечественных ученых в области международных экономических отношений и изучения мировых товарных рынков, материалы ранее опубликованных автором книг, в частности учебных пособий «Экспортный маркетинг, «Международный маркетинг», «Современные аспекты международного маркетинга», монографии «Маркетинг: как побеждать на рынке» (в соавторстве с Л. И. Цыгичко), учебника «Организация и управление внешнеэкономической деятельностью» (в соавторстве с Б. И. Синецким, С. П. Мясоедовым и др.).

Автор надеется, что данный учебник поможет в освоении концепции и практических технологий международного маркетинга не только студентам высших учебных заведений и слушателям бизнес-школ и программ MBA, но и отечественным предпринимателям, уже работающим или собирающимся выходить на внешний рынок. Он позволит им лучше ориентироваться в основных международных маркетинговых проблемах, задачах и вопросах, а также на компетентном уровне принимать маркетинговые решения, обеспечивающие высокую эффективность их внешнеэкономической и международной деятельности и завоевание оптимальной доли на мировом рынке.

ЧАСТЬ I
Теоретические основы международного маркетинга

Содержание части I

РАЗДЕЛ I. КОНЦЕПЦИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА

Глава 1. Международный маркетинг: определение и содержание..... 27
1. Определение международного маркетинга..... 27
2. Значение и роль международного маркетинга..... 31
3. Международный маркетинг как одна из глобальных стратегий расширения бизнеса фирмы 33
4. Общее и специфическое п международном и национальном маркетинге 37
5. Общие (основные) и специфические (конкретные) функции управления международной маркетинговой деятельностью 40
6. Основные стратегические решения в международном маркетинге..... 42
7. Аргументы «за» и «против» выхода компании на внешние рынки..... ' 44
8. Основные виды международного маркетинга..... 46
9. Особенности развития международного маркетинга в России 48
Контрольные вопросы 56

Глава 2. Глобальный и мультипациональный маркетинг..... 58
1. Глобализация мировой экономики 58
2. Эволюция основных стратегий международного маркетинга..... 60
3. Мультинациональный маркетинг (стратегия адаптации) 68
4. Стратегия адаптированной, дифференцированной стандартизации..... 70
5. Глобальный маркетинг (стратегия стандартизации) 71
6. Принятие решения по выбору стратегии. Дилемма: адаптация или стандартизация 81
Контрольные вопросы..... , ... 88

Глава 3. ТНК — основной субъект международного маркетинга 89
1. Понятие ТНК и индекс транснациональности. Мультинациональныс компании и международные монополии 89
2. Глобальные компании..... 91
3. ТНК как основа процессов глобализации в мировой экономике и международном маркетинге 93
4. Стратегия глобализации ТНК и движение антиглобалистов..... 95
Контрольные вопросы 97

РАЗДЕЛ П. МЕЖДУНАРОДНАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ СРВДА

Глава 4. Организационно-правовая среда внешнеэкономической деятельности в Российской Федерации..... 98
J. Государственные органы регулирования и содействия развитию внешнеэкономической деятельности..... 98
2. Правовое обеспечение экспортно-импортных операций..... 104
3. Регулирование экспорта товаров и услуг 108

4. Регулирование импортных операции 111
5. Регулирование валютных операций и валютный контроль 119
Контрольные вопросы 125

Глава 5. Общая характеристика международной маркетинговой среды 127
1. Международная маркетинговая среда, понятие и сущность 127
2. Основные факторы международной маркетинговой среды 128
3. Особенности и тенденции развития международной маркетинговой среды 139
Контрольные вопросы 141

Глава 6. Международная культурная среда и кросс-культурный анализ в международном маркетинге 142
1. Понятии «культура», «субкультура», «бизнес-культура» и «культура потребления» 142
2. Классификация деловой культуры и представительные научные шкоды 146
3. Деловые отношения: основные страновые различия 154
4. Методология кросс-культурного анализа 155
5. Кросс-культурный анализ при принятии решений в международном маркетинге 156
Контрольные вопросы 157

Глава 7. Информационная среда международного маркетинга. Интернет, Экстранет, Интрянет 159
1. Роль информационной среды в международном маркетинге 159
2. Основные виды информационных сетей, используемых в международном маркетинге: Интернет, Экстранет, Интранст ... 163
3. И1ггернет — система глобальной связи в режиме реального времени. Электронная почта (e-mail) ..... ' 166
4. Интернет в международных маркетинговых исследованиях 169
5. Интернет как межцународное электронное средство развития товарной, коммуникационной, сбытовой и ценовой политики фирмы 171
6. Проблемы и перспективы развития международной информационной среды ..... , ... 176
Контрольные вопросы 176

РАЗДЕЛ Ш. ИЗУЧЕНИЕ МИРОВОГО РЫНКА В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

Глава *8.* Мировой рынок н рыночная конъюнктура в системе международных маркетинговых исследований 178
2, Понятие мирового рынка и его классификация 178
2. Понятие экономической и рыночной конъюнктуры и ее место в маркетинговых исследованиях 184
3. Научно-технический прогресс как фактор развития обще хозяйственной и рыночной конъюнктуры 187
4^ Фазы цикла и колебания конъюнктуры мирового рынка 191
5. Факторы развита экономической и рыночной конъюнктуры: их классификация и механизм взаимодействия 198
Контрольные вопросы . , . « 208

Глава 9. Основные объекты исследований мирового рынка 209
1. Классификация объектов изучения мирового рынка 209
2. Требования потребителей к товару на мировом рынке и международная конкурентоспособность товара 210
3. Факторы привлекательности зарубежного рынка 218
4. Спрос и предложение, основные элементы рыночного механизма 219
5. Емкость внешнего рынка и рыночная доля 229
6. Эластичность спроса и предложения на рынках зарубежных стран 234
7 Уровень и динамика мировых иен и ценовая политика 243
8. Фирменная структура мирового рынка и источники информации по фирмам 244
9. Характер конкуренции и рыночных действий конкурентов 248
10. Формы и методы международной торговли 251
Контрольные вопросы 253

Глава 10. Основные методы исследований мирового рынка 254
1. Системный и комплексный подход к исследованиям мировых товарных рынков 254
2. Процесс международных маркетинговых исследований и их планирование 258
3. Информационное обеспечение международных маркетинговых исследований 261
4. Технология исследования зарубежных рынков 269
5. Формы и методы анализа мирового рынка и его показатели. Методология составления обзора мирового рынка 271
6. Бенчмаркинг как метод международных маркетинговых исследований , ... 286
Контрольные вопросы 288

Глава П, Рыночная симптоматика н прогноз мирового рынка 290
1. Рыночная симптоматика и се основные показатели 290
2. Технология прогнозирования мирового рынка 297
3. Прогнозирование мирового рынка на основе экспертных оценок 303
4. Экономико-математическое прогнозирование мирового рынка . . . 306
Контрольные вопросы 307

Глава 12. Эконометрические методы в международном маркетинге 308
1. Международный маркетинг — вид социально-экономической системы 308
2. Алгоритм экономико-математического (эконометрического) моделирования 311
3. Общая классификация эконометрических моделей 312
4. Основные этапы развития эконометрических методов в международном маркетинге 313
5. Классификация эконометрических-методов в зависимости от целей, их использования 314
6. Процесс принятия решений в международном маркетинге и применяемые эконометрические методы 328

7. Готовые компьютерные программы поддержки управленческих решений и маркетинговых исследований 328
Контрольные вопросы 332

Глава 13. Международная сегментация и стратегии проникновения на зарубежные рынки 333
1. Понятие и шшы международной сегментации 333
2. Четыре типа международной сегментации 336
3. Оценка и выбор зарубежных стран 340
4. Основные стратегии выбора целевых рынков за рубежом 346
5. Стратегии проникновения на внешние рынки 351
6. Стратегии ухода с зарубежного рынка и дивестиции 358
Контрольные вопросы 358

РАЗДЕЛ IV. ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

Глава 14. Международная конкурентоспособность товара и фирмы .... *. 360
J. Основные и дополнительные свойства товара и их роль в обеспечении международной конкурентоспособности 360
2. Основные составляющие международной конкурентоспособности товара 364
3. Основные системы повышения качества товаров на мировых рынках 366
4. Международные и национальные системы стандартов качества товаров 369
5. Производительность, издержки н ценовая составляющая международной конкурентоспособности 371
6. Научно-техмческая составляющая международной конкурентоспособности и интернационализация НИОКР 372
7. Бизнес-знания — основа конкуре[ггной позиции товара и фирмы на мировом рынке - 373
8. Бизнес-культура как составляющая международной конкурентоспособности компании 375
9. Конкурентоспособность и сила страны как фактор международной конкурентоспособности компании и ее товаров 376
Контрольные вопросы 377

Глава 15. Международный жизненный цикл товара 378
1. Международный жизненный цикл товара и его стадии 378
2. Писледившельнаи модель построении международною жизненного цикла товара 382
3. Синхронная модель построения международного жизненного цикла товара 384
4. Авангардная модель построения международного жизненного цикла товара 385
5. Два типа развития процесса от дифференциации товара к его стандартизации на внутреннем и мировом рынке 387
6. Современная тенденция сжатия международного жизненного цикла товара , ... 389
Контрольные вопросы 391

Глава *16*. Инновациоипая политика н стратегии технологических разрывов в международном маркетинге 392
1. НТП: классификация нововведений в международном маркетинге и .модель технологических разрывов 392
2. Понятие нового товара в международном маркетинге и основные этапы его разработки 395
3. Инновация как важнейшая составляющая конкурентной позиции товара на мировом рынке 400
4. Особенности инновационного маркетинга в международной рыночной деятельности ..... 403 ..... *
5. Международное позиционирование топара и стратегии стандартизации и адаптации 405
6. Линейная (последовательная) и цепочная (параллельная) системы разработки нового товара ..... '..... 407
7. Централизованный и децентрализованный подход к инновациям . , 409
8. Международные модели совместных научно-технических исследований 416
9. Основные причины неудач инновационного международного маркетинга и пути их преодоления 414
Контрольные вопросы ..... '..... 416
Глава 17. Оптимизация товарного ассортимента фирмы в международном маркетинге 417
1. Ассортиментная «решетка» экспорта (импорта} фирмы 417
2. Оптимизация экспортного (импортного) товарного ассортимента и жизненный цикл товара 419
3. Кластерный анализ и оптимизация ассортимента по кумулятивной (совокупной) кривой жизненного цикла товаров на международном рынке 421
4. Стратегии дифференциации, диверсификации, вертикальной интеграции н узкой специализации и оптимизация товарного ассортимента фирмы 422
5. Принципы конгломератности, синергии и эмерджентности в оптимизации товарного ассортимента в международном маркетинге..... . 424
Контрольные вопросы 428

РАЗДЕЛ V. ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА
В МЕЖДУНАРОДНОМ &1АРКЕТИНГЕ

Глава 18. Роль ценовой политики в международном маркетинге 429
1. Двойственная роль ценовой политики в международном маркетинге..... 429
2. Ценовая конкуренция в международном маркетинге 430
3. Неценовая конкуренция в международном маркетинге 432
4. Развитие международного маркетинга и трансформация роли ценовой политики в комплексе маркетинг-микс..... 433
5. Инициативное повышение и понижение цены 436
Контрольные вопросы 437

Глава 19. Система формирования ценовой политики и определения уровня цен в международном маркетинге 438
I. Координация ценоooй политики с целями маркетинга и основные ценообразующие факторы 438
2- Основные ценовые цели и ценовые стратегии в международном маркетинге 444
3. Этапы формирования ценовой политики и определения уровня цен на зарубежных рынках 447
4. Ценовые линии (прайсинги) и эффект «каннибализма» 450
5. Эскалация экспортной цены 451
6. Ценовой и неценовой демпинг 454
7. Расчет экспортной (импортной) цены при подготовке к переговорам 457
S. Формулирование ценовых условий в международных контрактах . . . 460
Контрольные вопросы 462

Глава 20. Основные методы ценообразования и ценовые стратегии в международном маркетинге ..... , . 463
1. Затратные методы ценообразования в международном маркетинге 463
2. Международные методы ценообразования с ориентацией на спрос 472
3. Методы ценообразования с ориентацией на международную конкуренцию 481
4. Маркетинговая система ценообразования в мировой торговле 487
5. Маркетинговые стратегии ценообразования на новую продукцию 488
6. Методы ценообразования на основе расчета цен параметрических рядов товаров и топарных групп 494
7. Международные стратегии дио>о)ерснцированных> постоянных и единых цен 495
8. Стратегии психологического ценообразования в международном маркетинге 497
Контрольные вопросы 501

Глава 21. Ценовая политика по стадиям международного жизненного цикла товара и контроль за ценами 502
1. Особенности ценовой- политики на стадиях МЖЦТ 502
2. Ценовая стратегия и модели МЖЦТ 509
3. Ценовая стратегия и кумулятивная кривая жизненного цикла товара на зарубежном рынке 512
4. Уровни контроля ценовой политики в международном маркетинге ТНК 513
5. Политика согласования иен в международном маркетинге и межгосударственное регулирование цен 516
6. Государственное регулирование цен и антимонопольное законодательство 517
Контрольные вопросы 518

Глава 22. Трансфертное ценообразование 519
1. Понятие и значение трансфертных цен 519
2. Факторы определения уровня трансфертных цен 522

3. Механизм трансфертного ценообразования 525
4. Проблемы трансфертного ценообразования 529
5. Методы Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) по определению соответствия трансфертных цен рыночным - .' 530
6. Особенности контроля в Российской Федерации за ценообразованием при осуществлении внешней торговли 535
Контрольные вопросы 536

РАЗДЕЛ VI. СБЫТОВАЯ ПОЛИТИКА В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

Глава 23. Особенности формирования каналов сбыта в международном маркетинге..... 537
1. Определение и сущность сбытовой политики..... 537
2. Основные решения при формировании каналов сбыта для внешней торговли 539
3. Многоступенчатость международных каналов сбыта и системы их контроля ..... 54!
4. Стратегии международного сбыта 546
5. Маркетинговая поддержка работы зарубежных торговых организаций 555
Контрольные вопросы..... 55$

Глава 24. Основные формы международной сбытовой деятельности 557
1. Классификация форм международной сбытовой деятельности . . . 557
2. Традиционные формы сбыта в международном маркетинге: • прямой и косвенный экспорт 559
3. Основные формы международной совместной деятельности в организации сбыта на мировых рынках 566
4. Критерии выбора формы сбыта на зарубежных рынках 589
5. Этнические сбытовые сети в международном маркетинге 590
6. «Серый» (параллельный) сбыт в мировой торговле 592
Контрольные вопросы . . . *..... - 596

Глава 25. Стратегия «айкидо» н стратегические альянсы в международном маркетинге..... 597
1. Сущность и понятие стратегии *айкидо» в международном маркетинге 597
2. Матрица «дилемма узника»..... 599
3. Стратегические альянсы в международном маркетинге и их сущность 601
4. Основные виды стратегических альянсов..... 603
5. Социально-экономическая критика альянсов 607
6. Консорциумы..... 608
Контрольные вопросы.....* 608

Глава 26. Торговые дома (универсальные торговые фирмы) в международном маркетинге..... 609
1. Три типа сбытовых структур в международном маркетинге 609
2. Торговые дома (универсальные торговые фирмы) в международной торговле и их функции..... 610
3. Особенности универсальных торговых фирм Японии..... 614

4. Особенности торговых компаний Европы, США, Китая и Южной Кореи *619*
Контрольные вопросы 623

Глава 27. Мелкие и средние специализированные торговые фирмы в международном маркетинге 624
1. Мелкие и средние компании в международном бизнесе: факторы роста и проблемы развития 624
2. Роль мелких и средних специализированных торговых фирм в организации международной торговли 627
3. Международные торговые центры 630
4. Международные торговые компании — филиалы промышленных компаний 630
Контрольные вопросы ..... ,632

Глава 28. Международная интегрированная логистика 634
1. Интегрированная логистика; понятие, цели и принципы 634
2. Основные составляющие международной интегрированной логистики 637
3. Функциональный цикл как основа операционной структуры интегрированной логистики 642
4. Глобальная логистика и уровни глобальных логистических систем 643
5. Особенности международной транспортной логистики и основные транспортные решения при организации международной торговли 648
6. Управление международной логистикой 654
Контрольные вопросы 661

РАЗДЕЛ VU. ПОЛИТИКА ПРОДВИЖЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

Глава 29. Международная реклама 663
1. Роль рекламы в международном маркетинге. Особенности глобальной рекламы 663
2. Кросс-культурный анализ и мультинационалъная реклама 665
3. Глобальная стратегия с частичной адаптацией в международной рекламе 669
4. Методы pull u push («тяни-толкай») в международной рекламной деятельности 671
5. Средства международной рекламы. Особенности международных рекламных кампаний 672
6. Типы и структуры международных рекламных агентств 675
7. Особенности креатива в международной рекламе 679
8. Особенности регулирования рекламных действий и торговых марок в отдельных странах 682
9. Эмпирические аспекты международной рекламы 686
Контрольные вопросы 689

Глава 30. Паблик рнлейшнз, корпоративная культура и имиджиология компании в международном маркетинге 690
1. Паблик рнлейшнз в международном маркетинге 690
2. Имидж и образ фирмы в международном маркетинге 692

3. Матрица основных типов корпоративной культуры различных стран ... *з* 695
4. Паблик рилзйшнз и корпоративная культура японских фирм 699
Контрольные вопросы ... 708

Глава 31. Системы стимулирования сбыта и сервисная политика в мезкдународном маркетинге ... 709
1. Стимулирование международного сбыта и глобальные и мультинаиональные стратегии его организации ... 709
2. Основные средства стимулирования международного сбыта ... 710
3. Сервисная политика и техническое обслуживание на мировом рынке ... 714
Контрольные вопросы ... 720

Глава 32. Международные выставки и ярмарки ... 721
1. Международлые ярмарки, выставки и салоны как средство стимулирования международного сбыта ... ' ... 721
2. Подготовка компании к участию в международной выставке (ярмарке) ... 724
3. Особенности маркетинговой работы экспонента на международной выставке (ярмарке) ... 729
Ч, Организационные структуры международных выставок и ярмарок ... 732
Контрольные вопросы ... 734

РАЗДЕЛ VIII. УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Глава 33. Планирование международной маркетинговой деятельности 735
1. Роль стратегического планирования в международном маркетинге ... 735
2. Основные виды планов международного маркетинга ... 736
3. Концептуальная модель стратегического планирования международного маркетинга ... 740
4. Структура плана международного маркетинга ... 740
5. Особенности бизнес-плана международных проектов и международный маркетинг ... 745
6. Основные принципы и методы планирования в международном маркетинге ... 746
7. Процесс планирования в международном маркетинге: модульный вариант ... 752
8. Проверка плана международной маркетинговой деятельности и оценка его уязвимости ... 755
Контрольные вопросы ... **756**

Глава 34. Организация международной маркетинговой деятельности ... 758
1. Этапы развития организации международного маркетинга на фирме ... 758
2. Принципы построения международных маркетинговых служб 763
3. Факторы построения международных маркетинговых структур и основные правила организации международного маркетинга . . . 768
4. Уровни и основные типы построения служб международного маркетинга ...

5. Макропирамидальнпя, зонтичная и интерконгломератная структуры международного маркетинга..... ,777
6. Проблемы оптимизации построения служб компании по управлению международной маркетинговой деятельностью . . . 77$
Контрольные вопросы 785
Глава 35. Контроль и оценка эффективности международной маркетинговой деятельности..... .78/
1. Сущность контроля международной маркетинговой деятельности и его специфика 78*;
2. Основные виды контроля международной маркетинговой деятельности ..... 79(
3. Основные этапы глобального маркетингового контроля ..... 79.
4. Оценка эффективности международной маркетинговой деятельности ..... - ..... 79'
5. Корректировка планов и организации как результат контроля международной маркетинговой деятельности 795
Контрольные вопросы 79*

Раздел I

КОНЦЕПЦИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА

Глава 1

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И СОДЕРЖАНИЕ

У. *Определение международного маркетинга* • 2. *Значение и роль международного маркетинга* • 3. *Международный маркетинг как одна из глобальных стратегий расширения бизнеса фирмы* • 4. *Общее и специфичное в международном и национальном маркетинге* • 5. *Общие (основные) и специфические (конкретные) функции управления международной маркетинговой деятельностью* • 6. *Основные стратегические решения в международном маркетинге* • 7. *Аргументы *за» и «против» выхода компании на внешние рынки* • 8. *Осноеные виды международного маркетинга* • 9. *Особенности развития международного маркетинга в России.*

i

1. Определение 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 макро- и микроэкономическая категория, определяющая маркетинговые технологии в отношении международной деятельности на уровне фирмы.

Международный маркетинг определяет маркетинговую деятельность фирмы прежде всего при перемещении капиталов, товаров, услуг через границу государств, т.е. выступает прежде всего как экспортный маркетинг, маркетинг на рынках зарубежных стран. Но в то же время международный маркетинг нельзя понимать только как экспортный, внешнеторговый маркетинг или как ггростую о>орму эффективной организации продаж товаров за рубежом. Это более широкое и емкое понятие.

Международный маркетинг предполагает маркетинговую деятельность как вне страны, так и внутри ее, если:

* фирма является частью организации или компании, работающей и за рубежом (если это ее филиал или дочерняя фирма и т.д.), /

• фирма испытывает влияние и/или контроль за своей деятельно стью из-за рубежа» *в* том числе если компания является аффилиро ванной[1]

Кроме того, международный маркетинг включает в себя вопросы эффективной организации импортных закупок.

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

Международный маркетинг есть образ мышления, философия, подход компании к предпринимательству с международных, глобальных позиций. Он предполагает возможности поиска и оптимизации на плановой и систематической основе прибыли з масштабах всею земного шара, а не только на национальной рыночной территории.

В связи с развитием процессов интернационализации и глобализации бизнеса в настоящее время справедливее рассматривать международный маркетинг как представительный и типичный маркетинг современного мира рыночной экономики. Если до последнего-времени было обычным считать основным видом маркетинга внутренний национальный маркетинг, который, будучи развитым в отдельных странах, формировал совокупность понятия международного маркетинга, то в современный период именно международный маркетиигявляется основной формой маркетинга, а внутренний маркетинг, характеризующийся национальными особенностями местной предпринимательской среды, локального рынка и спецификой запросов местных потребителей, является его частным проявлением и составной частью,

Более того, обособленного национального (локального) маркетинга в современную эпоху глобализации информационных сетей, спроса и предложения на товарных рынках в чистом виде уже не существует, поскольку он немыслим в отрыве от международных, интернациональных и глобальных тенденций развития мирового бизнеса в целом и отдельной компании в частности (рис. 1.1).

[1] Аффилированной компания признается согласно рекомендациям ОЭСР в том случае, если компания одного государства прямо или косвенно участвует в управлении, контроле или имуществе компании другого государства или если одни и те же лица прямо или косвенно участвуют в управлении, контроле, имуществе компании одного государства и компании другого государства. Компании уасто осуществляют свою деятельность через дочерние предприятия или ассоциированные компании и приобретают доли в зарубежных компаниях.

Сущность международного маркетинга

- рыночная концепция управления международной деятельностью фирмы
- ориентация на запросы конечных потребителей различных стран
- формирование международных рынков в соответствии с международными стратегическими целями оптимизации и расширения бизнеса фирмы
- образ мышления, философия, подход компании к предпринимательству с международных, глобальных позиций
- маркетинговая деятельность фирмы прежде всего при перемещении капиталов, товаров, услуг через границу государств

Субьскты международного маркетинга

- фирмы, осуществляющие международную деятельность
- транснациональные компании (ТНК)
- фирмы, являющиеся частью организации иди компании, работающей и за рабужом (если это ее филиал или дочерняя фирма и т.д.)
- фирмы, испытынающис влияние и/или контроль за своей деятельностью из-за рубежа

Отношение, международный маркетинг — внутренний национальный маркетинг в современных условиях

Международный маркетинг — основная форма маркетинга

Внутренний, национальный маркетинг — частное проявление, часть международного мрркетннга

Рис. 1.1. Международный маркетинг

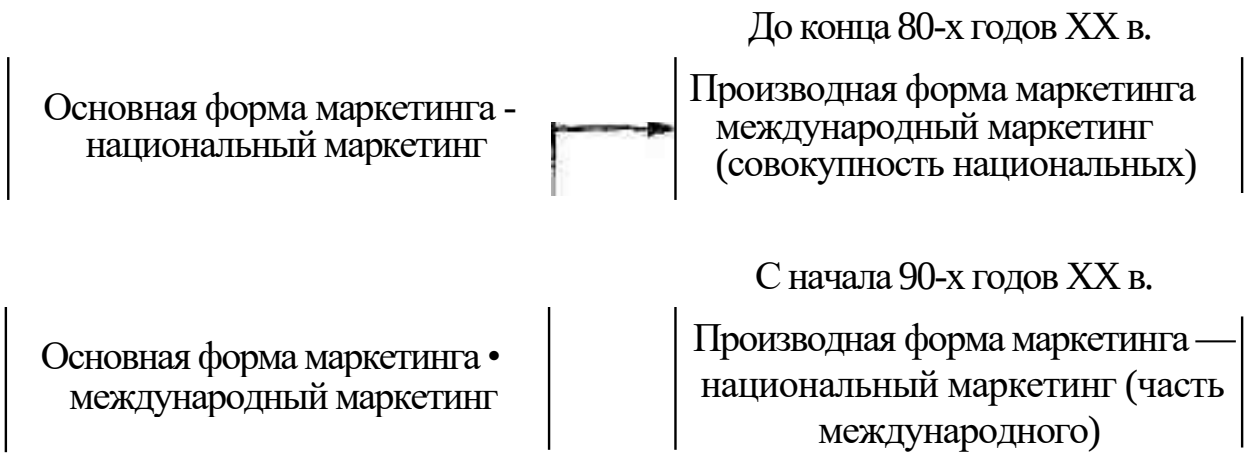


Рис. 1.2. Соотношение международного и национального маркетинга

Международная деятельность, являющаяся объектом международного маркетинга, может осуществляться в различных видах, основные из которых перечислены ниже.

Основные виды международной деятельности

По масштабам и географии охвата рыночных операций:

- экспортная деятельность
- импортная деятельность
- внешнеторговая деятельность
- внешнеэкономическая деятельность

По форме и содержанию осуществляемых операций:

- обычная международная купля-продажо товаров и услуг
- строительство объектов за рубежом (комплектные поставки)
- международные инжиниринговые и консалтинговые услуги
- международные сделки на основе давальческого сырья (толлинг)
- международное научно-техническое сотрудничество
- международная производственно-сбытовая кооперация
- участие в международных консорциумах и стратегических альянсах
- вывоз капитала за рубеж для приобретения промышленной и иной собственности с целью получения предпринимательской прибыли (прямые зарубежные инвестиции)
- привлечение прямых иностранных инвестиций в Россию
- участие в операциях на иностранных фондовых и валютных рынках
- приобретение пакетов акций с целью долевого участия в прибылях
- создание совместных предприятий в России и за рубежом
- приобретение прав на владение, распоряжение или управление ресурсами за рубежом
- предоставление концессий в России с разделением добытой или произведенной продукции и др.
- международные состязательные формы организованной торговли (биржи, аукционы и торги)
- международная экономическая деятельность, которая предполагает организацию бизнеса за рубежом в форме открытия филиалов, собственных предприятий и развитие экономических контактов не только между Россией и зарубежной страной или странами, но и между третьими странами и т.д.

По типу связанности внешнеторговых операций:

- несвязанные операции
- встречные сделки:
  - — бартерные или товарообменные сделки
  - — взаимозачетные сделки (типа switch)
  - — сделки на компенсационной основе

По сферам (объектам) внешнеторговых и внешнеэкономических операций:

- экспорт/импорт сырьевых товаров
- экспорт/импорт машинотехнических товаров
- экспорт/импорт потребительских товаров
- экспорт/импорт услуг
- ■ экспорт/импорт рабочей силы
- экспорт/импорткапитала (прямые и портфельные инвестиции)

Для обеспечения эффективности и высокой конкурентоспособности своей работы фирмы вынуждены прибегать к технологиям международного маркетинга. Причем при организации международного маркетинга для каждого отдельного вида товаров и услуг существует своя специфика и предполагается владение специальными навыками и компетентной информацией, в том числе и по соответствующим странам.

В данном учебнике основное внимание уделено формам и способам осуществления прежде всего экспортного маркетинга, что является наиболее важным для обеспечения высокой международной конкурентной позиции и составляет основу расширения и оптимизации международной деятельности компании, поскольку предполагает организация) успешной продажи товаров за пределами страны в условиях в основном насыщенного мирового рынка.

Итак, международный маркетинг предполагает расширение, интернационализацию и глобализацию в мировом масштабе маркетинговой деятельности фирмы и в настоящее время является основным видом маркетинга успешного бизнеса.

2. Значение и роль международного маркетинга

Развитие интернационализации **и** глобализации производства, рост объемов международной торговли и прямых инвестиций способствовали повышению значения международного маркетинга в управлении компаниями. Так, в 90-е гх. XX в. темпы роста международной торговли примерно в пять раз превышали темпы роста мирового про-

изводства, и к 1996 г. объем мировой товарной торговли вырос по сравнению с 1950 г. в 16 раз, В то время как ВВП увеличился за этот период в 5,5 раза. Такой бурный рост мировой торговли привел к качественному изменению роли международного маркетинга и повышению его оценки как основного вида маркетинга в современный период

Значение международного маркетинга в мировом масштабе подчеркивают следующие статистические данные по США Например, $У_4$ рабочих мест в промышленности США связана с экспортом, который в 1990 г. составил почти 15% ВВП При этом почти 80% экспорта приходится на 250 крупнейших компаний США. Американские компании, как и ТНК других стран, зарабатывают за рубежом больше, чем в собственной стране.

Настоящее время характеризуется значительными изменениями характера и форм международной торговли, что также способствует повышению значения, а также развитию и совершенствованию форм и методов международного маркетинга Это связано с.

• усилением роли ТНК и глобальных компаний и вместе с этим тенденций глобализации международной торговли,

• более, высокими темпами роста международной торговли по сравнению с темпами роста ВВП и промышленного производства;

• усложнением объектов международной торговли ростом торговли высокотехнологичными, наукоемкими товарами, ростом доли услуг и интеллектуальной собственности, поставками комплектного оборудования, куплей-продажей компаний

Развитие процессов интернационализации и глобализации мирового рынка и рынков отдельных стран, процессов сближения запросов и предпочтений потребителей независимо от стран их проживания подчеркивает особую значимость международного маркетинга и его определяющую роль среди другах видов маркетинга. Происходит расширение поля международного маркетинга. Так, многие транснациональные компании получают доходов больше за рубежом, чем в своей стране. Например, Coca-Cola имеет 77% доходов от продаж в 155 странах В компаниях Colgate-Palmolive, Kellogg, IBM, Digital Equipment, Gillette, Johnson & Johnson, Pfizer и других доля доходов от зарубежных продаж составляет 60%.

В раде случаев международные маркетинговые стратегии отдельных крупных ТНК оказывают большее влияние на развитие тех или иных стран, чем государственная экономическая политика их правительств.

В настоящее время практически каждая компания в своей деятельности испытывает конкурентное воздействие со стороны мирового рынка и поэтому может рассматриваться как участник мирового рынка и международный поставщик или покупатель, т.е субъект международного маркетинга,

В России экспортная квота составляет 42% и является одной из самых высоких в Европе, однако положение в экономике остается крайне сложным В начале века основными участниками международных экономических отношений с российской стороны являлись восемь так называемых интегрированных бизнес-групп* «ЛУКойл», «Юкос», «Интеррос», «Сургутнефтегаз», «Альфа-групп — Ренова», «Сибирский алюминий», — «Сибнефть», «Северсталь»[1], АФК «Система», на долю которых приходилось практически 90% российского экспорта.

К сожалению, номенклатура российского экспорта узкоспециализирована на сырье и энергоносителях, которые вследствие своего стратегического характера в меньшей степени требуют особых маркетинговых усилий Эти товары легко продать, поскольку большинство из них находятся в относительном или абсолютном дефиците и весьма востребованы на мировом рынке Это прежде всего нефть, газ, лес, алмазы, золото и тд. Кроме того, в результате серьезных ошибок при реформировании внешнеэкономической сферы России она за 90-е гт потеряла многие зарубежные рынки или в значительной степени сократила на них свое присутствие

Поэтому необходимость в специалистах по международное маркетингу, профессионалах по маркетингу различных стран пока еще не ощущается остро, но со временем, при переориентации российской экспортной специализации на готовые машинотсхнические изделия потребность в специалистах, которые разбираются в специфике международной маркетинговой среды, особенностях запросов потребителей в отдельных странах, несомненно будет возрастать Тем более что запасы сырьевых товаров в ближайшем или отдаленно?* будущем исчерпаемы. Имеются, например,, прогнозы, что запасов нефти в России осталось всего на 30 лет.

ЗначЗДИйМеждуняродното маркетинга для российских предприятий будеттаКж© возрастать по мере того, как все большее число их будет расширять внешнеэкономическую деятельность. Российские предприятия имеют большие резервы для расширения международного бизнеса, в связи с чем изучение стратегий и технологий международной маркетинговой деятельности не может не представлять особой значимости.

3. Международный маркетинг как одна из глобальных стратегий расширения бизнеса фирмы

Любая компания; заинтересована в развитии и расширении своей предпршпшательс&о&да Соответственно передней стоит задДОФпредая^ реализация которых способна расширить сферу бизнеса. Это. связано прежде всего с выбором

стратегических зон хозяйствования, стратегических единиц бизнеса, которые чрезвычайно важно определить, чтобы обеспечить эффективность развития предпринимательской деятельности.

В маркетинге разработаны три глобальные стратегии (рис. 1.3), обеспечивающие расширение и развитие бизнеса. Они предполагают:

1) диверсификацию Предпринимательской деятельности;

2) географическое расширение предпринимательской деятельности, в том числе и за счет интернационализации и глобализации бизнеса;

3) расширение предпринимательской деятельности за счет сегментации рынка.

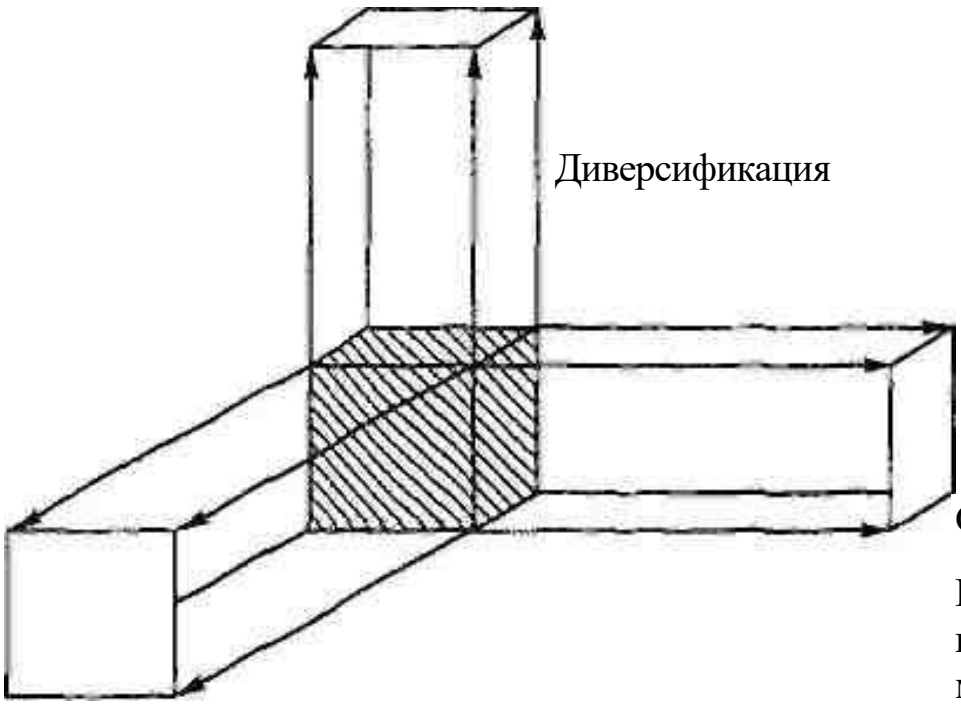


Рис. 1.3. Три глобальные маркетинговые стратегии расширения бизнеса

Центральный кубик на рис. 1.3 — это сфера деятельности, которую ухе разработала данная фирма и которую намерена развивать и расширять.

Одно из возможных стратегических направлений — диверсификация предпринимательской деятельности, т.е. создание новой продукции, внедрение в новые сферы деятельности. В качестве возможных вариантов данной стратегии можно указать также стратегию дифференциации, вертикальной интеграции и узкой специализации. Вместе с диверсификацией они образуют разновидности одного стратегического направления расширения бизнеса.

Диверсификация означает освоение не связанных между собой областей предпринимательской деятельности; производства технлогиче-

ского оборудования, игрушек, развитие банковского дела, туризма и т.д. Это позволяет обезопасить бизнес от потерь при возможных изменениях спроса в той или иной предпринимательской области. Например, если с туризме возникнут определенные кризисные ситуации, то можно развивать свой бизнес за счет получения прибылей непосредственно в банковской, страховой сфере, производстве химических удобрений или какой-либо другой продукции. В то же время такая стратегия требует наличия значительного числа ресурсов: финансовых, производственных, сбытовых, научно-технических, кадровых и др. Эта стратегия возможна для организаций и фирм, которые владеют прежде всего достаточными капиталами и бизнес-знаниями.

Диверсификация может быть конгломератного и синергического типа. *Конгломератный тип* стратегии диверсификации предполагает развитие сфер бизнеса, абсолютно не связанных друг с другом. Это самая высокозатратная стратегия расширения бизнеса. *Диверсификация синергического типа* предполагает развитие сфер бизнеса, имеющих определенные общие позиции, в частности единую научно-техническую базу; лаборатории, опытно-конструкторские разработки, научно-технические кадры или единую сбытовую сеть, каналы распространения продукции. Это позволяет экономить на определенных видах работ. К тому же синергический подход позволяет получать эффект при освоении различных сфер бизнеса и производства больший, чем простое их сложение.

При использовании стратегии диверсификации синергического типа наблюдается также повышенный *эффект эмерджентности,* когда результат, полученный при включении в предпринимательскую деятельность дополнительных сфер бизнеса, дает совершенно новую картину, новый, лучший результат, который не может быть получен в отдельных сферах бизнеса компании, являющихся объектом сложения.

В современный период большинство крупнейших фирм придерживается стратегии дифференциации синергического типа, поскольку это дает определенную экономию затрат, практически не снижая результатов. В значительной степени эффект синергии сопутствует стратегии дифференциации японских концернов и большинства ТНК западных стран.

Дифференциация предполагает производство товаров и услуг примерно одного типа, но разных видов. Это работа в сопряженных сгферах, например производство легковых и грузовых автомобилей, автобусов, троллейбусов и т.д. Иногда стратегия дифференциации понимается еще Уже, например как производство только легковых автомобилей, но различных видов и модификаций.

Вертикальная интеграция — стратегия, предполагающая осиоение сфер бизнеса, которые сопряжены с вертикальной цепочкой производственно-сбытового процесса Вертикальная интеграция может осуществляться «вперед» и «назад» Вертикальная интеграция «вперед» связана с приобретением и освоением сфер бизнеса, начиная от производства данного товара к его сбыту и приближается к покупателю Вертикальная интеграция «назад» означает приобретение сфер бизнеса, связанных с производством и доставкой сырьевых материалов, деталей и узлов для производства основной продукции, вплоть до приобретения залежей полезных ископаемых, т е имеет целью захватить сферы бизнеса, обеспечивающие вопросы снабжения

Узкая специализация в основном свойственна компаниям, не владеющим достаточными финансовыми и прочими ресурсами Соответственно она концентрирует свои усилия на небольшой, довольно ограниченной сфере деятельности, например выпускает только или ножницы, или ножи, или отвертки и тд Чаще всего такой стратегии придерживаются мелкие и средние фирмы

Обычно стратегия узкой специализации переплетается с элементами стратегии дифференциации, но только в небольшом диапазоне Например, одна фирма производит известные во всем мире своим качеством 104 наименования ножниц, не считая хирургических Или, например, фирма — производитель ножей Zwillmg Y. A Henkels Таким образом, хотя стратегия узкой специализации в большинстве случаев бывает вынужденной, но и она может обеспечить весьма высокую эффективность предпринимательской деятельности. Однако уязвимость фирмы в этом случае будет значительно выше, чем при использовании других вышеперечисленных стратегий. При стратегии узкой специализации фирма оказывается зависимой от относительно узкого сегмента рынка, от состояния спроса на нем и конъюнктуры развития Может случиться, что вместо ножниц начнут использовать лазер или какую-либо другую технику, тогда спрос на ножницы упадет и фирма окажется на грани разорения

Следующая глобальная стратегия — *стратегия географического расширения* бизнеса, выхода на новые географические рынки В этом случае компания расширяет свой бизнес за счет освоения новых, в том числе и зарубежных, рынков. Стратегия интернационализации и глобализации непосредственно связана с международной маркетинговой деятельностью, международным маркетингом Эта стратегия и есть основной объект изучения в данном учебнике.

Третья стратегия" бизнеса используется при расширении уже насыщенного рынка, со сложившимся спросом и достаточным предложением. Это *стратегия сегментации,* которая предполагает деление потреби-

телей на *группы* с однородным характером спроса и однотипной реакцией на маркетинговое воздействие Такая стратегия позволяет выбирать и покрывать мельчайшие оттенки спроса, что дает возможность расширить сбыт в рамках данного рынка В стратегии сегментации в наибольшей степени прослеживается маркетинговый подход — удовлетворение потребностей различных групп потребителей Он используется и в международном маркетинге, поскольку разные страны имеют свои национальные и прочие особенности, определяющие специфику потребительского спроса, внешней маркетинговой среды, правил ведения переговоров, и т д Например, приходится учитывать, что на смуглом цвете кожи более привлекательно выглядят украшения из белого золота, которые и пользуются повышенным спросом в ЮВА Следует быть весьма осторожным при использовании белого цвета в Индии, поскольку именно он, а не черный (как в Европе и США) является цветом траура При открытии дискотеки в Израиле следует иметь в виду, что по религиозным соображениям в субботу она не должна работать, и тл.

При этом стратегия интернационализации бизнеса, международный маркетинг может включать в себя и все другие названные стратегии расширения бизнеса товарную диверсификацию, дифференциацию, узкую специализацию и сегментацию рынка Причем расширение бизнеса первоначально, как правило, не связано с повышением прибылей и снижением издержек, а, наоборот, требует дополнительных затрат

При расширении бизнеса важен также темп Находить новых потребителей и удовлетворять их потребности нужно лучше и быстрее, чем это делает конкурент Опасно, если компания будет проводить хоть и качественные, но затянутые исследования она может упустить конкурентное преимущество и оказаться вытесненной с рынка.

4. Общее и специфическое в международном и национальном маркетинге

Коренных, принципиальных различий между маркетингом внутренним — при работе на национальном рынке и международным — экспортным не существует Любой вид маркетинга использует одни и те же принципы маркетинговой деятельности

Естественно, что принципы постановки маркетинговых задач, выбора целевых рынков, маркетинговое позиционирование, формирование комплекса маркетинг — маркетинг-микс, вопросы планирования маркетинговой деятельности и проведения маркетингового контроля остаются насущными и для международного маркетинга (рис 1.4),

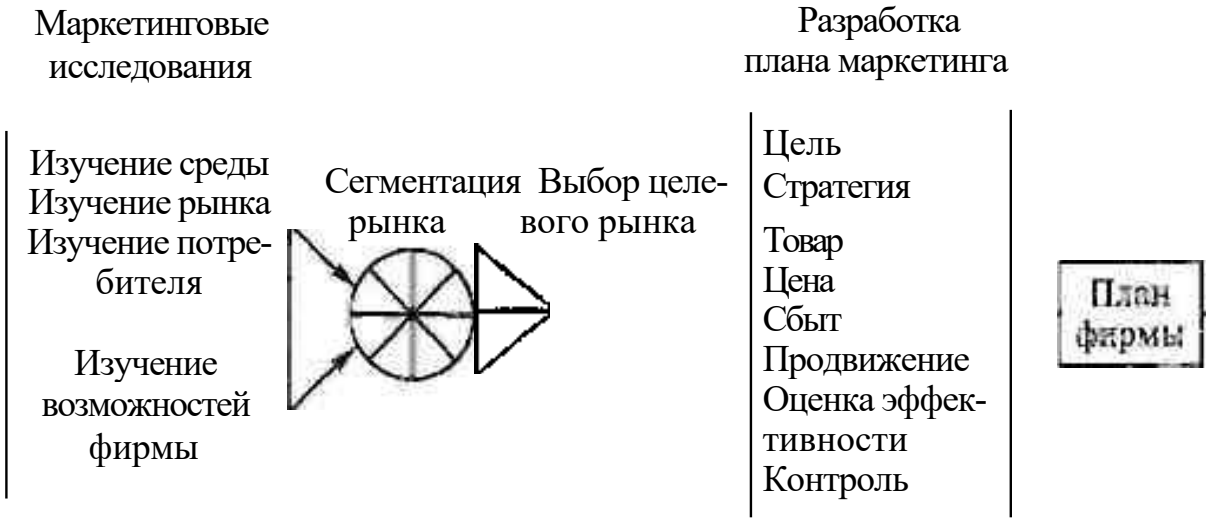


Рис 1.4 Принципиальная схема маркетинга

Таким образом, международному маркетингу свойственны все основные черты маркетинговой концепции:

• изучение нужд целевого сегмента потребителей[1]. Внимание к нуждам целевого сегмента потребителей;

• ориентация деятельности фирмы на удовлетворение нужд целевого сегмента;

• удовлетворение нужд и запросов потребителей быстрее и лучше, чем конкурент;

• завоевание потребителя и удержание его;

• оптимизация прибыли за счет удовлетворения нужд целевого сегмента.

В то же время международный маркетинг имеет свои особенности и специфические черты. Определенная специфика международного маркетинга порождается особенностями функционирования зарубежных рынков, условиями их развития и работы на них. Эту специфику фирмам следует учитывать при выходе на зарубежные рынки или при их расширении.

Различия между странами могут оказаться столь глубокими, что компаниям необходимо уметь ориентироваться в зарубежной рыночной среде и иностранных структурах и быть готовыми к пересмотру

[1] Сегмент — это не обязательно часть географической территории рынка. Сегмент мажет быть выделен по различным критериям: географическому, демографическому, имущественному, поведенческому, культурному, социальному и т.д. Например, это может быть группа потребителей во всех или большинстве стран мира, где куряттрубку, — и компания свои товары и магазины в своей стране Кза рубежом будет ориентировать на таких покупателей. Целевой сегмент — это группа потребителей, в отношении которых компания планирует проводить активную маркетинговую работу.

фундаментальных представлений о том, как потребители на зарубежных рынках могут реагировать на побудительные технологии маркетинга Это связано со следующим.

1. Субъектами международного маркетинга являются компании, которые работают на рынках различных стран, т.е. географическая (страновая) принадлежность участвующих в маркетинговой деятельности компаний очень широка.

2. Происходит усложнение и расширение круга вопросов, объектов и факторов сферы маркетинговых исследований и маркетинговой работы, в частности: необходимо изучать не только объекты маркетинга в своей стране, но и большинства стран мира, и особенно в странах целевого рынка. Что же касается маркетинговых мер и маркетинговых программ, то их приходится составлять и координировать в отношении всех или большинства стран.

3. Особое значение приобретает международная и зарубежная маркетинговая среда: больше факторов, ее составляющих, многие из которых оказываются вне влияния фирмы; глобализация и турбулентность среды; глобализация и обострение конкуренции и т.д.

4. Большое значение придается кросс-культурному анализу в определении отличий в бизнес-культуре и культуре потребления в отдельных странах и регионах.

5. Обязательный стратегический характер планирования международной маркетинговой деятельности: планирование, а не только оперативный маркетинг; прогноз рыночного потенциала и планирование комплекса маркетинговых мер воздействия на зарубежный рынок с целью повышения международней конкурентной позиции товара и фирмы; использование пассивной и активной стороны маркетинга; координация, стандартизация и интеграция маркетинговых программ по всем странам при глобальном маркетинге.

6. Международный маркетинг базируется на широком диапазоне сопряженных наук, а именно: международные экономические отношения, мировая экономика, зарубежная география, иностранные языки, международная статистика, международный транспорт, международная логистика, мировая история, международное право, конъюнктура мировых товарных рынков, политология, психология, социология, этнография, эконометрика и т.д.

7. Международный маркетинг требует подготовки высококомпетентных специалистов по вопросам международного и глобального маркетинга, а также специалистов по отдельным странам-партнерам, имеющих образование, соответствующее международному и специализированному страновому профилю.

5. Общие (основные) и специфические (конкретные) функции управления международной маркетинговой деятельностью

Высококонкурентная компания, занимающаяся международной и внешнеэкономической деятельностью, например экспортом товаров, способна эффективно управлять своей маркетинговой работой, а именно: осуществлять основные функции управления международной маркетинговой деятельностью

Общие (основные) функции международного маркетинга'

* *планирование* — составление кратко-, средне- и долгосрочных (в том числе стратегических) планов развития международной марке тинговой деятельности, а также разработка бизнес-планов для новых внешнеэкономических и международных проектов, предполагающих в том числе привлечение внешних источников финансирования;

• *организация* — формирование соответствующих организацион ных подразделений фирмы для осуществления международной марке тинговой деятельности, распределение сотрудников по соответствую щим участкам работы, наделение их должностными функциями, полномочиями и ответственностью и определение форм и методов под готовки и реализации международной маркетинговой деятельности;

• *координация* и согласование задач и функций международной маркетинговой деятельности с другими отделами и подразделениями фирмы с целью не допустить противоречий в решениях и обеспечить слаженность и оптимизацию всей работы; также координация работы с внешними организациями;

* *учет* результатов и оценка эффективности международного мар кетинга пугем определения прибыльности реализации международ ных маркетинговых планов по конкретным видам товаров и регионов и в совокупности по всему номенклатурному ряду поставляемых за ру беж или импортируемых из-за границы товаров;

• *контроль* реализации международных маркетинговых планов и международных маркетинговых кампаний как в оперативном режиме, так и в стратегическом с проведением текущего мониторинга за ходом реализации и контроля за выполнением годовых, средне- и долгосроч ных планов маркетинговой деятельности и организация проведения соответствующих ревизий, в том числе и по воплощению маркетинго вых стратегий в жизнь;

* *обеспечение информационной системы* обслуживания междуна родной маркетинговой деятельности фирмы заэтет внедрения инфор мационных систем управления (MIS — ManagementInformation system; DSS — Decision support system, MDSS — Marketing decision support system, MSM — Market selection model и др.), подключения ксоответст вующей зарубежной информации через Интернет и др., что позволяет

иметь не только четко структурированный банк данных международной экономической и внешнеэкономической информации, но и использовать возможности проигрывания рыночных ситуаций с помощью готовых или разработанных специально для данной фирмы компьютерных программ в целях оптимизации работы на внешних рынках и принятия управленческих решений на более квалифицированном и обоснованном уровне;

• *мотивация* — одна из общих (основных) функций управления в международном маркетинге, определяющая систему стимулирования деятельности прежде всего филиалов и отделений компаний за рубежом;

• *лидерство* — надлежащее воспитание и распределение на соответствующие должности сотрудников руководящего звена управления, владеющих уникальными знаниями в области международных рынков, зарубежной предпринимательской среды, умеющих организовывать бизнес с местным персоналом на локальных зарубежных рынках и т.д.

Вышеперечисленные функции относятся к основным, или общим, функциям управления, свойственным любому виду управленческой деятельности В тоже время управление международной маркетинговой деятельностью на уровне фирмы включает в себя выполнение и ряда специфических, или конкретных, функций (рис. 1.5).

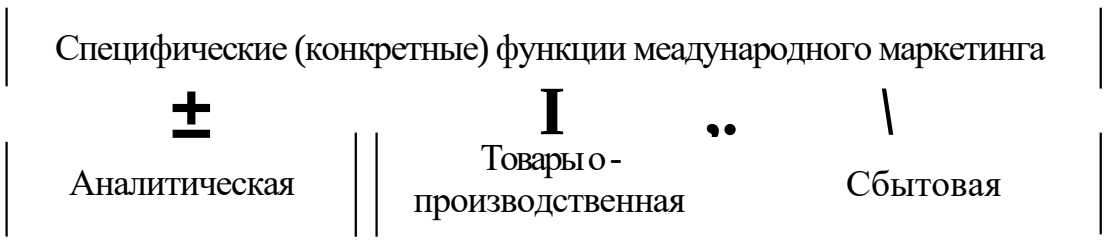


Рис I 5. Специфические функции международного маркетинга

Аналитическая функция — изучение международной рыночной и маркетинговой среды отдельных зарубежных стран и рынков, запросов потребителей зарубежных рыночных сегментов;

товарно-производственная функция — совершенствование и адаптация товара к условиям зарубежных рынков, а также разработка глобальных продуктов для универсального международного сегмента потребителей, живущих в различных странах, и осуществления глобальной маркетинговой стратегии,

сбытовая функция — организация сбытовой сети в собственной стране и за рубежом для продвижения экспортных товаров, приобретения и распространения импортных товаров, осуществление ценовой политики, проведение рекламной работы на внешних рынках и т.д.

Все эти функции, как общие, так и конкретные, имеют большую специфику, которая определяется не только широкой географией международной маркетинговой деятельности, но и особенностями каждого конкретного зарубежного рынка, включая демографические, экономические, политические, правовые, социальные, этнографические, культурные, религиозные Подобная специфика усложняет вопросы управления международной маркетинговой деятельностью и требует специальной подготовки персонала, ее осуществляющего

6. Основные стратегические решения в международном маркетинге

В международном маркетинге определены три уровня принятия решений:

- стратегический,
- управленческий,
- оперативный

Руководство фирмой при организации и осуществлении международной маркетинговой деятельности вынуждено принимать весьма ответственные решения стратегического, управленческого и оперативного характера, каждое из которых во многом определяет успех работы

Основные стратегические решения (рис I б) фирмы в области осуществления международных и внешнеэкономических связей следующие.

- решение *выходить ими не выходить на внешний рынок*, заниматься или не заниматься внешнеэкономической деятельностью, расширять



Рис 1 6. Стратегические решения в международном маркетинге

или не расширять внешнеэкономическую деятельность и по каким причинам В случае принятия и обоснования положительного решения по этому вопросу предлагается вынести

• решение о том, *на какой именно внешний рынок выходить,*

• решение, *когда именно и каким образом* организовать выход на отобранный внешний рынок и *какой стратегии придерживаться,*

• решение, *какую товарную, ценовую политику проводить, как строить сбытовую, товарораспределительную сеть и как формировать политику продвижения* (рекламу, паблик рилейшнз, персональные продажи, стимулирование сбыта, участие в выставках, ярмарках и т д),

• решение, *кок организовать соответствующие подразделения и структуры,* которые уполномочены проводить работу по освоению или расширению внешнеэкономической деятельности.

Для принятия соответствующих стратегических решений компания должна сформулировать «философию», стратегическую концепцию развития на мировых рынках в международном маркетинговом плане и уметь достаточно гибко реагировать на изменения рыночной ситуации в зарубежных странах

Управленческие решения в международном маркетинге связаны с основными и специфическими функциями управления, о которых было сказано несколько выше (рис. 1.7)

Планирование	Организация	Координация	Учет	Контроль
* *			┼ *	
Информационное обеспечение		Мотивация		Лидерство

Рис 1 7 Управленческие решения в международном маркетинге

Оперативные решения определяют конкретные текущие действия по реализации поставленных целей и задач в рамках разработанной стратегии международного развития фирмы (рис. 1.8).

Сбор информации	Постановка цели	Оперативная деятельность	Контроль за исполнением
\			1

Рис 1.8 Оперативные решения в международном маркетинге

7. Аргументы «за» и «против» выхода компании на внешние рынки

Перестройка организации внешнеэкономической деятельности и реформы по ее либерализации предоставили прано заниматься внешнеэкономической деятельностью любому российскому юридическому и физическому лицу, получившему статус индивидуального частного предпринимателя. В настоящее время в России во внешнеэкономической деятельности заняты свыше полумиллиона хозяйствующих субъектов

Международная и внешнеэкономическая маркетинговая деятельность способна решить многие проблемы организации бизнеса и дать высокие положительные результаты. Ниже перечислены основные *причины (мотивы)* и *цели выхода* на внешние рынки или расширения внешнеэкономической и международной деятельности, требующие применения технологий международного маркетинга:

• поиск более высокой доходности бизнеса;

• продвижение товаров на рынки других стран, расширение сбыта;

- развитие международной специализации и кооперирования в целях повышения эффективности бизнеса;

• решение проблемы снижения спроса на внутреннем рынке;

• сглаживание резких колебаний спроса;

• продление жизненного цикла товара;

• снижение рисков за счет их распыления и географической диверсификации операций;

• получение признания за рубежом и завоевание международного престижа для фирмы и ее товаров;

• засвидетельствование выходом за рубеж эффективности своей предпринимательской деятельности;

• соответствие требованиям и предпочтениям клиентов;

• улучшение ликвидности активов предприятия за счет использования зарубежных источников получения валютных средств;

• получение дополнительного коммерческого эффекта за счет использования преимуществ национальных факторов производства и ресурсного потенциала зарубежных стран;

• использование научно-технического, сырьевого, топливно-энергетического, инвестиционного и трудового потенциала других стран с повышенной степенью эффективности;

• более выгодное использование свободных капиталов своей фирмы за рубежом;

• желание окупить издержки на рыночные исследования быстрее и эффективнее, чем это может быть обеспечено на внутреннем рынке;

• освоение передового опыта ведения международного бизнеса, обучение и повышение компетентности персонала фирмы.

Принимая решение о выходе на внешние рынки (в форме экспортной, импортной или иной зарубежной хозяйственной деятельности), руководство фирмы должно сознательно пойти на расширение выполняемых функций и провести серьезную подготовительную аналитическую работу но определению целесообразности и возможной эффективности хозяйственной деятельности на зарубежных рынках и прежде всего — выявить для себя целевые рынки Фирма, занимающаяся или собирающаяся заниматься внешнеэкономической деятельностью, имеет возможности осуществлять поиск прибыльных предпринимательских действий в масштабах не только рыночной территории своей страны, но и всего земного шара В связи с этим необходимо обратить особое внимание на.

• анализ причин и мотивов выхода на внешний рынок вообще и на данный зарубежный рынок в частности;

• изучение системы государственного регулирования внешнеэкономической деятельности Российской Федерации;

• изучение предпринимательской и прежде всего маркетинговой среды и условий работы на мировом рынке и рынках отдельных стран;

• оценку наличия компетентных кадров в области внешнеэкономических операций на соответствующих зарубежных рынках;

• разработку долгосрочных и/или среднесрочных *рыяочных* стратегий и маркетинговых программ проникновения на зарубежные рынки и составление бизнес-планов внешнеэкономических проектов.

В то же время вопрос, следует ли выходить на мировые рынки, довольно сложный и чреват серьезными рисками, К основным трудностям и опасностям выхода на внешние рынки при осуществлении международной маркетинговой деятельности относятся следующие;

• дополнительные затраты на маркетинговые исследования предпринимательской среды зарубежных стран, географических, демографических, политико-правовых, экономических, научно-технических, культурных, социальных и других особенностей спроса местных потребителей и организации бизнеса;

• усложнениеуправленияобщей работы фирмы Необходимость иметь и/или подготовить квалифицированных специалистов со знанием особенностей рынков соответствующих стран и регионов, владеющих иностранными языками, знакомых со спецификой бизнес-культуры, ведения переговоров, запросами и предпочтениями зарубежных потребителей;

■ необходимость модификации и адаптации составляющих маркетинх-микс: товарной, ценовой, сбытовой политики и политики продвижения к требованиям зарубежных рынков. Например, известная компания Parker Pen, принимая во внимание то обстоятельство, что

цель использования ручек во всем мире одна и та же, пыталась продавать одни и те же ручки во всех странах и первоначально потерпела неудачу. Такая же участь постигла и некоторые компании — производители косметики по уходу за кожей лица;

• высокие риски зарубежной деятельности вследсгвие специфики маркетинговой среды, характера спроса и культурных особенностей разных стран;

• сложности поиска зарубежных партнеров,

• высокие барьеры и широкий набор защитных мер зарубежных государств, препятствующих проникновению иностранных товаров и услуг (тарифные и нетарифные ограничения, антидемпинговое законодательство и др.).

Если в первые годы перестройки практически все российские предприятия, получившие право выхода на внешние рынки, предпочли заняться международным бизнесом, то в последующие годы, столкнувшись с серьезными проблемами, многие из них вынуждены были отказаться от реализации стратегии международного расширения бизнеса и попытаться вернуться на внутренний, российский рынок, однако для большинства из них он оказался закрыт вследствие его освоения другими российскими или иностранными компаниями.

8. Основные виды международного маркетинга

Международный маркетинг — собирательное понятие, включающее в себя широкий и разнообразный спектр его видов и подвидов.

Основные виды международного маркетинга

Критерий классификации — количество участвующих стран;

- билатеральный маркетинг
- мультилатеральный маркетинг

Критерий классификации — объект, операции реализации:

- экспортный маркетинг
- импортный маркетинг
- внешнеторговый маркетинг
- маркетинг научно-технического сотрудничества
- маркетинг международного инвестирования
- маркетинг международного производственного сотрудничества
- внешнеэкономический маркетинг

Критерий классификации — использование стратегии адаптации или стратегии стандартизации маркетинговых усилий:

- мультиинациональный маркетинг
- глобальный маркетинг

Критерий классификации — использование технических средств связи.

[1] Интернет-маркетинг

- ТВ-маркетинг по спутниковым каналам связи *Критерий классификации — субъект маркетинговых действий:*
- международный маркетинг ТНК
- международный маркетинг мелких и средних фирм

По количеству участвующих стран различают:

билатеральный маркетингу когда в отношениях международного маркетинга участвуют две страны объединенные односторонними или встречными операциями (рис. 1.9);

мультилатеральный маркетингу когда в отношениях международного маркетинга участвуют три и более стран, объединенных последовательными операциями,

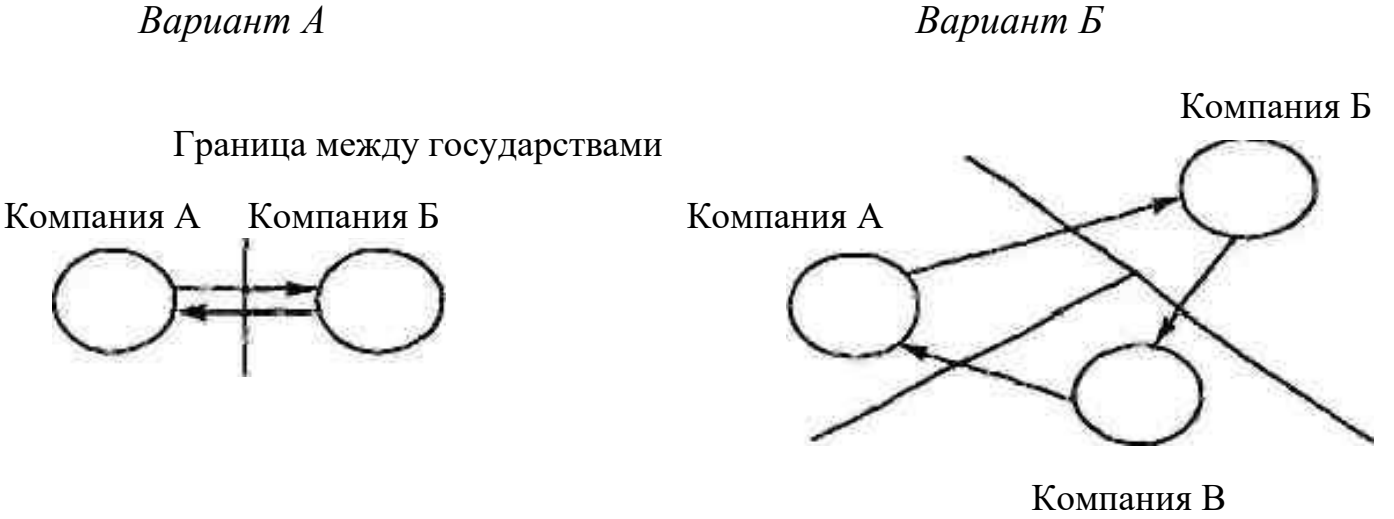


Рис. 1.9. Субъекты международного маркетинга

По объектам, операциям реализации подразделяют: *экспортный маркетинг*, предполагающий вывоз товаров и услуг, рабочей силы и капиталов из данной страны в зарубежные страны. Этот вид маркетинга может рассматриваться как основной, при этом наиболее сложный и перспективный (именно этому виду посвящается большинство учебной, научной и практической литературы по международному маркетингу);

импортный маркетинг, связанный с эффективной организацией закупок, ввозом товаров, услуг, рабочей силы и капиталов из зарубежных стран;

внешнеторговый маркетинг, включающий вопросы внешней торговли, экспортного и импортного маркетинга товаров и услуг;

маркетинг научно-технического сотрудничества, специализирующийся на экспорте-импорте товаров — результатов научно-технического творчества специалистов. Его сферой в основном служит торговля патентами и лицензиями;

маркетинг международного инвестирования связан с организацией ввоза-вывоза как прямых инвестиций, так и портфельных;

маркетинг международного производственного сотрудничества определяет особенности маркетинговой деятельности при промышленной кооперации, строительстве объектов за рубежом и т.д.;

внешнеэкономический маркетинг включает в себя все виды внешнеэкономических операций, а не только вопросы внешней торговли.

По использованию стратегии адаптации или стратегий стандартизации маркетинговых усилий различают:

мультинациональный маркетинг, связанный с необходимостью гибкой адаптации маркетинговых технологий в соответствии с требованиями каждого отдельного зарубежного рынка;

глобальный маркетинг, предполагающий разработку стандартной маркетинговой программы работы на всех или большинстве зарубежных рынков и имеющий дело с единым товаром, единым брендом, стандартизованной рекламной кампанией и т.д.

По использованию технических средств связи подразделяют:

Интернет-маркетинг, включающий электронную торговлю;

ТВ-маркетинг по спутниковым каналам связи.

По характеру субъекта маркетинговых действий различают:

международный маркетинг ТНК, который является наиболее передовым и технологически развитым;

международный маркетинг мелких и средних фирм.

Международный маркетинг также различается по видам товаров и услуг.

9. Особенности развития международного маркетинга в России

Роль международного маркетинга в России особенно велика, поскольку развитие внутреннего маркетинга в нашей стране происходияо на базе и в результате развития международного маркетинга, в то время как в других странах развитие внутреннего маркетинга на-национальном рынке предопределяло развитие международного маркетинга. <

Первый период (конец 60-х — середина 70-х гг.) — научное становление международного маркетинга

Монополия на внешнюю торговлю: международный маркетинг осуществляют ВЭО, он жестко ограничен и оформляется на научном, интуитивном и инициативном уровне

До перестройки, а точнее, до начала 90-х гг., внутреннего рынка как такового в нашей стране не было. Существовала командно-административная система производства И распределения продукции согласно единому централизованному общегосударственному плану. В этот период ошувдался острый дефицит большинства потребительских товаров и товаров производственного назначения. Государство закупало всю произведенную продукцию и оплачивало ее предприятиям-производителям независимо от ее дальнейшей продажи конечному потребителю. Все это исключало необходимость использования не только маркетинга, но и рыночного подхода к организации управленческой деятельности на уровне предприятия.

Однако в этот период Советский Союз осуществлял активную внешнеэкономическую деятельность (ВЭД), и поскольку мировой рынок существовал в этой сфере еще пока неорганизованно, на интуитивном уровне использовались маркетинговые стратегии и технологии, хотя и в ограниченном виде в связи со специфической топливно-сырьевой структурой экспортной номенклатуры, упрощающей из-за определенной дефицитности этих товаров рыночные усилия по организации зарубежных продаж. Сложности эффективного использования маркетинга в международной сфере определялись и оторванностью российских производителей от внешнего рынка, поскольку внешнеторговые операции разрешено было осуществлять только через специализированные экспортно-импортные объединения. В результате во внешнеторговой сфере присутствовали только определенные элементы международного маркетинга и в основном использовались конъюнктурные методы работы.

Тем не менее внешнеторговые объединения Министерства внешней торговли СССР, занимавшиеся экспортом готовых изделий и прежде всего машин и оборудования, уже с конца 60-х гг. стали осваивать технологии маркетинга,

В этот период международные маркетинговые исследования кон-центрировались во Всесоюзном научно-исследовательском конъ-юнктурном институте (профессора П. С. Завьялов, Д. *И.* Костюхин, Ф. М. Левшин, Л. В. Сабельников, Ю, А. Савинов и др.) и практике-

ски осуществлялись сотрудниками отделов конъюнктуры и цен внешнеторговых объединений.

Основная подготовка специалистов в этой сфере велась в МГИМО (был выпущен учебник «Организация и техника внешнеторговых операций капиталистических стран» проф. И. Н. Герчиковой, содержащий раздел по маркетингу; защищена докторская диссертация проф. Г. Г. Абрамишвили)> а также в Академии внешней торговли (работы проф. И. И. Кретова).

Управление внешнеэкономическими связями и международной деятельностью в нашей стране в этот период осуществлялось на макроуровне — на уровне государства. На основании монополии на внешнюю торговлю и другие виды внешнеэкономической деятельности государство устанавливало, какие организации, в каких отраслях и в каком объеме могли вести операции во внешней торговле; определяли посредством экспортно-импортного плана, что и в каких количествах могло быть вывезено из страны и ввезено в нее. Кроме того, государство непосредственно регулировало операции внешнеторговых организаций посредством системы лицензий (разрешений).

Несколько десятков внешнеторговых (впоследствии внешнеэкономических объединений) имели право осуществлять экспортные и импортные операции на мировых рынках и именно они использовали и развивали маркетинговые подходы к организации внешнеэкономической деятельности на мировых рынках. Советские внешнеэкономические объединения (ВЭО) имели в своей структуре специальные подразделения — отделы конъюнктуры и цен, занимавшиеся маркетинговыми вопросами: исследованием зарубежных рынков сбыта, изучением фирм-партнеров и конкурентов, динамики цен, условий и обычаев международной торговли, организацией зарубежных рекламных кампаний, формированием зарубежной сбытовой сети, вопросами доработки и адаптации свойств и характеристик товаров, поставляемых за рубеж, к местным запросам потребителей.

Второй период (середина 70-х гг. - 1987 г.) — организационное оформление международного маркетинга

Монополия на внешнюю торговлю: международный маркетинг осуществляют ВЭО; он ограничен и начинает развиваться на организационном уровне. 17 февраля 1976 г. состоялось учредительное собрание секции маркетинга при Торгово-промышленной палате (ТПП) СССР. Этот день можно считать днем рождения маркетинга в России

В самом начале 70-х гг. развитию международного маркетинга был дан новый существенный импульс. Большую роль в инициировании использования маркетинга советскими машинотехническими внешнеторговыми объединениями и предприятиями мащинотехнического комплекса сыграл бывший заместитель министра внешней торговли СССР Н. Н. Смеляков, который рассматривал маркетинг как действенное средство повышения конкурентоспособности советских товаропроизводителей на внешнем рынке. По его инициативе в середине 1974 г. в издательстве «Прогресс» вышел первый *в* СССР переводной сборник «Маркетинг», где содержались наиболее интересные статьи и выдержки из монографий ведущих американских и английских маркетологов.

В этот период решение задачи повышения международной конкурентоспособности советской продукции было соотнесено с вопросами внедрения подходов современного маркетинга, с ориентацией на запросы конечного потребителя, развитием эффективной системы сервиса, созданием сбытовых систем за рубежом и организацией зарубежных торговых компаний со смешанным капиталом, применением в экспорте инновационных технологий, совершенствованием международных рекламных акций и выставочных мероприятий и т.д.

В конце 1975 г. Президиум ТПП СССР принял решение о создании при ТПП секции по вопросам маркетинга. 17 февраля 1976 г. состоялось учредительное собрание этой секции, и именно эту дату можно назвать рождением маркетинга в СССР и России. Эту дату можно считать началом создания в нашей стране маркетинга как направления в науке, как учебной дисциплины, как концепции управления на уровне предприятия и государства, как начало методологического и практического подхода к решению задач повышения эффективности производства и сбыта за счет создания продукции с учетом требований и предпочтений потребителей.

В то время велись споры о возможности использования маркетинговой концепции и маркетинговых технологий в Советском Союзе, однако большинство ученых и специалистов сходилось во мнении о том, что маркетинг заслуживает изучения и использования в сфере внешней торговли.

При непосредственном участии секции маркетинга были выпущены первые переводы работ западных маркетологов Ф. Котлера, С. Маджаро и др.

Появились первые публикации по маркетингу в СШАН. Е. Капустиной, по маркетингу в авиастроении В. М. Макарова.

Третий период (1987 г. - 1992 г.) — обучение международному маркетингу и его практическое становление

В 1987 г монополия на внешнюю торговлю в СССР устранена, расгет число участников ВЭД и происходит практическое развитие международного маркетинга В том же году создана Российская ассоциация маркетинга Идет активная подготовка специалистов по маркетингу (школы бизнеса, вузы)

С началом перестройки (с 1987 г), когда вступил в силу правовой акт, допускающий на внешний рынок практически любую организацию (предприятие, фирму) нашей страны, чья продукция обладала международной конкурентоспособностью (а этот вопрос решало само предприятие и, конечно, в свою пользу), государственная монополия на ведение внешнеторговых операций ослабла, а затем была устранена. В настоящее время каждое предприятие, фирма, организация, соблюдая соответствующие законодательные регламентации, может самостоятельно осуществлять внешнеэкономическую деятельность и соответственно организовывать и управлять ею на микроуровне

В 1987 г в нашей стране была образована Ассоциация маркетинга, первым председателем которой был проф. Г- Абрамишвили. Ассоциация объединила ученых и практиков в области маркетинга и прежде всего международного маркетинга и ставила своей задачей распространение философии маркетинга и его технологий среди общественности, ученых, преподавателей вузов и нарождающихся предпринимателей. В этот период в рамках Ассоциации маркетинга было реализовано большое число учебных программ по подготовке маркетологов и проведено несколько конференций.

В 1992 г. Ассоциация маркетинга претерпела значительные преобразования и во многом стала напоминать коммерческую организацию, решая задачи консультирования и выполнения заказных работ по маркетинговым исследованиям и маркетинговому планированию. Она утратила значение центра научной маркетинговой мысли, и ведущие ученые в области маркетинга практически не участвовали в основных направлениях ее работы. Ими был создан неформальный общественный научный клуб маркетологов во главе с зав. кафедрой маркетинга Всероссийской академии внешней торговли проф. И. И. Кретовым, который занимается вопросами развития и совершенствования международных технологий отечественного маркетинга,

В настоящее время Ассоциация маркетинга развивает активную работу с вузами страны и учшымк-маркетологами в целях содействия

развитию научно-практического маркетинга в нашей стране, проводит научно-практические конференции на национальном и международном уровне

Органами развития и совершенствования международного маркетинга в России в настоящее время можно назвать Министерство экономического развития и торговли РФ, Торгово-промышленную палату РФ, Всероссийский научно-исследовательский конъюнктурный институт и др.

В связи с предоставлением права самостоятельного выхода большинству российских предприятий на внешний рынок с конца 80-х гг. перед ними остро встал лопрос освоения технологий международного маркетинга с тем, чтобы участвовать в конкурентной борьбе на насыщенном и высококонкурентиом мировом рынке. В 1986—1995 гг. активно развиваются системы подготовки специалистов в области международного, особенно экспортного маркетинга. При этом большая роль в этом процессе отводилась высшим учебным заведениям, традиционно готовящим специалистов в сфере международной деятельности, а именно Московскому государственному институту международных отношений и Академии внешней торговли., которые решением ЦК КПСС и Совета министров СССР были определены головными центрами по подготовке специалистов в области рекламы и маркетинга.

Государство в этом случае выполняло функции регулирования, координации, контроля и содействия развитию внешнеэкономической деятельности российских предприятий и фирм, защиты общегосударственных интересов и обеспечения экономической безопасности России и эффективного продвижения отечественных товаров на мировые рынки. Однако в связи с желанием отечественных предприятий и организаций освободиться от жесткого контроля со стороны государства в проведении внешнеэкономических операций в России произошло резкое снижение роли государственного регулирования и контроля, что создало предпосылки к падению конкурентных позиций многих статей российского экспорта, потере доли большого числа российских товаров на зарубежных рынках, тем более что в настоящее время на мировых рынках компании отдельных стран поддерживаются силой и мощью их правительственных органов и отраслевых ассоциаций.

Изучение опыта зарубежных стран свидетельствует о значительной роли государства в организации и регулировании экономической и внешнеэкономической деятельности и ее особом усилении в периоды, спадов деловой активности и кризисов.

Четвертый период (1992 г. — 2002 г.) — период становления и развития внутреннего маркетинга

1992 г. — в России отпущены цены, начинает складываться внутренний рынок Рынок стал насыщен товарами. На базе международного маркетинга начал развиваться внутренний маркетинг

С 1992 г. в результате «шоковой терапии», когда в России были отпущены внутренние цены и активизировались процессы формирования внутреннего рынка и рыночных отношений, перед российскими предприятиями со всей остротой встал вопрос о необходимости использования маркетингового подхода к организации предпринимательской деятельности уже и внутри страны, на внутреннем национальном рынке. В связи с этим навыки наших предприятий в области международного, экспортного маркетинга послужили источником для формирования маркетингового управления компаниями и навнутрен*нем* рынке, т.е. базой развития маркетинга отечественных компаний явился международный маркетинг, заложивший основу понимания и развития маркетинга на внутреннем рынке.

В результате бурного развития маркетинга в России к концу 90-х гг. в организационной структуре подавляющего числа российских компаний были созданы маркетинговые отделы или группы по маркетингу, которые занимались не только рыночными, маркетинговыми исследованиями, но и разработкой маркетинговых мер повышения конкурентной позиции фирмы и ее товаров как на внутреннем, так и на внешнем рынке и активного продвижения на них своих товаров.

В этот период в России сложилась солидная группа ученых и практиков-маркетологов. Основы маркетинга как учебная дисциплина преподаются практически во всех вузах, связанных с экономическим образованием. В это время в России публикуется множество переводных учебников и монографий, а также работ и учебников российских авторов как по основам маркетинговой концепции управления, так и по отдельным направлениям маркетинговых и рекламных технологий.

В настоящее время в России работает целая сеть маркетинговых специализированных фирм и агентств, проводящих маркетинговые исследования и рекламные кампании, организующих консультирова ние российских и зарубежных фирм. В стране выходят специализиро ванные маркетинговые журналы, в том числе «Маркетинг», «Марке тинг и маркетинговые исследования», «Маркетинг в России и за рубе жом» и др. *

Однако, несмотря на такое бурное развитие маркетинга в России в конце 90-х гг., следует признать недостаточно активными темпы развития международного маркетинга в управленческом подходе отечественных предпринимателей. Это прежде всего находит объяснение в товарной структуре российского экспорта, львиную долю которого составляют топливно-сырьевые товары, которые могут успешно продаваться и без сложных маркетинговых технологий вследствие своей дефицитности и исчерпаемости, а также в связи со значительными трудностями в подготовке уникальных специалистов по зарубежным рынкам и т.д.

Таким образом, показателен пример развития маркетинга в нашей стране, когда именно экспортный, международный маркетинг дал толчок к развитию внутреннего маркетинга, поскольку внешнеэкономический маркетинг развивался в Советском Союзе даже тогда, когда внутреннего рынка не было и господствовала командно-административная система управления народным хозяйством.

Российские предприятия и фирмы получили возможность самостоятельно осуществлять внешнеэкономические операции и ответственны за организацию и управление своей внешнеэкономической и международной деятельностью. Организуя ее, они обязаны четко определять, какие служебные подразделения выполняют те или иные функции по осуществлению внешнеэкономических операций и каким образом координируется их зарубежная работа.

Пятый период (2002 г. — настоящее время) — период совершенствования внутреннего и международного маркетинга

В России сложился внутренний рынок, она признана страной с рыночной экономикой. Происходит ужесточение конкурентной борьбы. В целях сохранения и повышения конкурентных позиций российские компании переходят к использованию сложнейших и совершенных международных маркетинговых технологий

К 2002 г. внутренний рынок России сложился, и российская экономика была признана мировым сообществом как рыночная. В результате определенного насыщения внутреннего рынка и роста конкурентной борьбы, в том числе и с международными компаниями на внутреннем и мировом рынке, отечественные предприятия в настоящее время оказались перед необходимостью не просто освоения азов маркетинга и его простейших технологий, а перед насущной задачей

совершенствования своих знаний и практических приемов и области как внутреннего, так и международного маркетинга.

Управление международной деятельностью на уровне фирмы предполагает решение таких важнейших задач, как разработка стратегических направлений международной маркетинговой политики и поведения фирмы на зарубежных рынках, составление маркетинговых программ и планов внешней торговли и формирование оптимальной структуры органов управления внешнеэкономической и международной деятельностью, ее координация с другими видами работы фирмы, учет и контроль эффективности операций на мировых рынках, информационное обеспечение решений в области экономических отношений с иностранными партнерами

Это требует от отечественных субъектов мирового рынка высокого профессионализма, знания сложившейся практики и обычаев ведения международной маркетинговой и внешнеторговой деятельности, ее форм и методов, умения проводить комплексные исследования зарубежных рынков, отбирать для своей работы наиболее перспективные и оптимальные из них, использовать эффективные маркетинговые инструменты для усиления конкурентных позиций на мировых рынках в отношении товарной, ценовой, сбытовой и рекламной политики.

В то же время приходится признавать тот факт, что для победы в международной конкурентной борьбе российские компании, в то время как иностранные фирмы успешно проникают на их внутренние рынки, должны более агрессивно вести себя не только на внутреннем, но и па зарубежных рынках. В частности, многим российским компаниям следует пересмотреть свое отношение к международным операциям как к чему-то второстепенному и привыкнуть рассматривать мир как единый безграничный рынок.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение международного маркетинга и покажите его отлич ие от национального, внутреннего маркетинга.

2. Внутренний маркетинг в ряде случаев понимается практиками как маркетинг внутри фирмы. В чем его особенности?

3. Дайте характеристику операциям, перечисленным на рис. 1.1, и приведите примеры соответствующей деятельности известных вам фирм. Объясните, какие специфические задачи в сфере международного маркетинга в этом случае им приходится решать.

4, Какие плюсы дает международная деятельность для фирмы? Постарайтесь дополнить приведенный в учебнике список.

5, Какие трудности и риски связаны с международной деятельностью? Постарайтесь дополнить приведенный в учебнике список.

6. Какие основные стратегические решения приходится принимать фирмам в международном маркетинге?

7. Какие функции приходится выполнять соответствующим службам компаний при управлении международной маркетинговой деятельностью?

8. Какие виды международного маркетинга *вы* знаете? Какие из них использует известная вам фирма?

9. Каковы этапы развития маркетинга в СССР и России?

10. В чем основная специфика развития маркетинга в России?

Глава 2

ГЛОБАЛЬНЫЙ И МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

1. Глобализация мировой экономики • 2. Эволюция основных стратегий международного маркетинга • 3. Мультинациональный маркетинг (стратегия адаптации) • 4 Стратегия адаптированной, дифференцированной стандартизации • 5 Глобальный маркетинг (стратегия стандартизации) • 6. Принятие решения по выбору стратегии. Дилемма' адаптация или стандартизация

1. Глобализация мировой экономики

Современное развитие мировой экономию! в значительной степени отличают процессы глобализации, которые реализуются прежде всего в активизации деятельности крупнейших транснациональных компаний в таких сферах, как международная торговля, валютный и финансовый мировые рынки, международная производственная деятельность, международный правовой режим, международные информационные технологии, а также в области деловой культуры Наиболее ярко прослеживаются интеграционные процессы в мировой экономике на примере стран Европейского союза.

Основные факторы, стимулирующие этот процесс, приведены ниже.

Основные факторы развития процесса глобализации мировой экономики

Экономические;

• усиление конкуренции в масштабах мирового рынка
• концентрация и централизация капитала
• приобретения: слияния и поглощения
• рост крупных глобальных компаний, ТНК и финансово-промышленных групп
• поиск путей снижения затрат и повышения доходности бизнеса. Эффект масштаба
• оптимизация управленческих и организационных систем
• либерализация и дерегулирование рынков товаров и капиталов
• усиление экономической взаимозависимости стран
• обострение глобальных проблем человечества

Научно-технические:

- разработка новых систем связи и новых материалов
- глобализация информационных сетей и средств связи
- новые сверхбыстрые транспортные системы

Политические:

- тенденции к транспарентности государственных границ
- активизация политического диалога и контактов между странами, проведение международных встреч и конференций
- усиление политической взаимозависимости стран

Правовые:

- Европейский акт, принятый на Конференции европейских сообществ в Люксембурге в 1985 г (вступил в силу в 1987 г.), провозгласивший четыре свободы в международном движении; товаров, людей, услуг и капиталов
- решения Конференции *ГАТТ* в Пунта дель Эсте 1986 г., начавшей уругвайский раунд переговоров о снижении тарифов и других ограничений *в* международной торговле
- создание Всемирной торговой организации (ВТО)

Социально-культурные.

- снижение роли национальных традиций, обычаев
- возрастание роли человеческого фактора, стандартизация вкусов, ожиданий и предпочтений потребителей
- развитие культурного и человеческого обмена
- усиление процессов взаимопроникновения национальных культур
- развитие учебных и научных контактов
- развитие туризма

Важнейшим звеном в характеристике глобализации мировой экономики, как и глобализации отдельной страны или отдельной компании, являются соответствующие количественные и качественные показатели развития данного процесса.

К количественным показателям определения степени глобализации мировой экономики относятся:

- объем и темпы роста международного производства товаров и услуг в сопоставлении с объемом и темпами роста всего мирового валового продукта;
- объем и динамика роста прямых иностранных инвестиций в сопоставлении с аналогичными показателями по совокупным прямым инвестициям (внутренним и международным);
- объем и динамика международной централизации капитала, слияний и поглощений;
- объем и динамика крупных международных инвестиционных проектов;

• объем Й динамика международной торговли товарами и услугами;
• объем и динамика международной торговли патентами, лицензиями, ноу-хау;
• объем и динамика международными банковскими операциями;
• объем и динамика международных операций на мировом фондовом рынке;
• объем и динамика операций на мировом валютном рынке;
• объем и динамика движения трудовых и людских ресурсов;
• число глобальных компаний;
• число глобальных брендов.

Качественные показатели определения степени глобализации мировой экономики включают:

• лояльность потребителей к глобальным торговым маркам;
• интернационализацию образа и стиля жизни;
• интернационализацию и стандартизацию запросов и предпочтений потребителей.

2. Эволюция основных стратегий международного маркетинга

Выбор стратегического направления предполагает определение сфер бизнеса компании, ее стратегических приоритетов, поиск оптимальной арены конкурентной борьбы. Каждая компания как на внутреннем, так и на международном рынке прежде всего решает вопросы реализации стратегии расширения бизнеса, обеспечения роста продаж и прибылей, определения и завоевания оптимальных целевых рынков, разработки новых товаров и известных брендов, создания эффективной системы сбыта, планирования действенных рекламных акций, совершенствования ценовой политики и в целом — оптимизации управ-- ления маркетинговой деятельностью. Однако международная деятельность привносит в работу компании такие важные различия, как страновые и региональные в масштабах земного шара. На международных рынках большое значение имеет определение географического операционного пространства и направлений расширения деятельнос ти компании в зависимости от этапа интернационализации бизнеса.

В последнее десятилетие XX в. развитие процессов интернационализации, повышающих необходимость и привлекательность для коми паний международной бизнес-деятельности, определяется центров стремительными тенденциями в ряде регионов мира: интеграцией в рамках Европейского союза, Североамериканского соглашения о свок бодной торговле — NAFTA, разрушением торговых барьеров в ряде стран, постепенной либерализацией рынка Японии, созданием рыг-

ночной экономики стран постсоветского пространства и т.д., а также тем обстоятельством, что рынки большинства развитых стран достигли стадии зрелости и насыщения.

За последний период международный маркетинг характеризуется развитием и совершенствованием основной стратегии своего развития (рис. 2.1).

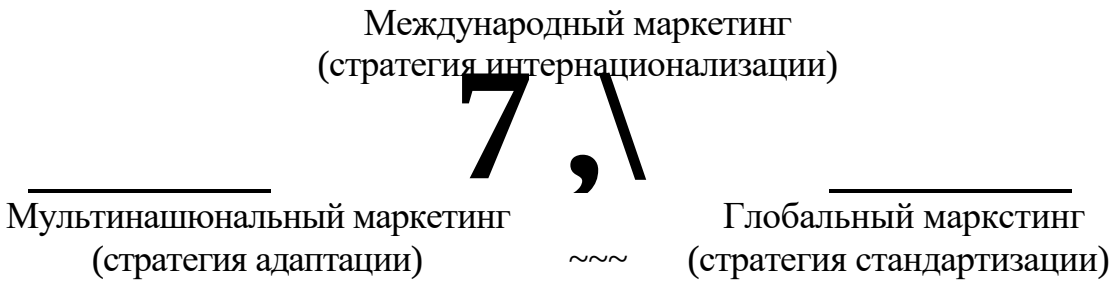


Рис. 2.1. Основные виды и стратегии международного маркетинга

Стратегия интернационализации в международном маркетинге наблюдается тогда, когда значительно увеличивается число стран, участвующих в производстве и сбыте конкретного товара и товар теряет свою национальную принадлежность. Теряется ассоциативность товара и страны-производителя. Товар предстает интернациональным, поскольку производится не в одной, а в нескольких странах или включает в себя научно-технические решения, детали, узлы из ряда стран. Бренд ассоциируется больше с компанией, а не с «национальностью» товара. Например, компьютер IBM нельзя назвать американским, так как он изготавливается в странах Юго-Восточной Азии, Восточной Европы, в связи с чем имеет хождение определение желтой сборки, белой сборки и т.д. Телевизор, сделанный в компании Sony, уже не японский, поскольку он собирался в Юго-Восточной Азии или странах Западной Европы.

Процесс интернационализации деятельности компании состоит из ряда этапов, каждый из которых характеризуется своими стратегическими задачами и приоритетами в принятии решений.

Исторически компании следующим образом решали задачи разработки оптимальной стратегии работы за рубежом за счет использования ряда вариантов, основными из которых являются *мулътинациональная* (мультилокальная, адаптивная) стратегия и *глобальная* (стандартная) стратегия. В принципе компания может не менять на зарубежном рынке стратегию, используемую на внутреннем рынке, а может дггя повышения своей конкурентной позиции адаптировать

маркетинговые действия к требованиям конкретного зарубежного рынка (мультинациональная стратегия) или создавать стратегический симбиоз: применять стратегию стандартной адаптации или адаптируемой (дифференцированной) стандартизации и, наконец, использовать стратегию стандартизации маркетинговых усилий на рынках различных стран (рис. 2.2).

Стратегия, адекватная стратегии на своем внутреннем рынке

Стратегия, адаптированная ктребованиям зарубежного рынка

Стратегия-симбиоз; адаптивной стандартизации или стандартной адаптации

Стратегия, стандартная па всех зарубежных рынках

Рис. 2.2. Развитие основной стратегии международного маркетинга

Расширение рыночного участия и переход от стратегии адаптации к глобальной стратегии фирмы, интегрированной и стандартизированной в мировом масштабе, происходит в результате развития внешнеэкономической и международной деятельности и усложнения механизма и методов международного маркетинга.

Этап так называемой *преинтернационализации* характеризуется ситуацией, когда все усилия фирмы сконцентрированы на реализации маркетинговой стратегии на внутреннем рынке с целью подготовки и отработки активных маркетинговых действий на зарубежных рынках.

Однако в ряде случаев компания ограничивает свою деятельность рамками географических границ своей страны. Такая стратегия свойственна либо довольно слабым в конкурентном отношении компаниям, либо «вялым», нединамичным производителям и поставщикам, которым свойственны некоторые самодовольство и успокоенность, позволяющие им довольствоваться рамками традиционно обслуживаемого внутреннего рынка. Затянувшаяся стратегия преинтернационализации особенно уязвима при активном маркетинге иностранных конкурентов. Примером этому может служить проигрыш в конкурентной борьбе на своем национальном рынке американских производителей цветных телевизоров перед натиском японских конкурентов (i960—1970 гг.), в результате чего в отрасли удалось удержаться только американскому производителю Zenith (12% рынка США). Примером

может служить также утрата многих рыночных сегментов российскими производителями на своем рынке в 90-е годы.

На *первом этапе* развития основной стратегии международного маркетингафирма выходит на международный рынок, учится работать на нем и совершенствуется в разработке основных стратегических направлений своего развития и обеспечения высоких конкурентных позиций первоначально на внутреннем, а затем на внешнем рынке (реже встречаются факты, когда фирма сразу же начинает работать на внешнем рынке или вначале на внешнем, а затем на внутреннем). В этом случае, если фирма и предпринимает определенные шаги по *освоению зарубежных рынков* $_t$ то это происходит по *аналогии со стратегическими маркетинговыми действиями на внутреннем рынке*, т.е. без адаптивных или каких-либо других изменений, по такой же стратегии освоения и расширения рыночной доли, как и на внутреннем рынке. Из-за недостатка опыта и знаний о зарубежных рынках и международном маркетинге компания стремится использовать и на внешнем рынке те свои конкурентные преимущества, которые сложились на внутреннем рынке, что позволяет ей получать дополнительный эффект от географического увеличения масштаба деятельности (рис. 2.3).

Издержки на
единицу продукции

динить опыт рыночных действий как на внутреннем, так и на внешних рынках.

Копирование стратегии внутреннего маркетинга на внешних рынках также весьма опасно, поскольку впервые выходящая на международный рынок фирма предлагает свой, соответствующий требованиям внутреннего рынка продукт зарубежному потребителю без какой-либо адаптации, что влечет за собой негативные последствия, прежде всего связанные с тем, что потребитель не принимает чуждый ему товар. Она в основном характерна для начинающих международную деятельность неквалифицированных и неопытных компаний, втом числе, ксожалению, и для большого числа российских.

Первые шаги фирмы на новом зарубежном рынке обычно не отли чаются систематичностью и носят случайный или эмпирический ха рактер (метод проб и ошибок). Как правило, внешнеторговые опера ции осуществляются в этом случае в результате поступления заказа от зарубежного покупателя в отношении товара данной фирмы, или зака за от внутреннего покупателя в отношении зарубежного товара, или в связи с появлением потенциального импортера и т.д. Постепенно встает задача системного ведения и маркетинговой организации меж дународной деятельности, в связи с чем возрастает необходимость оп ределения уровня вовлеченности фирмы в мировую торговлю и степе ни соответствующего риска с целью оптимальной реализации наибо лее привлекательных возможностей фирмы. f

При выходе компании на международный рынок основной целью для нее является географическое расширение деятельности, проблема географического пространства, в связи с чем ей приходится определять, какие зарубежные рынки прежде всего подходят для ее товаров и какие услуги в состоянии обеспечить оптимальные прибыли. Таким образом решается задача завоевания плацдарма на международном рынке.

На *втором этапе* фирма разрабатывает стратегию расширения биз неса за рубежом за счет интернационализации в виде, как правило, *мультинационаптации* своей международной деятельности с исполь зованием системы мер по *адоптации* составляющих марквтинг-микс на внешнем рынке для отдельных стран и регионов с целью индиви дуализации действий на каждом из них и обеспечения высоких конку рентных преимуществ. На данном этапе фирма решает задачу развития потенциала зарубежного локального рынка и использования преиму ществ экономии издержек за счет увеличения масштабов производства и сбыта. Это осуществляется путем модификации товаров» расширен ния товарной линии и разработки новой, адаптированной к местным запросам продукции. •. ^.. ?Ai. -.&#&$&

На первый план выходит географическая консолидация, когда в каждой зарубежной стране создается центр по расширению товарных линий, в результате чего рационализируется размещение товарных линий и обеспечивается передача идей новых товаров и самих товарных линий.

На *третьем этапе* происходит *стандартизация адаптивных стратегий* зарубежных маркетинговых действий фирмы или разработанная *единая стандартная маркетинговая стратегия* расширения зарубежных рынков претерпевает некоторую, как правило, *незначительную адаптацию* к специфике требований рынков отдельных стран или регионов. Таким образом, фирма стремится понизить степень необходимой адаптации на каждом зарубежном локальном рынке за счет разработки стандартизированных стратегий маркетинг-микс, ориентированных на унифицированные запросы потребителей, независимо от страны их проживания. Такой подход создает возможности значительной экономии средств и повышения доходности международного бизнеса.

На *четвертом этапе* совершенствуются механизмы координации и интеграции стратегии компании на международном уровне, активизируется передача и обмен знаниями и опытом в бизнесе между подразделениями компании, находящимися в различных странах, что приводит к разработке стратегии, ориентированной на глобальный и региональные рынки, а не на каждый локальный рынок зарубежных стран. На данном этапе совершенствования международной маркетинговой стратегии фирма имеет возможность разрабатывать и реализовывать *единую интегрированную стандартную стратегию глобализации* по данному продукту по всем странам и регионам независимо от специфики характера их локального спроса. При этом если и происходит некоторая адаптация по составляющим маркетинг-микс, то она весьма незначительна и не играет первостепенной роли. При этом серьезной ошибкой будет понимание этой стратегии как распространение маркетинговой стратегии по данному товару, используемой на внутреннем рынке, для продвижения его на все рынки за рубежом, т.е. не следует путать данную стратегию со стратегическим подходом в международном маркетинге на первом этапе его развития.

В данном случае внимание фирмы фокусируется на вопросах консолидации и интеграции международной маркетинговой деятельности, что определяет преимущества за счет синергизма мультинациональных операций. В результате исчезает необходимость в концепции внутреннего рынка, а корпоративное, в том числе и маркетинговое, планирование осуществляется на глобальной основе.

На каждом этапе своего развития фирма стоит перед необходимостью выбора оптимальной стратегии развития международного марке-

тинга, которая может различаться не только по времени, но и по конкретному товару.

Ключевые задачи и стратегические приоритеты выбора стратегии международной маркетинговой деятельности зависят от опыта компании, ее конкурентной мощи, характера осуществляемых ею операций и т.д. Помимо этого, можно проследить общую тенденцию развития основных международных маркетинговых стратегий во временкбм разрезе (что типично для наиболее передовых компании), т.е. переход от стратегии международной адаптации к стратегии глобализации и стандартизации международного маркетинга (рис. 2.4),

На рис. 2,4 показаны этапы развития интернационализации маркетинговой деятельности:

/ *этап:* аналогичная с внутренней стратегия международного маркетинга (поаналогии с маркетинговыми стратегиями на внутреннем рынке);

И этап: мультинациональная, адаптивная стратегия международного маркетинга (адаптируя маркетинговые действия к локальным рынкам за рубежом);

III этап: адаптивная стратегия стандартизации международного маркетинга (стандартизируя адаптивные стратегии на зарубежных рынках или адаптируя стандартную стратегию к локальным рынкам);

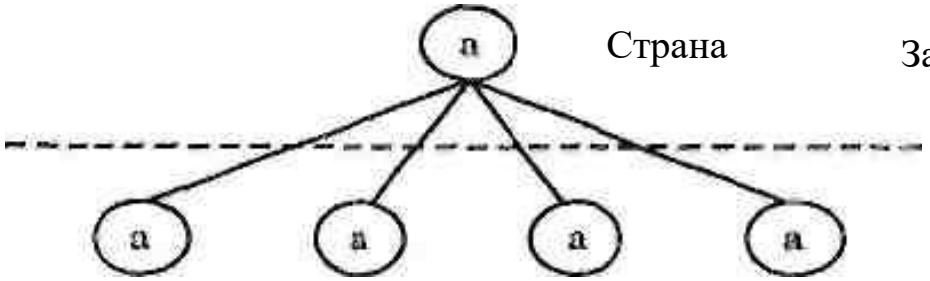
Wэтап: стандартная глобальная стратегия международного маркетинга (проводя единую маркетинговую стратегию на всех рынках за рубежом и в своей стране)

Таким образом, обнаруживается принципиальное противоречие в самой сущности стратегии международного маркетинга, связанное с желанием продвигать на зарубежные рынки стандартизованные товары, ориентируясь на общее в предпочтениях потребителей всего земного шара, независимо оттого, в какой стране они проживают, по стандартизованной маркетинговой схеме и программе, что обеспечивает сн ижение издержек и способно создать единый имидж товаров и фирмы в глобальном мировом масштабе. В то же время имеется настоятельная необходимость адаптировать, соотносить . свои товары и рыночные действия с отличиями в требованиях местных рынков за рубежом с целью укрепления международных конкурентных позиций.

Эти этапы совпадают с четырьмя этапами развития транснациональной компании, предложенными Г. Перлмуттером (Perimutter, 1969).

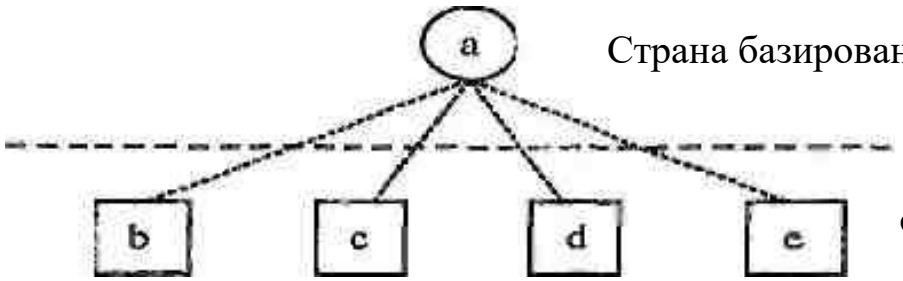
На первом, *этноцентрическому* этапе внешнеэкономическая деятельность рассматривается компанией как подчиненная деятельности на внутреннем рынке; внутренние стандарты маркетинга и исполнения товаров распространяются на зарубежные действия фирмы.

Гран нио



Страна Зарубежн

Страна Б Страна В Страна Г Страна Д



Страна базирования А

Граница Зарубежные страны

II

Страна В Страна С Страна D Страна Е

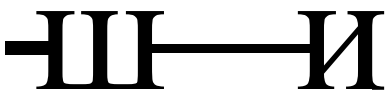
III



Страна базирования А

Граница

Ъ'



Зарубежные страны

Страна В Страна С Страна D Страна Е

JV

Страна базирования А

— • Граница

Зарубежные страны

Страна В Страна С Страна Ц> Страна Е

Рас. 2.4. Этапы развития основной стратегии международного маркетинга:

I — маркетинговая стратегия страны базирования; I—IV — маркетинговые стратегии, адаптированные к условиям стран B, C, D, E соответственно; Ь', c', d', e' — маркетинговые стратегии, адаптированные к условиям стран B, C, D, E соответственно, но уже имеющие

некоторые общие черты; f — единая, глобальная маркетинговая стратегия

На второй, *полицентрической,* стадии акцент делается на культурные и Другие различия в предпочтениях потребителей на зарубежных , локальных рынках, в связи с чем определяются местные методы оценок и контроля маркетинговых действий при минимальном уровне обмена информацией между головной компанией и ее зарубежными отделениями.

На третьем, *регионоцентрическом,* этапе внимание руководства компании концентрируется на передаче полномочий региональным отделениям и коммуникационных потоках.

На четвертом, *геоцентрическом, или глобальном,* этапе активизируется сотрудничество ГОЛОЙНОЙ компании с зарубежными отделениями в определении стандартов и процедур осуществления международного бизнеса, способствующих достижению международных и локальных целей. При этом данное взаимодействие не означает избыточной заорганизован ности и централизации и обеспечивается относительно не-[4] большим числом подробно разработанных руководств по формулированию и осуществлению стратегии. Компания, осуществляющая такую стратегию, получила название *глобальной компании.*

3. Мультинациональный маркетинг (стратегия адаптации)

Стратегия адаптации является наиболее ярко выраженным проявлением маркетингового подхода к организации международной деятельности фирмы и учитывает различия в потребностях и предпочтениях потребителей, обычаях, верованиях и культуре, правилах организации торговли, сбытовых сетей, экономических, политических, правовых, географических, демографических и других условиях, а также конкурентной ситуации в каждой стране. Именно такой стратегии придерживается большинство компаний применительно к большому числу предлагаемых ими на мировом рынке товаров, поскольку она является оптимальной или вследствие недоступности технологий по разработке и «раскручиванию» глобальных товаров и глобальных маркетинговых программ по их продвижению.

Так, Procter &Gamble придерживается стратегии адаптации, или ,' мультинационализацин. Запах Camay, вкус Crest и формула Head & < - Shoulders различаются по регионам, будучи адаптированными к особенностям потребительских предпочтений. Такая стратегия предполагает интерес кдальнейшему проникновению на зарубежные рынки и как следствие расширение товарного ряда производимой продукции, что в определенной степени создает экономию на масштабах [ч]

производства и сбыта за счет расширения рынков в зарубежных странах (рис. 2.5).

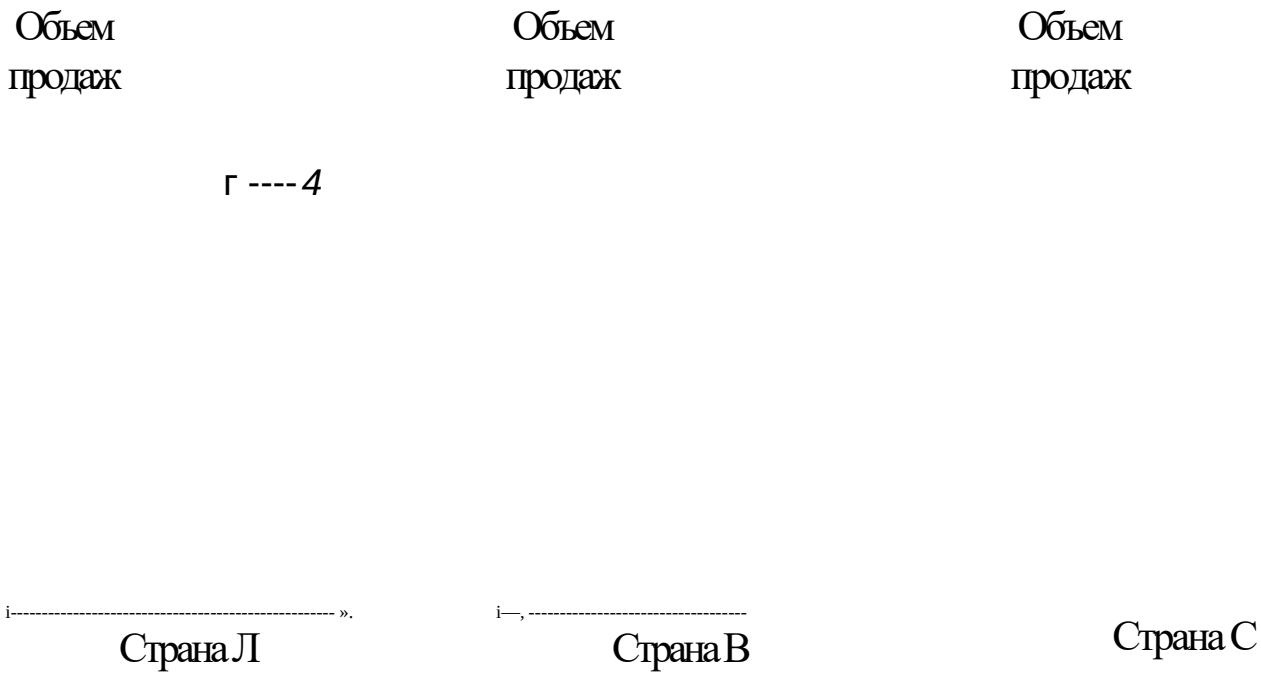


Рис. 2.5. Дифференциация товарных линий согласно стратегии мультинационализации Ц *3, 4* — число товарных линий)

При этом надо принимать во внимание, что международные рынки весьма сложны и продвижение новых товаров, адаптируемых к специфическим местным запросам потребителей, требует дополнительных затрат, которые делают довольно проблематичным выигрыш от экономии на увеличении масштабов производства и сбыта. Кроме того, стратегия адаптации предполагает необходимость вовлечения в конкурентную борьбу на местных зарубежных рынках и реагирования на инициативы локальных конкурентов.

В холе реализации стратегии адаптации ставится серьезная задача развития местных зарубежных рынков. Проводятся меры стимулирования и поощрения инициативы и мотивации местных менеджеров, разрабатывающих отдельные маркетинговые программы для соответствующих рынков и товаров. Большое внимание уделяется вопросам организации продаж на местах, развития инфраструктуры распределения, сбытовой сети на зарубежных рынках.

Данная стратегия, если проанализировать общую тенденцию ее развития, со временем размывается и все большее место уступает стратегии глобализации (о которой подробно — ниже). Однако бывают и обратные явления. Например, в европейском производстве бытовой электротехники в начале 70-х гг. XX в. основные фирмы-продуценты ориентировались на стандартизацию региональной маркетинговой стратегии, однако в 80-х гг. на первый план вышли адаптивные национальные стратегии международных рыночных действий.

4. Стратегия адаптированной, дифференцированной стандартизации

Компромиссом между стандартизованной и адаптивной стратегией служит стратегия адаптивной, или дифференцированной, стандартизации, рассматриваемая как переходная стратегия от адаптации к глобализации а международном маркетинге. Возможна и другая ситуация, когда фирма переходит к стратегии адаптированной, дифференцированной стандартизации от глобальной стратегии, стремясь оптимизировать ее за счет определенных мер по адаптированию к местным условиям в каждой конкретной стране

В этом случае головная компания разрабатывает глобальную стратегию международного маркетинга, доверяя управленческому звену зарубежных филиалов, владеющему спецификой национальных, местных особенностей и обычаев, варьировать реализацию данной глобальной стратегии В связи с этим в международном маркетинге получил большое распространение лозунг; «Будь глобальным, действуй локально».

Сторонниками такой стратегия являются вице-председатель компании Collet Dickenson Peers & Partners Т. Бригнапл, а также председатель компании Ted Beits Б. Трагос, которые отмечали противоречие в термине «единый глобальный маркетинг» и подчеркивали, что единого глобального потребителя не существует.

Типичным примером использования стратегии дифференцированной стандартизации является McDonald's. Эта компания предлагает стандартную единую систему сервиса в любом из своих ресторанов в любой стране, однако меню разнообразится с учетом специфики вкусов потребителей конкретной страны. McDonald's варьирует пропорции мяса в гамбургерах и меняет стандартное меню ресторанов в зависимости от предпочтений клиентов разных национальностей, в частности, во Франции и в Германии в меню включены салаты. McDonald's предлагает пиво в Германии, вино во Франции, пирог с бараниной в Австралии и фирменное спагетти на Филиппинах, что дает возможность конкурировать с местными ресторанами быстрой кухни.

Даже в случае использования ярко выраженной стратегии глобализации и стандартизации присутствует некоторая, пусть и незначительная, адаптация. В частности, налиток Coca-Cola имеет в разных странах разную степень сладости и газирования (в Греции он продается менее сладкМм, а в Восточной Европе понижен уровень газирования), Кроме того, в зависимости от страны изменены упаковка и искусственный заменитель сахара, используемые для такой разновидности напитка, как Light (ранее Diet) Coke.

Levi Strauss использует на рынке Великобритании и зарубежных рынках различные стратегии рекламных кампаний. Менеджер по рекламе американского отделения Levi's Дэн Чоу в связи с этим отметил, что в США продукция этой фирмы позиционируется как одновременно и высокофункциональная, и модная, в Англии воспринимается как остромодная одежда, а в Японии олицетворяет романтический дух. Такое обстоятельство не позволяет применять идентичную рекламную стратегию на указанных рынках.

Электронные изделия, созданные с применением высоких технологий, должны соответствовать национальным техническим стандартам и на рынках разных стран могут занимать различные позиции- Так, компьютерные системы и софт-обеспечение по своим техническим характеристикам в Японии отличаются от аналогов в США и Европе

Или, например, когда встал вопрос о расширении мирового рынка авиалайнера Boeing-737, выяснилось его несоответствие специфике рынка развивающихся стран. Технические характеристики самолета не позволяли осуществлять посадку на коротких, тем более грунтовых, взлетно-посадочных полосах, что потребовало модификации самолета (конфигурации крыльев, механизма шасси и др.). Своевременная успешная адаптация стандартизованного основного продукта сделала Boemg-737 самым «продаваемым» лайнером в мире.

Интересен пример компании Unilever, которая весьма преуспела в продвижении целого ряда своих продуктов на мировом рынке при применении унифицированных принципов позиционирования, рекламной темы и собственного символа (игрушечного медвежонка), однако при этом использовалось различное название торговой марки в зависимости от специфики местных рынков за рубежом.

5. Глобальный маркетинг (стратегия стандартизации)

Для международного маркетинга в конце XX в. была свойственна тенденция усиливающейся глобализации и стандартизации продвигаемых на мировом рынке товаров. Стратегия стандартизации — это единая глобальная стратегия, применяемая на различных зарубежных рынках. Можно сказать, что она представляет собой высшую ступень оптимизации маркетинговой деятельности в международном масштабе, ее самый экономичный тип. Использование стратегии глобализации (стандартизации) предполагает, что определенные товары обладают универсальными не только основными, но и специфическими свойствами, привлекательными для потребителей независимо от страны их проживания. Стратегия глобализации заключается в том, что

единая гамма продукции сбывается по единой стандартной маркетинговой программе. Например, президент Coca-Cola называет эту стратегию «Один взгляд, одно звучание, один сбыт».

Теоретическая разработка идеи глобального маркетинга принадлежит профессору маркетинга Гарвардского университета Т. Левитту, который прогнозирует полную стандартизацию продукта и его маркетинговой и рекламной стратегии и мировом масштабе как оптимальную стратегию развития современного международного маркетинга. В своей работе «Маркетинговое воображение» Т. Левитт подчеркивает, что в связи с развитием средств транспорта и коммуникационных технологий современный мир превращается в единый общий рынок, в котором люди имеют одинаковые вкусы и предпочтения , желают иметь одни и те же товары и вести одинаковый образ жизни независимо от страны проживания. Это способствует стандартизации товаров с минимумом затрат и организации продаж по единой унифицированной маркетинговой программе в масштабах всего мирового рынка. Поэтому компании, которые не смогут реализовать глобальную стратегию международного маркетинга, неизбежно потерпят поражение в мировой конкурентной борьбе в условиях «новой глобальной реальности».

Безалкогольные напитки и продукты быстрого приготовления — наглядные примеры эффективности глобальной стратегии. Так, прохладительный напиток Coca-Cola не только утоляет жажду, но и соответствует вкусовым предпочтениям населения практически всех стран земного шара, которые имеют и свои национальные прохладительные напитки (например, в России — квас, в Монголии — кумыс, в тропических странах — кокосовое молоко и т.д.). Глобальная стратегия и глобальное признание укрепляют потребительские предпочтения и повышают лояльность потребителей к данному товару, его имидж и превращают товар в глобальный бренд.

Ярким примером стандартизованных глобальных торговых марок и стандартизованной стратегии продвижения компании на мировом рынке служат такие товары, как прохладительный напиток Coca-Cola, зубная паста Colgate, сигареты Marlboro, бутерброды McDonald's, джинсы Levi Strauss, электроинструменты Black & Decker, и другие товары, лидирующие во всемирном масштабе. Элементы маркетинг-микс этих компаний идентичны при несущественных различиях по странам. Coca-Cola та же, покупаете ли вы ее в Москве, в Сеуле или Нью-Йорке. Это напиток, пользующийся всемирным признанием.

Компания Black & Decker придерживается глобального подхода в международном маркетинге на рынках 50 стран, обеспечивая высокую степень стандартизации электроинструментов и осуществляя небольшую их модификацию, связанную с различиями в электросистемах и

правилах безопасности и регулирования в отрасли. К такой стратегии ее подтолкнула конкуренция со стороны дешевой продукции японских фирм в 70-е гг. XX в.

Преимущества стратегии стандартизации настолько привлекательны, что, например, компания Mars сменила название шоколадного батончика Marathon, под которым он продавался в Великобритании, на широко распространенное марочное название Snickers. Японская компания Canon, разрабатывая первый копировальный аппарат для глобального рынка, отказалась от традиционного для Японии формата бумаги.

Глобальная стратегия помогла американской компании Becton Dickinson, производителю одноразовых шприцов, успешно атаковать позиции конкурентов, в частности японских, сразу на трех важнейших рынках: в Гонконге, Сингапуре и на Филиппинах.

Глобальное фокусирование — одна из причин успеха японских автомобильных компаний на мировом рынке. Модельный (параметрический) товарный ряд компании Toyota значительно короче, чем число модификаций General Motors, и ориентирован на предпочтения автомобилистои, в какой бы стране они ни проживали. Это позволило японской компании обеспечить объем зарубежных продаж, превышающий соответствующий объем продаж ее американского конкурента.

Многие финансовые организации, успешно ведущие свой бизнес, объясняют это также и тем, что имеют глобальные, стандартизованные предстаоительства, обслуживающие бизнесменов и туристов, имеющих стандартизованные в международном плане предпочтения.

В настоящее время действует целый ряд факторов, способствующих или делаюших необходимым использование стратегии глобализации для современных крупных компаний, прежде всего ТНК.

Факторы использования стратегии глобализации

Рыночные факторы:

- гомогенизация потребителей и их предпочтений
- глобальные потребители
- глобализация каналов товародвижения

Стоимостные факторы:

- экономия издержек на стандартный товар
- экономия издержек на стандартную маркетинговую программу
- использование передовых знаний и технологий
- эффективность источников ресурсов, логистики

Условия внешней среды, государственного регулирования:
- глобализация мировой экономики
- глобализация мировой отрасли
* глобализация культуры
- глобализация научно-технического прогресса

Конкурентные условия:
* глобализация конкуренции
* обострение конкуренции

Условия менеджмента и маркетинга
* интенсивное развитие активного менеджмента
- высокие технологии активного маркетинга

Рыночные факторы. Современное развитие рынка, а также развитие сбытовых сетей в большинстве стран создают условия для активной реализации стратегии глобализации. Прежде всего, это определенная *гомогенность, однородность потребителей и их предпочтении* независимо от государственных границ и увеличивающееся сходство потребностей потребителей в различных странах.

Именно тогда, когда потребители различных стран нуждаются в товарах и услугах с одними и теми же свойствами (или их можно в этом убедить), создается возможность успешного внедрения на рынок стандартизованного единого продукта. В этом случае основная задача заключается в том, чтобы компетентно определить подлежащие стандартизации его свойства Гомогенность, однородность потребностей и предпочтений служит обоснованием предпочтительности узкого товарного ряда, т.е. разработки и поддержания ограниченного количества товарных Предложений, что облегчает обслуживание большого числа рынков.

Также рыночным фактором является наличие на рынке так называемых *глобальных потребителей,* которые приобретают продукцию крупными партиями на централизованной и скоординированной основе, а затем уже децентрализованно ее используют (например, министерства обороны отдельных стран, Всемирная организация здравоохранения и т.д.). В свою очередь, глобальные потребители подразделяются на национальных и мультинациональных. Первые осуществляют поиск поставщиков во всем мире, но потребляют товары только в рамках своей страны, вторые осуществляют поиск поставщиков во всем мире и потребляют товары также во многих странах. Наличие на современном рынке таких глобальных потребителей делает возможным использование глобальной маркетинговой стратегии и глобальных маркетинговых программ.

Глобальные каналы товародвижения также являются рыночным фактором, способствующим использованию компаниями глобальной стратегии в международном маркетинге, хотя пока это еще довольно редкое явление. В качестве примера можно привести европейскую систему распределения и розничной торговли пищевыми продуктами. Глобальные участники каналов распределения могут приобретать товары на глобальной или региональной основе Такие посредники предпочтительны, если учитывать разницу в ценах между странами.

Увеличение рынков и рост их числа делают актуальной задачу нивелирования рыночных различий в зависимости от стран и регионов.

Стоимостные факторы. Это прежде всего *эффект масштаба от расширения сферы деятельности* за счет выхода на международные рынки, что в первую очередь предполагает концентрацию производства и капитала с оптимизацией стоимостных показателей бизнеса в результате реализации глобальных унифицированных маркетинговых программ на основных рынках большинства зарубежных стран.

Широкая международная экономическая деятельность позволяет фирме ускорить процесс онладевания передовыми бизнес-знаниями и управленческими технологиями, аккумулировать мировой опыт в этой сфере, что дает большие преимущества с точки зрения снижения совокупных издержек при использовании передовых бизнес-знаний и опыта в глобальном масштабе.

Высокая эффективность источников ресурсов и обеспечение низких издержек достигаются в результате возможности использования самых низкозатратных сырьевых материалов и энергоносителей в масштабах всего земного шара, а также обеспечения глобальных источников снабжения.

Оптимальные условия транспортировки (количество однородных грузов) исходя из объемов продаж, возможности длительного хранения товаров, отсутствия жестких сроков доставки, отсутствия необходимости размещения производства вблизи потребителей и других условий создают хорошую основу для *оптимизации логистических вопросов* при глобальном, унифицированном подходе к организации международной деятельности.

Отраслевые *уровни квалификации и оплаты труда* существенно различаются в зависимости от конкретных стран, поэтому использование высококвалифицированных сотрудников из соответствующих стран или низкооплачиваемого труда (а иногда ито, и другое одновременно) обеспечивает весьма благоприятные условия для повышения производительности труда и снижения затрат.

Разработка ограниченной номенклатуры унифицированных, стандартизованных товаров также снижает издержки производства и обращения. Ликвидация дублирования разработки товара одновременно в не-

скольких странах происходит за счет концентрации разработок в одном центре с использованием мирового опыта специалистов, из разных стран.

Низкие издержки и низкие цены создают высокое конкурентное преимущество для компаний, придерживающихся стратегии глобализации.

Условия внешней среды. Современная внешняя макросреда международного бизнеса характеризуется глобализацией мцровой экономики, отраслей и бизнеса. Например, гражданское авиастроение давно является глобальной отраслью. Во все большем числе отраслей формируется глобальный потенциал; даже европейский ресторанный бизнес становится привлекательным для проведения стратегии глобализации основными отраслевыми мультинациональными компаниями.

Ускоренный научно-технический прогресс и рост объемов технологических инвестиций создают положительные предпосылки для активного внедрения стратегии глобализации крупнейшими компаниями мира.

Международная информационная среда и возможности использования рассеянной в мире информации с помощью новейших средств связи, возможности использования преимуществ, связанных с ее новизной, также свидетельствуют в пользу глобальной стратегии международного маркетинга.

Особенно большое значение для развития международной, тем более глобальной, деятельности *кыш межгосударственная и государственная политика* в соответствующих странах, на рынки которых направляет свои усилия данная компания. Торговая политика правительства, системы импортных квот, тарифов, нетарифных барьеров, технического и санитарного контроля, стимулирования экспорта, регулирования иностранных капиталовложений, налогообложения, ограничений финансовых и валютных потоков, политика местных органов власти, запреты тех или иных форм рекламы и т.д. во многом способны воздействовать положительно или отрицательно на успехи фирмы, стремящейся работать на рынке данной страны. В частности, сокращение тарифных и нетарифных барьеров в большинстве стран способствует развитию стратегии глобализации.

Глобализация культуры, и прежде всего культуры потребления, также может способствовать глобализации международной стратегии компаний. В настоящее время можно говорить об интеграции культур во всемирном масштабе, о том, что в результате активной коммуникационной политики крупнейших ТНК в большинстве стран создан стандартизованный и унифицированный потребитель (с точки зрения пеггребительской культуры — обыватель), который ест бутерброды McDonalds, пьет прохладительные напитки компании Coca-Cola, жует жвачку Stimorol, чистит зубы пастой Colgate, смотрит японский телевизор Sony, разговаривает по сотовому телефону Motorola и т.д.

Конкурентные факторы. Условия международной конкуренции способны существенно влиять на процессы глобализации маркетинговых стратегий. Может возникнуть конкурентная взаимозависимость между странами, что связано с механизмом разделения видов деятельности и за счет этого снижения издержек Доля рынков конкурентов в отдельной стране воздействует на масштабы и общую конкурентную позицию компании во всех странах В ответ на действия конкурентов компания может сконцентрировать свои усилия на расширении рыночного участия, проведении единого, унифицированного маркетинга и интегрированной глобальной конкурентной стратегии. В этом случае большое значение имеет определение и позиционирование глобальных конкурентов.

Условия менеджмента Технологии маркетингового управления в компаниях достигли высокого уровня развития, позволяющего использовать не только и не столько пассивные рычаги маркетингового воздействия на конкурентные позиции фирмы на мировых рынках, но и активные методы, конструирующие рынок и запросы потребителей согласно разработанным глобальным маркетинговым стратегиям. Это также расширяет возможности компании при осуществлении глобальной стратегии.

Временное условия. Каждый из вышеперечисленных факторов трансформируется со временем, в связи с чем изменяется и глобальная стратегия: она может стать более адаптивной или жестко стандартизованной.

Итак, при использований стратегии глобализации (стандартизации) компания получает ряд выгод, которые прежде всего связаны со снижением затрат на продвижение своей продукции на мировом рынке. Одним из наиболее серьезных преимуществ стратегии глобализации является *экономия на издержках,* причем это происходит в нескольких направлениях.

Во-первых, экономия за счет эффекта масштаба при объединении производственных мощностей или других ресурсов двух и более стран. Наглядным примером может служить концентрация компании Sony производства компакт-дисков в Тсрре Хоуте (штат Индиана, США) и Зальцбурге (Австрия).

Во-вторых, сокращение издержек за счет размещения производства или других видов деятельности в странах, обладающих дешевыми сырьевыми ресурсами и рабочей силой. В частности, южные территории США, соседствующие с Мексикой, изобилуют американскими предприятиями, использующими низкооплачиваемый труд мексиканцев.

В-третьих, экономия издержек достигается за счет эффекта гибкости, поскольку, располагая производство в различных странах, компания в состоянии гибко реагировать на происходящие изменения и перемещать его из страны в страну в целях реализации преимуществ от минимизации затрат в данном периоде.

Глобальные международные компании владеют макроэкономической технологией и, используя модели линейного программирования и другие, учитывают различия в валютных курсах, налоговых ставках, расходах на транспортировку, оплате труда и т.д. в разных странах, с тем чтобы выявить оптимальные с точки зрения прибылей в масштабах земного шара и минимальные с точки зрения затрат сферы приложения своего капитала и усилий.

В-четвертых, интегрированная глобальная стратегия обеспечивает снижение издержек за счет эффекта усиления рыночной власти. Компании, занимающиеся бизнесом в глобальном масштабе и придерживающиеся глобальной, стандартизованной стратегии, приобретают дополнительные рыночные и конкурентные преимущества, что позволяет им диктовать свои условия поставщикам, работникам и в определенном смысле правительствам этих стран.

Основные преимущества использования стратегии глобализации (стандартизации) в международном маркетинге компании приведены ниже.

Преимущества стратегии глобализации (стандартизации)

- Сокращение издержек
  - —значительная экономия в связи с отсутствием необходимости расширять товарный, параметрический ряд
  - —значительная экономия на издержках в связи с масштабами производства и сбыта, включая все элементы маркетинг-микс (товарную, сбытовую, ценовую политику и политику продвижения)
  - —экономия на использовании единой маркетинговой программы
- Совершенствование качества продукции и маркетинговых программ

■ Возможность проводить единую рекламную кампанию в глобальном, мировом масштабе

- Преимущества стандартизованного материально-технического снабжения (в случае недостаточного количества товара в одной стране перемещаются запасы из другого региона)
- Повышение международного имиджа компании и ее товаров
- Укрепление потребительских предпочтений
- Усиление конкурентных воздействий
- Выигрыш в международной конкуренции

Ограничения стратегии глобализации

Однако пол мой стандартизации в международном маркетинге достигнуть весьма сложно, что определяется следующими ограничениями, связанными с разработкой стандартизованных торговых марок.

Культурные и потребительские стереотипы. В разных культурных условиях формируется различный по своему характеру спрос на один и тот же вид товара. Так, сливочное масло в одних странах используют для приготовления пиши и, как правило, предпочитают подсоленный вариант, а в других странах его намазывают на хлеб. В Юго-Восточной Азии предпочитают стирать в холодной воде, а в Европе — в горячей, в связи с чем различаются конструкции стиральных машин.

Язык. Довольно часто марочное название товара и рекламу приходится менять в связи с языковыми различиями. Так, название французского напитка Pschitt в Великобритании ассоциируется с бранным словом, рекламный лозунг шампуня для волос «Wash (вошь) & Go» по своему первому слову вряд ли вызывает у русскоговорящих потребителей положительные эмоции и тд.

Правила и технические нормы. В мире проведена большая работа по стандартизации технических и технологических норм и правил (в рамках *ООН* и других международных организаций), однако определенные отличия все же существуют. Примером служат допустимые нормы пищевых добавок и красителей в продуктах в различных странах, нормы генетически модифицированных продуктов и тд.

Доступность средств массовой информации и местные предпочтения в отношении способов продвижения товаров. Важную роль играют здесь различия в национальном законодательстве. В Дании, например, запрещена реклама вин, а в Нидерландах — разрешена. Во Франции нельзя рекламировать по телевидению пиво, а в большинстве других европейских стран, в том числе в Германии, можно. В зависимости от местных предпочтений потребителей отличаются кампании по стимулированию сбыта: для французских покупателей эффективнее премиальные купоны и упаковки «два в одном», а англичанам предлагаются процентные скидки.

Организационная структура и деловая культура. Стратегию стандартизации оказывается трудно внедрить в тех случаях, когда руководство заграничных филиалов отличается большой степенью независимости и самостоятельности, когда за рубежом были куплены местные компании и местный управленческий персонал излишне сконцентрирован на особенностях местного рынка.

Недостатки стратегии глобализации

1. Усложнение координации деятельности и отчетности фирмы, проводящей стратегию глобализации, может вызвать значительный рост расходов на управление, расширение штатов.

2. Сверхцентрализаиия власти и управления может отрицательно сказаться на мотивации и деловой морали персонала.

3. Глобальные стратегии опасны из-за глобальности возможных ошибок. Возможны преждевременный выход на зарубежный рынок, необоснованное расширение рынка и т.д

4. Стандартизация и унификация продукции может привести к тому, что она перестанет удовлетворять потребителей, в какой бы стране они ни жили. Кроме того, глобальный стандартный продукт разрабатывается для глобального (в определенной степени виртуального) рынка, и он не всегда в состоянии удовлетворить конкретные запросы потребителей всех входящих в него стран.

5. Концентрация, стандартизация и рационализация деятельности лишает международный маркетинг его подлинной сущности — ориентации на удовлетворение конкретных запросов конкретных потребителей, т.е. к утрате гибкости и снижению скорости реакции натребования рынка с его многообразием оттенков запросов и предпочтений. Унифицированный маркетинг снижает возможности адаптации к требованиям и поведению локальных потребителей Например, головной офис British Airline оценил телевизионный рекламный ролик Manhattan Landing с изображением центрального квартала Нью-Йорка, разработанный известным рекламным агентством Saachi & Saachi, как глобально успешный и рекомендовал показывать для рекламы своих услуг во всех странах мира, однако в большинстве их вид Нью-Йорка не вызывал должных эмоций и настроения.

6. Увеличиваются риски международной деятельности, в том числе и валютные риски, связанные с различиями в издержках и получаемых в различных странах доходах. Валютная выручка в этом случае нуждается в особой системе страхования.

7. Интегрированные конкурентные действия могут привести к снижению доходов, прибылей! ухудшению конкурентных позиций на местных рынках, в том числе и в относительно долгосрочном плане. В этом случае отдельным подразделениям компании приходится приносить себя в жертву во имя интересов компании в целом (значительные усилия затрачивая на борьбу с глобальным конкурентом, а не с прямым конкурентом на данном локальном рынке).

8. Чрезмерно высока роль коммуникационной политики глобального маркетинга (особенно по потребительским товарам), когда идет

активное воздействие не только на принятие покупательского решения потребителем во всем мире, но и оказывается влияние на его чувства, эмоции, убеждения с целью навязывания соответствующих мотиваций и представлений (что предлагается именно нужный ему товар), Это не может не вызвать в конечном итоге недовольства у потребителей (что можно наблюдать в случае демонстраций протеста против компании McDonald's во многих странах мира).

6. Принятие решения по выбору стратегии. Дилемма: адаптация или стандартизация

Поиск ответа на вопрос о целесообразности глобализации деятельности компании и ее методах — основная проблема менеджеров всего мира. В организации международной деятельности компания стоит перед необходимостью решения дилеммы: адаптировать свою рыночную, и в частности маркетинговую, стратегию к специфике соответствующих страновых рынков и потребителей *(мулътинациональная стратегия, стратегия адаптации)* или использовать стандартные подходы в зарубежной экспансии, независимо или с небольшой долей учета отличий в требованиях и запросах целевых групп в отдельных государствах *(стратегия глобализации, стандартизации).* При этом в большинстве случаев передовые компании придерживаются симбиоза этих двух основополагающих стратегий международного маркетинга и стремятся эффективно использовать одновременно два подхода.

Специалист в области практического маркетинга а компании, занимающейся международной деятельностью, для оптимизации бизнеса принимает решение по выбору основной стратегии осуществления зарубежной деятельности, включая все аспекты, связанные с наложением и переплетением преимуществ и недостатков каждой из них. Истина заключается в гибком использовании инструментов той или иной международной маркетинговой стратегии сообразно условиям рыночной среды и возможностям самой компании.

Компании и их менеджеры определяют соотношение степени стандартизации и степени адаптации маркетингового комплекса мер рыночного воздействия на конкурентную позицию фирмы и ее продвижения на зарубежные рынки и мировом масштабе в зависимости от требований и характеристик конкретного рынка (табл. 2.1).

Та О л ица 2 I. Компаративный анализ мультинациокального и глобального маркетинга (стратегии адаптации и стандартизации)

Критерии сопостав;ения	Мультинациональный маркетинг (стратегии стандартизации, интернационализации, локализации)	Глобальный маркетиш (стратегия стандартизации)
Маркетинго-вый подход	Локальный, соответствующий местным условиям	Унифицированный мировой
Рыночное предложение	Полностью адаптировано к запросам локальных рынков	Полностью стандартизовано для стран всего мира
Ориентация	Ориентация на особенности запросов локальных рынков	Ориентации на сходство в за-просах локальных рынков
Рыночная доля	Определенная доля на каждом зарубежном рынке	Значительная доля на главных зарубежных рынках
Принципы выбора рынка	На основе оценки их потен-циала по доходам и прибылям	На основе оценки их потен-циала ио выгодам глобализа-ции
Величина расходов на маркешнг	Затратная (значительная) <	Экономичная (относительно незначительная)
Уровень ком-петентности в маркетинговых технологиях	Средний уровень компетенции	Высокий уровень компетенции
Хронолошя развития	Первичная	Вторичная
Размещение производства	Дисперсное (все виды деятель-ности в каждой стране пребы-вания)	Концентрированное (каждый этап в одной или разных стра-нах)
Конкурент-ные дейс~вия	Внутри зарубежной страны	Интегрированные между стра-нами
Маркетияг-микс В том числе: Товар	Индивидуализирован Локальное о>окусированис Инди видуализирован Большее количество модифи-каций Менее высокое качество	Стандартизирован Глобальное фокусирование Стандартизирован Меньшее количество модификаций Более высокое качество

Окончание табл. 2 t

Критерии сопоставления	Мул ьти национальный маркетинг (стратегии стандартизации, интернационализации, локализации)	Глобальный маркетинг (стратегия стандартизации)
Реклама	Адаптирована к требованиям каждой страны	Единая стандартная по всем странам
Цены	Свобода цен и ценовой поли-тики	Единые регламентированные цены н определенная ценовая политика
Каналы сбыта	Самые разнообразные	Глобальные
Персонал и кадровая политика	Гибкие, согласованные с мест-ными условиями	Жесткая единая система
Программа международ-ного марке-тинга	Различная по странам	Стандартная по странам
Прибыльность	Относительно низкая	Относительно высокая
Конкурент-ные преиму-1щества	Максимизация локальных кон-курентных преимуществ	Максимизация интегрирован-ных единых всемирных конку-рентных преимуществ

Рассмотрим табл. 2.1 несколько подробнее.

Принцип выбора рынка и рыночная доля. При мультинациональной стратегии, стратегии адаптации рыночные территории выбираются на базе оценки потенциала каждой из них с точки зрения доходности и прибыльности для компании.

При глобальной стратегии прежде всего оценивается потенциал вклада нового рынка в формирование глобальных интегрированных выгод. Например, многие американские компании, в том числе Motorola, борются за проникновение на японские рынки больше с целью упрочения своих глобальных конкурентных позиций, чем с целью получения прибыли. В связи с этим освоение непривлекательного рынка может представлять для компании стратегическое значение (в частности, внедрение на внутренний рынок глобального конкурента).

Компании иногда выгодно сконцентрировать усилия на увеличении рыночной территории на ограниченном числе ключевых сегментов, а не на охвате всех рынков. Такой стратегии придерживается крупнейшая шведская компания Electrolux Group, которая преследует цель завоевать первое место в мире по производству электробытовых приборов.

Рыночное предложение. При мультинациональиой стратегии, стратегии адаптации компания предлагает на каждом локальном зарубежном рынке продукцию и услуги, адаптированные к местным запросам.

При глобальной стратегии компания стремится к предложению на мировом рынке стандартизированного основного продукта, требующего минимальных усилий на адаптацию к местным условиям.

Размещение производства. При осуществлении стратегии экспорта товаров производственная база размещается внутри одной страны, откуда продукция поступает за рубеж. При мультинациональиой стратегии производство осуществляется главным образом и каждой отдельной стране. При глобальной стратегии производство разбивается на стадии, которые осуществляются в различных странах с максимальным использованием эффекта снижения издержек, а затем готовый . продукт поступает в различные страны. В последнем случае число пересечений границ оказывается значительно большим,

Конкурентные действия. При мультинациональиой стратегии компания конкурирует в рамках границ данной зарубежной страны, несмотря на конкурентные войны за ее пределами, а при глобальной стратегии конкурентные решения принимаются исходя из характера конкурентной борьбы в глобальном масштабе: они либо интегрируются, либо проводятся в упорядоченной последовательности. Интегрированные конкурентные действия встречаются в практике компаний довольно редко, и примером использования такой стратегии могут служить, пожалуй, только японские фирмы. Так, японская компания по производству автомобильных покрышек Bridgestone в целях сохранения конкурентных позиций намировом рынке, противостояния в международной конкурентной борьбе и выхода на рынок США заключила альянс с поставщиком колес для автомобилей Firestone, что позволило ко всему прочему получить доступ и к европейским заводам последнего.

При этом нельзя понимать эти две стратегии как взаимоисключающие и имеющие абсолютно разные возможности. Они, как правило, весьма тесно увязаны, формируя именно тот уникальный вид стратегии, который и способен создать конкурентное преимущество для данного товара компании на данном зарубежном рынке или на мировом рынке в целом.

Стратегия глобализации предполагает интегрирование мировых стратегий, сосредоточение внимания на сходных характеристиках потребителей и их предпочтениях, а мультинациональная стратегия — планирование, производство и продвижение товара в различных странах исходя из различий локальных, местных потребностей. При этом с. учетом происходящих в мире перемен эффективность последней в настоящее время все более ставится под сомнение, а успех первой проявляется ярче и отчетливее.

Основной фактор при определении такого выбора — имеются ли региональные и страновые различия во вкусах потребителей и использовании ими товара в зарубежных странах и регионах, определенных как целевые рынки для данной фирмы. Например, средства транспорта, фотоаппараты представляют более универсальные виды услуг и товаров независимо от их использования, а продукты питания, напитки, одежда, косметика отличаются весьма индивидуализированным спросом/ Поэтому фирмы, производящие эти товары, ориентируются на стратегию адаптированной стандартизации (примером может служить французская косметическая фирма L'Oreal).

Современные компании в настоящее время стремятся выбирать универсальный целевой сегмент во всех странах мира и проводить стратегию стандартизации и глобализации, единого маркетингового подхода при продвижении товара к потребителю. Они предпочитают следовать глобальным тенденциям, стандартизируя составляющие маркетинг-микс в международной деятельности и в то же время оставаться приверженцами местных вкусов, адаптируя к ним международную маркетинговую деятельность.

Таким образом, можно сделать вывод, что большинство международных компаний придерживается промежуточного варианта между стратегией стандартизации и стратегией адаптации. На оси «глобальный маркетинг — мультинациональный маркетинг» компании Coca-Cola, Black & Decker и другие реализуют более глобальный подход и стандартизацию своих торговых марок и в меньшей степени рекламных. Компании Procter & Gamble, Nestle предпочитают мультинациональный, адаптивный подход, и их зарубежные филиалы и торговые марки функционируют независимо друг от друга (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Ось «мультинациональный маркетинг — глобальный маркетинг»

При разработке своей основной комбинированной стратегии международного маркетинга компания, как правило, составляет «карту стандартизации-адаптации» по группам товаров и рынкам отдельных стран, которая включает решения по каждому элементу маркетинг-микс, причем в подетальной разбивке. Решение компании, занимающейся между-

народной деятельностью, о расположении товара на оси «глобальный — мультинаиииональный маркетинг» влияет на каждую составляющую маркетинг-микс (товар, политику продвижения, каналы сбыта и цену) и включает рекомендацию, в каких элементах маркетинг-микс является оптимальным использование стратегии стандартизации и в каких необходима адаптация с указанием в каких именно формах (табл. 2.2).

Та б л и ца 2.2. Примерная карта разработки комбинированной стратегии в международном маркетинге

Маркетинговые технологии	Поли; 1я адаптация	Полная стандартизация
Позиционирование товара	□ а а	а ■
Жизненный цикл товара	□ □ ■	•Q D
Оформление товара	п □ а	а в
Сервис и обслуживание	└ □ D	■ □
Использование марочного названия	□ а └	а ■
Дизайн упаковки	□ D □	□ ■
Рекламное предложение	а ■ □	□ D
Творческая презентация		
Распродажа и другие торговые акции	■ □ D	D D
Стиль торговли	■ а □	а □
Цена	■ D D	а E
Структура скидок	D а ■	□ D
Условия предоставления кредита	а □ □	■ D
Каналы сбыта	а □ D	□ ■
и т.д.	...	.. -

Стратегия стандартизации желательна для компании. Стратегия адаптации является вынужденной и в большинстве случаев необходимой стратегией, в наибольшей степени соответствующей самой сущности маркетинга.

Основными критериями определения возможности и эффективности использования стратегии глобализации в международном маркетинге являются следующие:

1) степень идентичности (однородности, унификации) рынка различных стран по данному товару;

2) степень идентичности потребительских целей у потребителей различных национальностей по данному товару;

3) степень идентичности желаний и нужд потребителей во всем мире по данному товару.

Решение фирмы во многом зависит от широты гаммы, товарного ряда продукции, наличия опытного управленческого.звена, развитого

и совершенного менеджмента и маркетинга, их способности использовать сходные маркетинговые средства и экономическое воздействие конкретной маркетинговой стратегии.

Поучительным примером могут послужить различные подходы к продвижению продукции на рынок Японии компаний Nestle и Kellogg. Kellogg пыталась преодолеть традицию японцев употреблять на завтрак рыбу и рис и продавать те же готовые завтраки, что и в США, но ее покупателями стали лишь дети, воспринимающие этот продукт как лакомство. Nestle более внимательно отнеслась к предпочтениям местных потребителей, командировав своих специалистов по международному маркетингу в Японию для серьезного маркетингового исследования, и разработала новый, адаптированный к вкусам японцев завтрак, включив в него морские водоросли, морковь, кокосовый орех. В результате компания Nestle значительно увеличила объемы продаж и обошла в конкурентной борьбе на японском рынке компанию Kellogg.

Успех закрепляется нахождением точки равновесия, между чрезмерной и недостаточной глобализацией. Идеальная маркетинговая стратегия глобализации призвана сбалансировать стратегию глобализации с уровнем глобализации данной отрасли. Кроме того, компания определяет для себя возможные варианты указанных стратегий — глобализации и адаптации. В частности, она может придерживаться стратегии глобальной стандартизации или стандартизации на ключевых рынках, а также международной адаптации или адаптации на ключевых рынках (табл. 2,3).

Табл и ца 2.3. Матрица основных стратегий в международном маркетинге

		Степень охвата международных рынков	
		как можно больше стран	несколько основных стран
Страте гический подход к международному маркетингу	Стандартизованный (глобальный маркетинг)	Стратегия всемирной стандартизации (стратегия глобальной марки)	Стратегия стандартизации на основных рынках
	Адаптивный (мультинациональный маркетинг)	Стратегия всемирной адаптации	Стратегия адаптации на основных рынках

Стратегия всемирной стандартизации, или стратегия глобальной марки (как, например, в компании Coca-Cola по ее основным товарным позициям, включая и напиток Diet Coke), оказывается не под силу или ограничена рядом факторов для многих других фирм, кото-

рые вынуждены проводить частичную рыночную стандартизацию в более ограниченных масштабах или стандартизацию только на основных, ключевых рынках, рынках с наибольшими возможностями, особенно если потребительские запросы на них схожи.

Стратегия всемирной адаптации, в наибольшей степени выражающей суть международного маркетинга, является максимально затратной стратегией и диктуется различиями в запросах потребителей различных стран. Ярким примером такой стратегии является фирма Procter & Gamble. Американский вариант пользующегося большим спросом в Европе и Латинской Америке стирального порошка Ariel, производимого этой компаниек, рассчитан на более низкую температуру воды, дает большее пенообразование и гарантирует более быструю стирку. В Германии в состав этого порошка внесены изменения с учетом того, что там белье замачивают дольше и при более высоких температурах. В Японии этот товар рассчитан на более короткий цикл стирки и стиральные машины небольших размеров.

Стратегия адаптации на ключевых рынках предполагает концентрацию ресурсов при адаптации только на основных, выбранных компанией ключевых рынках. Чаще всего это происходит из-за недостаточности ресурсов компании. Примером такой стратегии могут служить маркетинговые действия компании Domino's Pizza на основных рынках десяти стран, использующей так называемые культурные добавки для изменения вкуса пиццы: в Великобритании к пицце добавляют сладкую кукурузу, в Японии —мясо тунца, в Германии — салями, в Австрии — креветки.

Контрольные вопросы

1. Прокомментируйте рис. 2.2 (Развитие основной стратегии международного маркетинга). Приведите примеры.
2. Дайте характеристику четырех этапов развития транснациональной компании по Г. Перлмутгеру.
3. Как вы относитесь к высказыванию председателя компании Unilever Майкла Перри, *что* глобальные бренди — это просто местные марки в результате их многократного воспроизведения и большинствоторгевых марок навсегда останутся национальными?
4. Приведите примеры ограничений на пути развития стратегии глобализации, стандартизации
5. Дайте коипаративный анализ стратегии мультинациэнального и глобального маркетинга Используйте табл. 2,1.
6. Используйте пример известных вам компаний для иллюстрации стратегии глобализации и стратегии мультинационализации в международном маркетинге.

Глава 3

ТНК - ОСНОВНОЙ СУБЪЕКТ МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА

*/ Понятие ТНК и индекс транснациональности Мультинациональные компании и международные монополии • 2. Глобальные компании ■ 3. ТНК как основа процесса глобализации в мировой экономике и международном маркетинге * 4, Стратегия глобализации ТНК и движение антиглобалистов*

1. Понятие ТНК и индекс транснациональности. Мультинациональные компании и международные монополии

Значение ТНК для международного бизнеса весьма велико, и они являются его основными субъектами. Международная торговля все больше становится отражением, следствием и стимулом связей между самими ТНК, внутри ТНК — между материнской компанией и ее дочерними и внучатыми компаниями, а также между этими и любыми другими компаниями. Например, многие американские компании открыли в различных странах мира собственные филиалы и представительства и создали там обширные производства, что позволяет им задействовать дешевую рабочую силу и другие ресурсы, а также обходить сложные торговые барьеры и максимизировать итоговую прибыль

Транснациональные компании — институциональная форма интернационализации и международного маркетинга. Сфера их деятельности и «адрес* — весь мир. Это компании-космополиты, имеющие контролирующий капитал однонационального происхождения.

Сбыт за рубежом, занимающий значительную долю деятельности ТНК, обычно растет быстрее, чем сбыт в собственной стране, причем объем сбыта за рубежом составляет обычно более ⅓ общего объема продаж. Так, 25 крупнейших транснациональных корпораций США получают 43% общего объема продаж и 25% прибыли от сбыта своей продукции за рубежом.

Однако следует проявлять определенную осторожность при отнесении компании к разряду ТНК, поскольку далеко не всякая компания, вовлеченная в международную торговлю, может быть отнесена к категории транснациональных корпораций. Компания может экспортировать всю производимую ею продукцию и получать 100% дохода из-за рубежа, но

этого недостаточно, чтобы называться транснациональной. Транснациональной может считаться только компания, имеющая собственное производство или иное присутствие (представительство) за границей.

Деятельность ТНК является одной из основных причин дефицит, ности платежного баланса страны. Например, только импорт «большой тройки, американского автомобилестроения General Motors, Ford, Chrysler со своих расположенных за рубежом заводов составлял в конце 1990-х гг. 6 млрд долл.

Однако в связи с ростом конкуренции в сфере производства тенденция может измениться в обратную сторону.т е. в сторону акгивизации процессов создания зарубежными фирмами на территории США своих производств и предприятий с целью последующего экспорта в третьи страны. Поддержание отечественного и иностранного производства на американской территории позволит улучшить состояние торгового баланса США.

При сравнении объема ежегодных продаж ТНК с валовым национальным продуктом отдельных стран можно сделать вывод, что General Motors превосходит Швейцарию, Пакистан и ЮАР, Royal Dutch Shell богаче Ирана, Венесуэлы и Турции.

При этом международная маркетинговая деятельность ТНК отличается жестким централизованным контролем и координацией. Для отнесения компании к ТНК следует определить индекс трансиациональности, который характеризует степень интернационализации деятельности компании.

Индекс транснациональности (или индекс международности) просчитывается, исходя из следующих показателей:

- объем производства на зарубежных филиалах и его отношение к внутреннему производству (как наиважнейший показатель);
- объем прибылей, полученных на заграничных филиалах, по отношению к объему прибылей компании на внутреннем рынке;
- занятость на заграничных филиалах и ее отношение к числу занятых на внутреннем рынке;
- доля зарубежных активов в обшей сумме активов компании;
- объем продаж за границей и его отношение к объему продаж на внутреннем рынке.

В соответствующих случаях подсчитывают этот индекс и в отношении государства, тогда показатели суммируются по всем основным компаниям ведущих отраслей данной страны.

Процессы транснационализации касаются и сферы услуг. Так, американская страховая компания Agna открыла в Ирландии центр обработки претензий и заявлений, Texas Instruments имеет в Индии филиал по разработке пакетов программного обеспечения, юридиче-

екая компания Lexis самолетом отправляет за рубеж документы для ввода их там в компьютеры местными операторами. Многие фирмы осуществляют обработку данных на Барбадосе, где около 1000 операторе» зарабатывают на этом около 10 млн долл. (Бизнесмены-международники шутят по поводу регистрации фирм на палубах океанских судов, которые встают на якорь там, где бизнес обходится дешевле всего и где самый низкий уровень налогообложения.)

ТНК бывают не только крупные, но и средние (с количеством занятых не более 500 чел.). Например, 50 средних по величине компаний с количеством занятых не более 500 чел., относящихся к ТНК, имели средний индекс транснациональности 27%, у 13 превышал 40% и у 6 — превышал 50%.

Типичной организационной структурой ТНК является головная материнская компания (холдинг) со штаб-квартирой, филиалы и отделения, а также дочерние и внучатые компании как внутри страны, так и за рубежом. Особое значение приобретает сочетание принципов централизации и децентрализации в управлении ТНК, а также конгломератной и синергической форм набора портфеля ее сфер бизнеса.

Хорошо известны такие американские ТНК, как Wbrner-Lambert, 3M, Ford, IBM, H. J. Hinz, Gillette, Istman Kodak, сбыт за рубежом которых составляет более 'Д общего объема продаж.

Можно также выделить *мулътинационалъные, многонациональные компании* (МНК), которые отличаются преобладающей привязанностью к стране своего происхождения (по объему деятельности, связям с деловыми и политическими кругами, сосредоточению научно-технических исследований) и ядро которых образует капитал двух-трех стран (например, англо-голландская компания Royal **Dutch Shell).**

И наконец, можно говорить о *международных монополиях* (ММ), которые характеризуются отсутствием преобладающей привязанности к стране происхождения и образованы капиталами нескольких стран. Однако для упрощения анализа в международном маркетинге все вышеназванные компании чаще всего принято считать как один и тот же вид — транснациональные компании.

2. Глобальные компании

Современный период отличается активным развитием процессов глобализации, что наиболее ярко отражается в трансформации сущности и характера деятельности крупнейших компаний мира (рис. 3.1).

Признавая большую роль в процессе глобализации транснациональных компаний, следует иметь в виду, что обычная ТНК произво-

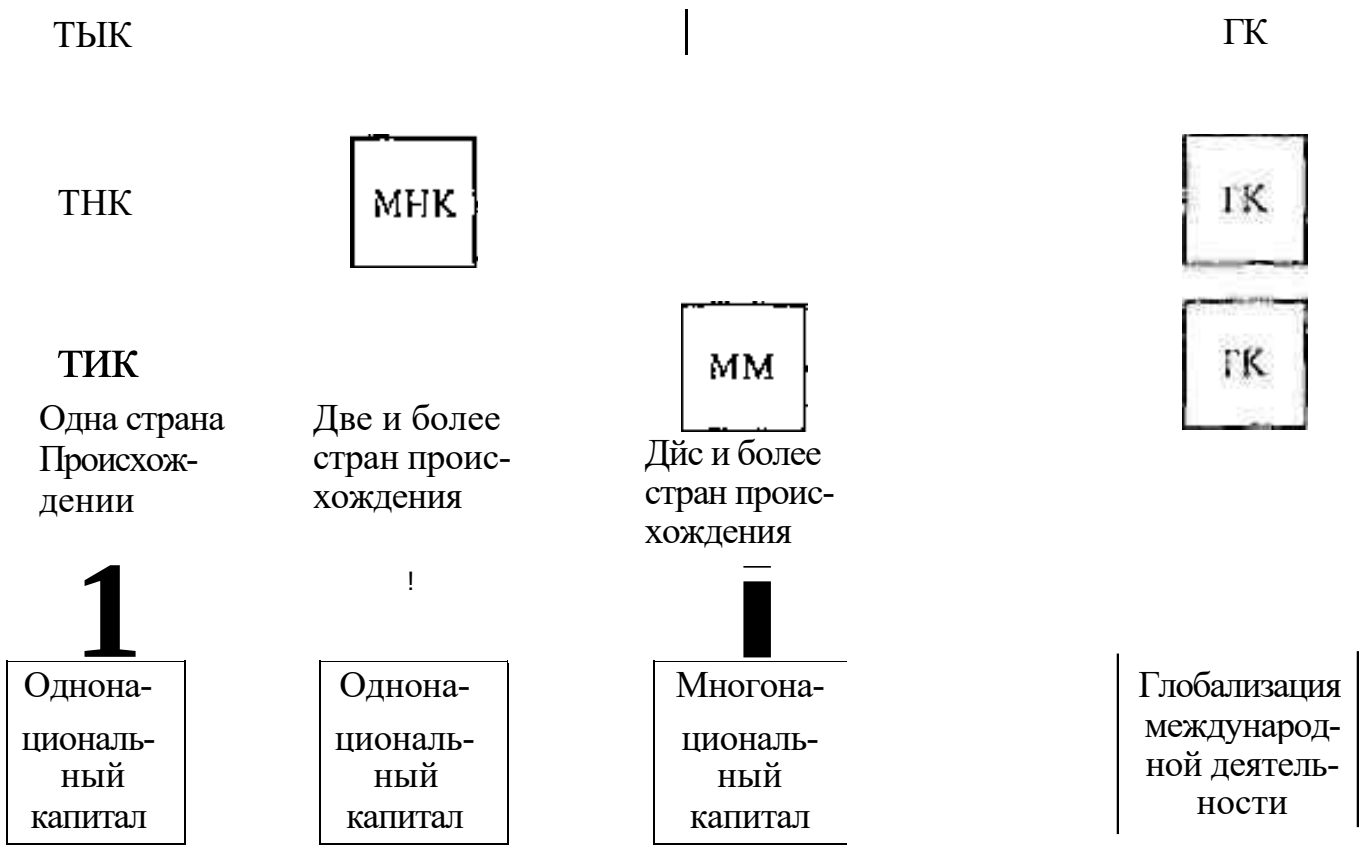


Рис 3 1 Процесс глобализации компаний

дит о собственной стране свыше $^3/_э$ всей продукции, используя $^3/_3$ всего своего персонала.

Глобальные компании (ГК) выросли, как правило, из ТНК и представляют собой их разновидность, стоящую на следующей стадии «международности» своего развития. Они утрачивают преимущественную связь с внутренним рынком, ориентируются на требования мирового рынка, осуществляют глобализацию производства и сбыта на базе стратегии стандартизации маркетинговых программ и технологий развития международного, глобального бизнеса, что дает им неоспоримое преимущество в конкурентной борьбе на мировых рынках, в первую очередь, за счет снижения издержек В качестве примера можно привести американские компании Coca-Cola, McDonald's, Nestle, Colgate, Marlboro, IBM, Procter & Gamble, Du Pont, Shell, Exxon, Mobil, японские и южнокорейские компании по проязводству бытовой электроники, японскую автомобилестроительную компанию Toyota, автомобилестроительную компанию Daimler Chrysler и др. Для ГК характерно также использование *глобальных источников*.

Глобальные компании имеют *значительно более высокий индекс транснациональности* по сравнению с обычными ТНК, и их основная работа направлена на стандартизацию товара и маркетинговых усилий

по продвижению продукции на мировом рынке, что позволяет получать значительный выигрыш от эффекта масштаба, глобальной рекламы и глобальной торговой марки При этом научно-технический прогресс создает высокие конкурентные преимущества по сравнительным издержкам.

Глобальные компании не только действуют как своеобразные правительства, но представляют собой особую, глобальную в мировом масштабе власть, сфера которой не знает государственных границ Чем больше элемент многонационального участия в такой компании, тем в большей степени она стремится освободиться от ограничивающего влияния правительств стран, на территории которых распространяется ее деятельность

Современная карта мира может быть представлена территориями и сферами влияния ГК, границы которых не совпадают с границами национальных государств Экономическая мощь ГК позволяетусиливать им и свое политическое влияние на международной арене. Они имеют своих дипломатов-сотрудников для организации отношений с правительствами различных стран, защищающих интересы своих акционеров, не различая их национальной принадлежности

Для поддержания высокой международной конкурентоспособности в XXI в ведущие крупные компании будут становиться все более глобальными.

3. ТНК как основа процесса глобализации в мировой экономике и международном маркетинге

Основной движущей силой и институциональной базой международного маркетинга являются ТНК, которые играют определяющую роль в движении товаров, капиталов и технологии. Их число насчитывало к концу 90-х гг примерно 45 тыс. головных, материнских компаний и 280 тыс их зарубежных филиалов, дочерних и внучатых компаний Общий объем продаж заграничных филиалов ТНК составляет свыше 8 трлн долл , что превышает валовой объем мирового экспорта При этом надо учитывать не только обычные формы международной торговли и потоки прямых инвестиций ТНК, но и такие, как субподрядные и лицензионные соглашения, франчайзинг, договоры на управление и другое, что существенно повышает соответствующий показатель.

Основой развития процесса глобализации явилась прежде всего интернационализация производства, а не обмена. Институциональной формой глобализации выступают ГК, а не обычные ТНК, которые

в настоящее время представляют собой интегрированные интернациональные производственные системы — производственное ядро глобальной экономики

Рост ТНК связан с обострением конкурентной борьбы на мировом рынке, стремлением к повышению доходности бизнеса за счет эффекта масштаба, оптимизацией систем управления и организации деятельности компании, внедрением международной маркетинговой стратегии по стандартизации предпринимательских усилий в области товарной политики, политики продвижения, сбытовой и ценовой политики на большинстве мировых рынков.

Показателем роста ТНК являются данные о прямых инвестициях. В последнее время $^{3}/_{5}$ всех иностранных прямых инвестиций приходится на развитые страны и только $^{2}/_{5}$ — на развивающиеся. Причем США занимают первое место по привлечению иностранных прямых инвестиций

В условиях развития процесса глобализации международная торговля во многом определяется деятельностью ТНК. При этом с расширением производства за рубежом на предприятиях, принадлежащих ТНК, происходит замещение экспорта, но в то же время увеличиваются поставки на внутрикорпоративном уров! с, что способствует расширению международной торговли. При этом рост экспорта происходит как в виде сбыта готовой продукции, так и в виде поставок материалов и комплектующих. Так, США производят за рубежом продукции в 3,5 раза больше, чем экспортируют; ФРГ — в 1,3 раза.

ТНК вследствие своей экономической, финансовой, управленческой, научно-технической, кадровой мощи способны разрабатывать и осуществлять наиболее совершенные международные маркетинговые технологии, которые, учитывая масштабы этих компаний, дают значительные прибыли и обеспечивают высокую мировую конкурентоспособность как их самих, так и создаваемых ими продуктов.

Конечно, в международном маркетинге задействованы и мелкие, и средние компании, однако в большинстве случаев они сознательно или непроизвольно для них, но запланированно со стороны ТНК находятся под «зонтиком» маркетинговых программ последних и реализуют их стратегические цели и задачи. На мелкие и средние фирмы приходятся в основном остаточные сферы бизнеса, не дающие сверхвысоких прибылей. В то же время мелкие и средние фирмы используются в международном бизнесе транснациональными компаниями для решения высокорисковых задач и, естественно, не могут получить от применения методов международного маркетинга столь высокого эфгфекга, как ТНК.

ТНК в международной маркетинговой деятельности несут положительное начало как разработчики новых маркетинговых техноло-

гий, как локомотивы глобализации продуктов, стандартизации потребительских предпочтений и образа жизни, т.е. ведут к еще большей интернационализации мировой экономики в целом. Однако следует иметь в виду и отрицательный эффект от подобного рода деятельности. ТНК могут сознательно, преследуя свои коммерческие выгоды и интересы, а иногда и допуская серьезные ошибки, ввергать значительную часть государств в состояние серьезнейших экономических и финансовых потрясений, как это можно было наблюдать в середине и конце 80-х гг XX в.

4. Стратегия глобализации ТНК и движение антиглобалистов

Основные направления социально-экономической критики в отношении стратегии глобализации ТНК связаны со следующими моментами:

• растущая власть глобальных транснациональных интегрированных хозяйственных структур;

• навязывание своей воли владельцами громадных инвестиционных средств остальным, особенно «вялым» государствам, возрастание зависимости национальных государств от политики глобальных монополий;

• ограничения прав суверенных государств, ограничения экономической политики национальных государств, снижение их национальной экономической безопасности, что нашло, в частности, выражение в глобальном финансовом кризисе 90-х гг. и других негативных явлениях;

• чрезмерное дерегулирование рынка в интересах крупнейших ТНК, усиление регулирования мировых рынков со стороны крупнейших ТНК;

• обострение общей конкуренции на мировом рынке;

• навязывание потребителям всего мира стандартов потребления и образа жизни;

• нарушение сложившегося баланса сил между наемными работниками и работодателями, массовые увольнения, безработица;

• усиление конкуренции со стороны развивающихся стран, где работают предприятия ТНК, что ведет к снижению заработной платы, социальных льгот, затрат на экологию и понижению уровня жизни в развитых странах.

Подобная критика вылилась в общественное движение антиглобалистов, которые активизируют свои выступления в периоды проведения международных совещаний и конференций на высшем уровне.

Начало такому движению было положено в конце 90-х гг. XX в. В частности, в 1999 г. французский фермер Бове в знак протеста в связи с введением в США высоких налогов на продажу продовольственных деликатесов (в число которых попал и знаменитый французский сыр «Рокфор») вывел свой трактор на улицы ближайшего городка и разгромия витрины американского McDonald's как символ процессов глобализации. Его действия были поддержаны многочисленными сторонниками, к которым примкнули и лица, выступающие против сложившегося в мире порядка приоритетов и отношений.

Антиглобалисты выступают против ТНК и глобальных компаний, которые навязывают всему миру стандартные товары, вкусы и образ жизни, Они отвергают ценности, предлагаемые обществом потребления. Антиглобалисты выступают также против таких международных организаций, как МВФ, ВТО и др., которые обеспечивают систему преимущества сильных над слабыми.

Летом 2001 г. в Генуе в антиглобалистском движении приняли участие свыше SO тыс. человек. В результате столкновений с полицией 114 человек были ранены и один убит. Затем антиглобалисты стали применять более гибкую, креативную тактику организации манифестаций, например «танцующая толпа» и т.д.

Глобализация, подчеркивают участники данного движения, представляет опасность для развивающихся стран,

В противовес противникам процессов глобализации ее защитники отстаивают следующие ее положительные стороны:

- рост производительности и разделения труда;
- дальнейший прогресс и экономический рост;
- создание мощной управляемой глобальной системы мировой экономики;
- повышение уровня жизни;
- выгоды от экономии масштаба (сокращение постоянных и в большинстве случаев переменных издержек);
- эффективность производственных инвестиций;
- более широкий ассортимент иностранных товаров на национальных рынках;
- выявление истинного положения в экономике каждой страны;
- наличие четырех свобод: глобальной свободы познания, передвижения, действий, самовыражения и самопроявления.

Интеграция России в современную глобальную экономику является настоятельно необходимой задачей. Глобализация экономики не только приумножает контакты между представителями различных стран, но ведет к соприкосновению и взаимопроникновению различных культур, религий, образов жизни, что приводит к духовному обо-,

гащению и лучшему взаимопониманию народов разных стран, более эффективному взаимодействию в экономической области.

Россия должна быть заинтересована в развитии процессов интеграции, интернационализации и глобализации, но при этом ей необходимо четко обозначить свои стратегические национальные интересы и отстаивать их.

Контрольные вопросы

1. В чем различие транснациональной и международной компании?
2. Чем отличается глобальная компания от транснациональной?
3. Что такое индекс транснациональное™ и как он рассчитывается для компании?
4. Какие вы можете привести данные, доказывающие особую роль ТНК в развитии мировой торговли?
5. В чем заключается положительное значение ТНК в развитии международного маркетинга?
6. В чем сущность движения антиглобалистов? Почему они выступают против деятельности ТНК и их стратегии глобализации?

Раздел II
МЕЖДУНАРОДНАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА

Глава 4

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ СРЕДА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

*1. Государственные органы регулирования и содействия развитию внешнеэкономической деятельности • 2. Правовое обеспечение экспортно-импортных операций * 3, Регулирование экспорта товаров и услуг • 4. Регулирование импортных операций •* 5. *Регулирование валютных операций и валютный контроль*

1, Государственные органы регулирования и содействия развитию внешнеэкономической деятельности

Регулирование и контроль в сфере внешнеэкономической деятельности (ВЭД) на общегосударственном уровне осуществляют федеральные органы власти и управления (рис. 4.1). К ним относятся прежде всего Федеральное Собрание страны, Президент РФ и Правительство РФ.

Федеральное Собрание разрабатывает и принимает законы, регламентирующие внешнеэкономическую деятельность, через соответствующие комитеты и комиссии парламента осуществляет руководство ее основными направлениями, контроль за деятельностью исполнительных органов.

Президент Российской Федерации осуществляет общее руководство внешнеэкономической политикой, подписывает международные соглашения, регулирует сотрудничество в военно-технической области, определяет порядок экспорта драгоценных металлов; в случае необходимости использует согласительные процедуры для разрешения разногласий между органами государственной власти Российской Федерации в данной области.

Правительство РФ обеспечивает проведение в стране единой внешнеэкономической политики, разрабатывает соответствующие

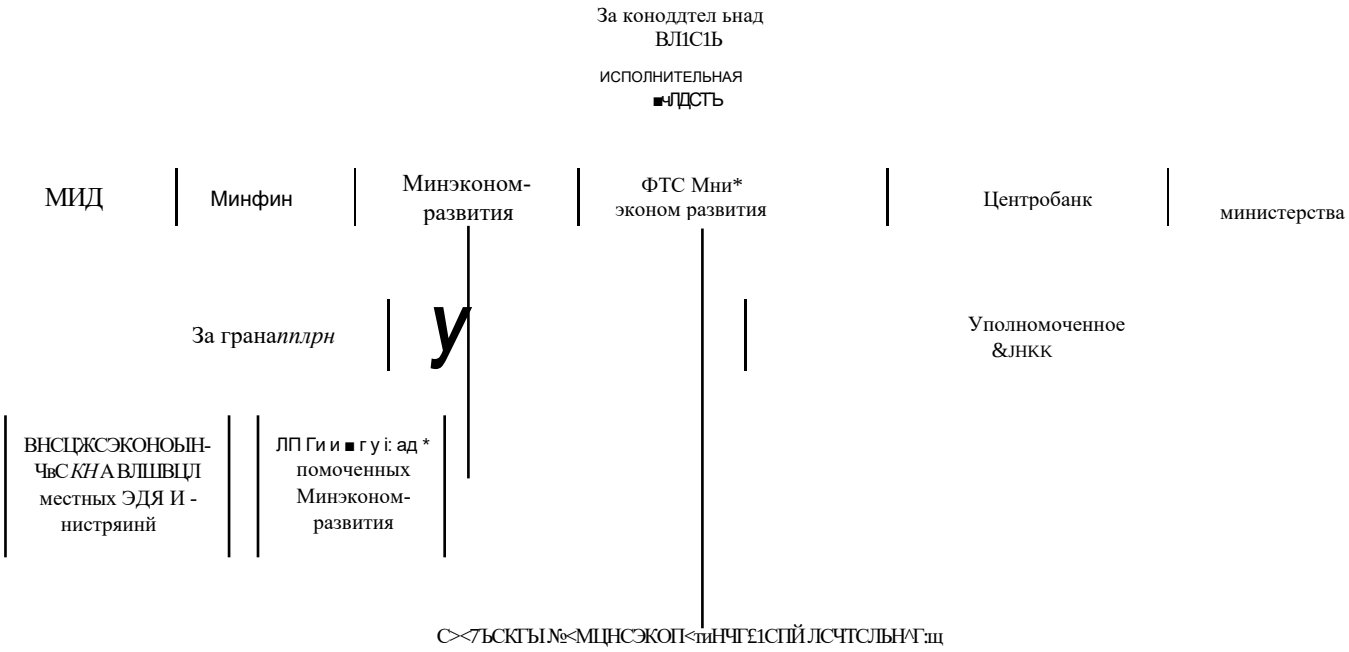


Рис. 4 L Схема органов государственного регулирования внешнеэкономической деятельности Российской Федерации

программы деятельности» принимает решения по основным направлениям внешнеторговой политики, а также принимает в пределах своей компетенции решение о проведении переговоров и подписании международных договоров Российской Федерации

Непосредственную реализацию задач государственной внешнеэкономической политики, атакже разработку и принятие мер в данной области осуществляют общеэкономические и специализированные органы исполнительной власти на федеральном уровне, внешнеэкономический аппарат местных органов власти, а ггкже зарубежный торговый аппарат.

Одним из ключевых внешнеэкономических ведомств, осуществляющих регулирование во внешнеэкономической сфере и контроль за соблюдением государственных интересов в данноА сфере, является *Министерство экономического развития и торговли РФ*. Оно как ведущий орган федеральной исполнительной власти по разработке и проведению единой социально-экономической политики с участием заинтересованных министерств и ведомств осуществляет разработку предложений по определению основных направлений экономической политики в сфере международного сотрудничества, заключению межправительственных договоров в данной области, принимает непосредственное участие в согласовании вопросов экономического сотрудничества Российской Федерации с зарубежными странами и торгово-экономическими союзами; разрабатывает вопросы инвестиционной и кредитной политики, представляет предложения по использованию кредитов; рассматривает ресурсные возможности осуществления внешнеэкономических операций по важнейшим группам товаров и услуг (рис 4 2)

Структура и функции Министерства экономического развития и торговли РФ определены Постановлением Правительства РФ № 443 от 27 августа 2004 г. Они чрезвычайно объемны и диверсифицированы, что, несомненно, затрудняет его работу и снижает ее эффективность. Это не может не сказываться отрицательно на развитии внешнеэкономических связей России и на ее экономической политике и результатах экономического развития.

Аппарат уполномоченных Министерства экономического развития и торговли РФ на местах ссуществляет содействие развитию экспортного потенциала, государственный контроль и регулирование ВЭС в регионах, обеспечивает необходимые условия для выхода участников внешнеэкономической деятельности на внешний рынок. Однако их работа в настоящее время также отличается низкой эффективностью.

Центральным органом таможенной системы страны является *Федеральная таможенная служба* (ФТС) Минэкономразвития РФ, на которую возложены функции подготовки и выпуска нормативных актов

"Ь" J%^ ^v



Рис 4 2 Структура Министерства экономического развития и торговли РФ

по таможенным вопросам, обеспечение соблюдения законодательства в данной области, осуществление непосредственного таможенного регулирования и контроля. В систему ФТС наряду с центральным аппаратом входят региональные и специализированные таможенные управления, таможни и таможенные посты. ФТС формирует и представляет в виде своих официальных публикаций данные по внешнеторговой статистике, подготавливаемые на основе грузовых таможенных деклараций. Наряду с этим ФТС оказывает содействие развитию околотаможенной инфраструктуры, в частности сети таможенных брокеров и таможенных складов.

Министерство иностранных дел РФ отвечает за разработку общегосударственных направлений развития международных и двусторонних отношений с зарубежными государствами, в том числе и во внешнеэкономической сфере, готовит документы для официальных встреч и визитов, международных конференций и симпозиумов с участием правительственных лиц России, организует работу российской стороны в различных международных организациях, формирует банки данных основных изменений в экономической жизни зарубежных стран и их внешнеэкономических интересах.

Важную роль в представлении государственных интересов во внешнеэкономической области и обеспечении их защиты играет зарубежный аппарат внешнеэкономического регулирования, представленный торговыми представительствами России и аппаратом торговых советников при посольствах РФ. Они содействуют проведению эффективной внешнеэкономической политики в странах пребывания, осуществляют контроль в рамках своей компетенции за соблюдением государственных интересов российскими участниками ВЭС и координацию их деятельности, обеспечивают защиту в странах пребывания интересов российских предприятий.

Существенную роль в регулировании ВЭД играет *Министерство финансов РФ,* которое совместно с Центральным банком определяет порядок и рассматривает вопросы финансирования и кредитования ВЭД, издает нормативные акты по этим вопросам, регулирует вопросы налогообложения при осуществлении ВЭД, Минфин России в рамках единой государственной политики готовит предложении по совершенствованию валютно-финансовых и кредитных отношений с иностранными государствами, увеличению валютных резервов страны и экономному расходованию иностранной валюты. Министерство финансов РФ совместно с Министерством экономического развития и торговли РФ разрабатывает предложения об объемах и направлениях использования централизованных поступлений и расходов торгового и неторгового характера. По поручению правительства осуществляет

сотрудничество с международными финансовыми организациями, проводит с представителями зтих организаций переговоры и консультации по вопросам финансовой политики.

В соответствии с законодательством *Центральный банк России* является ключевым звеном валютного регулирования страны, который определяет сферу и порядок обращения в РФ иностранной валюты, издает нормативные акты, обязательные к исполнению валютными резидентами и нерезидентами, устанавливает общие правила выдачи лицензий банкам и иным кредитным учреждениям Он определяет также единые формы учета и отчетности валютных операций, а также порядок и сроки их представления; готовит и публикует статистику валютных операций РФ по принятым международным стандартам.

Органами валютного контроля в РФ являются; Центральный банк РФ, Правительство РФ в соответствии с законами РФ; Федеральная таможенная служба Минэкономразвития РФ; агенты валютного контроля В рамках своей компетенции указанные органы осуществляют контроль за проводимыми в РФ резидентами и нерезидентами валютными операциями» за соответствием этих операций законодательству, условиям лицензий и разрешений, а также за соблюдением ими актов органов валютного контроля, проводят проверки валютных операций резидентов и нерезидентов в РФ.

Функции регулирования научно-технического сотрудничества с зарубежными странами в значительной части возложены на *Министерство образования и науки РФ,* которое координирует выполнение межгосударственных программ в данной области, принимает участие в пределах своей компетенции в работе межправительственных комиссий по торговому и научно-техническому сотрудничеству.

Среди организаций, содействующих развитию ВЭД, ведущее место принадлежит *Торгово-промышленной палате* (ТПП) РФ, которая, являясь негосударственной некоммерческой общественной организацией, созданной российскими предприятиями, призвана содействовать всем формам их предпринимательской деятельности в России и за рубежом. Система ТПП РФ включает республиканские и региональные отделения, при ней работает ряд организаций. «Совинцентр» и «Внешэкономсервис» (оказание услуг российским и иностранным предпринимателям по установлению деловых контактов, предоставление агентских и посреднических услуг); «Экспоцентр» (организация выставок российских товаров за рубежом и иностранных товаров в России» участие в международных выставках); «Союзпатент» (содействие предприятиям в патентовании своих изобретений за границей); «Союзэкспертиза» (экспертиза экспортных и им-

портных товаров) и др. При ТПП РФ действуют Арбитражный суд и Морская арбитражная комиссия.

• *Счетная пала/га России* также играет особую роль в развитии внешнеэкономических связей нашей страны, поскольку осуществляет необходимый контроль за добросовестностью заключаемых внешнеторговых операций, соблюдением интересов российской стороны и т.д. По мере активизации предпринимательской деятельности российских предприятий в регионах происходит нормативное правовое упорядочение внешнеэкономической деятельности с разграничением полномочий между федеративными и региональными органами. *Администрации регионов* направляют свою деятельность на расширение деловых контактов с зарубежными организациями и фирмами участников внешней торговли, расположенных на их территории, развитие экспортной базы и рационализацию импорта, повышение инвестиционной привлекательности, в частности, посредством установления гарантий со стороны администраций области для иностранных инвестиций и кредитов. Они получили возможность вступать в договорные отношения с зарубежными партнерами по внешнеэкономическим сделкам при наличии валютных средств; принимать участие з создании на совместней основе с зарубежными партнерами организаций, связанных с обеспечением социальной и производственных сфер современным оборудованием. Местные органы власти непосредственно занимаются организацией и поддержанием приграничной и прибрежной торговли.

. 2. Правовое обеспечение экспортно-импортных операций

Проводимые с конца 80-х гг. в России экономические реформы непосредственно начались с внешнеэкономической сферы, где осуществлялась последовательная либерализация ВЭД. Одним из ее непосредственных результатов явилась ликвидация монополии государства на ведение внешнеэкономических операций, подавляющая часть которых стала осуществляться негосударственными фирмами и организациями. Стал активно формироваться новый механизм регулирования внешней торговли и всей внешнеэкономической деятельности, отвечающий условиям переходного периода. Он основывался преимущественно на ограниченном использовании нетарифных методов регулирования экспорта, применяемых в отношении стратегически важных сырьевых товаров, продукции военного и двойного назначения, обязательной продаже валютной выручки и использования таможенного тарифа для защиты внутреннего рынка от разрушительного воздействия

новых условий в период адаптации к мировым ценам, а также проведении политики ограниченного протекционизма по небольшому числу товарных позиций,

Юридической основой регулирования внешнеэкономической деятельности в России является совокупность норм, изложенных в законах Российской Федерации, которые либо прямо распространяются на данную сферу деятельности, либо оказывают на нее непосредственное влияние, а также общепризнанные нормы международного права и международные договоры в области экономических отношений.

Основные направления внешнеэкономического регулирования на первоначальном этапе реформ были сформулированы в *Указе Президента России от 15 апреля 4991 г. №213 «О либерализации внешнеэкономической деятельности на территории РСФСР»*, которым обеспечивалось право всем предприятиям вести внешнеэкономическую деятельность без специального разрешения. Данным Указом была ликвидирована государственная монополия на внешнюю торговлю. Остающаяся в распоряжении у экспортеров доля валютной выручки увеличивалась с 25 до 50%, отменялись налоги на импорт, сокращался перечень товаров, экспорт которых лицензировался и квотировался. В соответствии с осуществляемой либерализацией цен на все продукты и ресурсы была расширена сфера использования рыночного курса, что в дальнейшем определило многократную девальвацию рубля и переход к единому рыночному курсу, С 26 ноября 2004 г. доля обязательной продажи валютной выручки была снижена до 10%.

В дальнейшем была разработана и принята система законов, определивших основную правовую базу развития внешнеэкономических связей России.

Основные правовые акты регулирования ВЭД в России:

• Федеральный закон от 8 декабря 2003 г. «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности*;

• Федеральный закон от 10 ноября 2003 г.-«О валютном регулировании и валютном контроле» (в ред. от 24 июня 2004 г.);

• Закон РФ от 21 мая 1993 г. «О таможенном тарифе» (в ред. от 22 августа 2004 г.);

• Таможенный кодекс Российской Федерации от 28 мая 2003 г. (в ред. от 29 июня 2004 г.);

• Закон РФ от 7 июля 1993 г. «О международном коммерческом арбитраже»;

• Патентный закон РФ от 2 сентября 1992 г.;

• Федеральный закон от 9 июля 1999 г. «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» (в ред. от 8 декабря 2003 г.)

Определяемые данными законами общие условия и принципы ведения ВЭД получили развитие и конкретизацию в последующих указах Президента РФ, постановлениях Правительства РФ, на базе которых были подготовлены различные нормативные акты соответствующих министерств и ведомств,

Усиливался государственный контроль за экспортом стратегических товаров, занимающих ключевые позиции в российском экспорте. В соответствии с Положением о порядке регистрации предприятий и организаций, имеющих право экспорта стратегически важных сырьевых товаров, был определен круг организаций и предприятий-экспортеров (преимущественно государственные внешнеэкономические объединения и крупные отраслевые ассоциации). Институт спецэкспортеров был ликвидирован в марте 1995 г., когда участие российских экспортеров топливно-сырьевых товаров стало носить более упорядоченный характер и заработали механизмы таможенного и валютного контроля. Вместе с тем продолжал действовать ранее установленный порядок обязательной регистрации контрактов данной группы товаров уполномоченными МВЭС в регионах.

В1992—1995 гг. в целом была сформирована система государственного регулирования внешнеэкономических связей, использующая методы и инструменты, присущие странам с рыночной экономикой, однако только в 2002 г. вначале США, а затем страны ЕС признали нашу страну как страну с рыночной экономикой, а до этого времени Россия считалась страной с переходной экономикой, что в значительной степени лишало ее не только соответствующего статуса, но и определенных льгот в сфере ведения международного бизнеса.

Опыт, накопленный в реализации общегосударственной внешнеэкономической политики, обеспечивший переход от административных в основном к экономическим мерам регулирования, дал возможность подготовить с использованием мировой практики Федеральный закон от 13 октября 1995 г. «О государствепнрм регулировании внешнеторговой деятельности» и сменивший его Федеральный закон от 8 декабря 2003 г. «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности*. В нем изложены основные принципы регулирования внешнеторговой деятельности, проведено разграничение компетенции Российской Федерации и ее субъектов в данной области, перечислены основные функции федеральных исполнительных и законодательных органов, ответственных за регулирование ВЭД, определены основы таможенно-та|>»фного и административного регулирования, экююртао-нмтортаого' валютного контроля, важнейшие формы содействия развитию внешнеторговой деятельности.

Основные принципы регулирования внешней торговли в России

- Единство внешнеторговой политики как составной части внешней политики Российской Федерации
- Единство системы государственного регулирования внешнеторговой деятельности и контроля за ее осущеегвлением
- Единство политики экспортного контроля, осуществляемой в целях реализации государственных задач обеспечения национальной безопасности
- Единство таможенной территории Российской Федерации
- Приоритет экономических мер государственного регулирования внешнеторговой деятельности
- Равенство участников внешнеторговой деятельности и исключение возможности их дискриминации
- Зашита государством прав и законных интересов участников внешнеторговой деятельности
- Исключение неоправданного вмешательства государства и его органов во внешнеторговую деятельность, нанесения ущерба ее участникам и экономике Российской Федерации в целом

Расширение числа участников экспортно-имиортных операций с начала 1992 г. существенно обострило проблему валютного регулирования и контроля, потребовало обеспечения необходимой правовой базы для деятельности государства в данной области. Базисным документом, определяющим основные принципы осуществления валютных операций в Российской Федерации, полномочия и функции органов валютного регулирования и валютного контроля, порядок и сферы применения валютных ценностей российскими предприятиями, организациями и гражданами, в тот период был *Закон РФ от 9 октября 1992 г, «О валютном регулировании и валютном контроле»*.

Валютное законодательство получило дальнейшее развитие в связи с принятием указов Президента РФ «О реализации гражданам на территории Российской Федерации товаров (работ, услуг) за иностранную валюту (№ 1306 от 27 октября 1992 г.), «О частичном изменении порядка обязательной продажи части валютной выручки и взимания экспортных пошлин» (>ft 629 от 14 июня 1992 г.), «О первоочередных мерах по усилению системы валютного контроля в Российской Федерации»^ 1163 от 21 ноября 1995 г.)- В иастояшее время действует *Федеральный закон от 10 декабря 2003 г. № 173-ФЗ Ю валютном регулировании и валютном контроле**.

В связи с тем что все более важным фактором рыночных отношений в России является привлечение иностранного капитала, большое место

в системе регулирования внешнеэкономической деятельности стало занимать создание законодательных правил по организации и функционированию предприятий с иностранными инвестициями Основополагающим актом, регулирующим данную область внешнеэкономической деятельности, стал *Закон РФ от 4июля 1991 г «Обиностранных инвестициях в РСФСР»* (с последующими изменениями и дополнениями) Он определял основные формы и объекты иностранного инвестирования, организационно-правовые основы создания предприятий с участием иностранного капитала, виды и условиях их деятельности, правовой режим предоставляемых для иностранных инвесторов гарантий В настоящее время действует Федеральный закон от 9 июля 1999 г. «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» (в ред. от 8 декабря 2003 г).

Наряду с этим с целью улучшения действующего законодательства был принят *Указ Президента РФ от 27сентября 1993 г Ю совершенствовании работы с иностранными инвестициями»* В нем, в частности, предусматривается положение, согласно которому издаваемые нормативные акты, регламентирующие условия функционирования на территории России иностранных совместных предприятий, в случае если они в какой-то области ухудшают условия действующих предприятий, могут вступать в действие применительно к этим предприятиям только через три года после их опубликования

В связи с тем что значительная часть иностранных инвестиций направляется в добывающие отрасли хозяйства Российской Федерации, серьезным фактором, способствующим привлечению иностранных инвестиций, стало принятие *Федерального закона от 30декабря 1995г Ю соглашениях о разделе продукции»* (в ред от 29 декабря 2004 г.), на основании которого была начата реализация крупнейших инвестиционных проектов Данный закон обеспечивает правовые основы отношений, возникающих в процессе инвестирования в поиски, разведку и добычу минерального сырья на территории России, а также на континентальном шельфе и в пределах исключительной экономической зоны Российской Федерации на условиях соглашений о разделе продукции

3. Регулирование экспорта товаров и услуг

В соответствии с ныне действующим в сфере внешней торговли за конодательством экспорт товаров из России свободен от каких-либо количественных или тарифных ограничительных мер. Существующие ограничения распространяются лишь на относительно небольшую группу товаров, экспорт которых осуществляется с использованием элементов государственн"ого регулирования.

К категориям товаров, экспорт которых требует специального разрешения, хотя и не подпадает под количественные ограничения, относятся. оружие, товары и технологии двойного назначения, экспорт которых осуществляется особым порядком по соображен иям национальной безопасности; специфические товары, экспорт которых может при определенных условиях нанести ущерб национальным интересам Данные категории товаров экспортируются лишь с разрешения министерств или ведомств, курирующих данную отрасль

Министерство природных ресурсов РФ осуществляет экспортный контроль по вывозу редких животных и растений, а также совместно с Министерством здравоохранения и социального развития РФ экспорт сырья растительного и животного происхождения Для экспорта товаров двойного назначения требуется разрешение Федеральной службы России по валютному и экспортному контролю Если на экспортный товар распространяются ограничения, право на вывоз должно подтверждаться *экспортной лицензией* Лицензии выдаются компетентными федеральными органами исполнительной власти, уполномоченными Правительством Российской Федерации, в первую очередь Министерством экономического развития и торговли РФ

Действовавшая в течение определенного времени система квотирования экспорта была отменена Указом Президента РФ от 23 мая 1994г.№ 1007, за исключением тех случаев, когда оно необходимо для выполнения международных обязательств России. Это экспорт карбамида кремния, нитрата аммония, некоторых групп текстильной продукции, стального проката, трансформаторной стали, квота на ввоз которых устанавливается ЕС

Выдаваемые по ранее названным группам товаров лицензии или разрешения на осуществление экспортных операций делятся на генеральные и разовые *Генеральная лицензия* выдается на один календарный год для осуществления государственных нужд, причем эти операции могут осуществляться по одной или нескольким сделкам. *Разовые лицензии* оформляются по каждой конкретной сделке с максимальным сроком до одного года.

В условиях, когда в большинстве сырьевых отраслей достигнуты предельные значения экспортной квоты, неустойчивости хозяйственной конъюнктуры на мировых рынках при сохраняющейся низкой конкурентоспособности готовой продукции, росте цен основной акцент экономических реформ в стране переносится в сферу структурных преобразований, и все более важной задачей во внешнеэкономической области становится поддержка отечественного товаропроизводителя В настоящее время она осуществляется по трем основным направлениям, стимулирование промышленного экспорта, обеспече-

ние благоприятных условий для доступа российских товаров на внешний рынок, защита внутреннего рынка.

В связи с серьезными ограничениями, накладываемыми на финансовую поддержку экспортеров в рамках бюджетов, все большее значение приобретают меры торгово-политического характера, проводимые, в частности, через двусторонние межправительственные комиссии по торгово-экономическому сотрудничеству, тортовые представительства России за рубежом. В своей деятельности они ориентированы на продвижение российских товаров на зарубежные рынки и привлечение иностранных инвестиций, атакже на содействие осуществлению региональных программ развития внешнеэкономической деятельности за счет собственных ресурсов регионов и привлекаемых инвестиций.

Одной из необходимых частей складывающейся инфраструктуры поддержки экспорта следует назвать создаваемую на федеральном уровне *систему внешнеторговой информации.* Одним из приоритетных направлений в данной области становится создание и объединение информационных ресурсов федеральных органов исполнительной власти, торговых представительств за рубежом и заинтересованных организаций в регионах (прежде всего местных администраций и аппаратов уполномоченных).

Наряду с этим одним из составных элементов государственной поддержки экспорта является *создание благоприятных условий для доступа российских товаров и услуг на внешние рынки,* С этой целью ведется работа по противодействию дискриминации российских экспортеров на внешнем рынке, устранению барьеров на пути российских товаров.

Пример 4.1. Ограничения российского экспорта в зарубежных странах На начало 1998 г. ограничительные меры по отношению к России использовали 18 торговых партнеров (ЕС, США, Канада, Турция и др.). По оценке бывшего МВЭС, минимальный прямой ущерб от различных ограничений (а их сейчас более 50) составляет порядка 500 млн долл. В целях обеспечения благоприятных условий для деловой активности за предшествующий период было урегулировано семь торговых споров (без применения ограничительных мер), в 11 случаях ограничения были минимизированы, Подписаны соглашения с США и ЕС, обеспечивающие соблюдение интересов российских производителей по ряду видов металлопродукции, в противовес которым в 2002 г. американской стороной в целях защиты национального производителя были введены жесткие ограничения в отношении этой группы товаров. Кроме того, США до сих пор используют оговорку Дениса Венига, ограничивающую российский импорт.

На решение задачи защиты российских экспортеров, расширения доступа российских товаров на внешние рынки направлена работа по *вступлению Росши во Всемирную торговую организацию* (ВТО). Оно

должно прежде всего обеспечить улучшение условий торговли для отечественных товаров и услуг, преодолеть сохраняющиеся элементы дискриминации по отношению к России со стороны западных государств, использовать механизмы международной правовой базы для защиты интересов национальных предпринимателей за рубежом.

Вместе с тем в ходе процесса вхождения России в ВТО российской стороне предстоит принять на себя многие обязательства по обеспечению доступа на внугренний рынок иностранных товаров, услуг и капитала, а также касающиеся дисциплины поведения и разрешения коммерческих споров. При этом надо иметь в виду, что отношения между членами ВТО строятся на принципе взаимности и несоблюдение взятых обязательств может повлечь ответные меры. России необходимо добиться если не выгодных, то хотя бы приемлемых условий вхождения в эту организацию, отстоять интересы отечественных производителей, а также не допустить дискриминации по условиям вхождения в ВТО.

4. Регулирование импортных операций

Осуществление импортных операций в России участниками ВЭД, так же как и экспортных, полностью либерализовано. Исключением являются отдельные группы товаров, подлежащих лицензированию и квотированию,

Основным инструментом регулирования импорта в Россию является *таможенный тариф.* Это систематизированный перечень ставок, определяющих размер платы при ввозе товаров, т.е. таможенных пошлин, Современный импортный таможенный тариф действует в России с 1993 г., существенно обновлен в 2001—2002 гг., в него вностся изменения в соответствии с трансформацией внешнеэкономической политики России. Импортный тариф имеет три колонки, его средневзвешенная ставка составляет около *14%*$_y$ максимальная ставка 30%.

В настоящее время в таможенном тарифе применяется несколько видов пошлин, что связано со способом их установления. В первую очередь это *адвалорные пошлины,* где плата устанавливается в процентном отношении к стоимости товара. Вместе с этим используются и *специфические ставки пошлин,* размер которых выражается в виде определенной стоимостной величины, взимаемой с объема или количества товара. Применяются также комбинированные ставки, когда одновременно устанавливаются и адвалорная, и специфическая пошлины по отношению к одному товару.

При установлении ставок таможенных пошлин ведущим является *режим наиболее благоприятствуемой нации,* т.е. наличие в двусторон-

них договорах и соглашениях Российской Федераций статьи, где говорится, что каждая из сторон предоставляет другой такой же режим в отношении тарифов и льгот, как и предоставляемый нации наибольшего благоприятствования, с которой торгует каждая из стран. В российской правовой практике по отношению к нерезидентам может применяться и национальный режим, например при определении условий иностранных прямых инвестиций, спасении граждан и грузов при авариях и др.

В спязи с этим базисные ставки таможенных пошлин, указанные во второй колонке российского таможенного тарифа, — это ставки для товаров, происходящих из стран, с которыми у России заключены соглашения о взаимном предоставлении режима наибольшего благоприятствования. Первая колонка содержит преференциальные пошлины, предоставляемые ряду развивающихся стран, которые устанавливаются в половинном размере к базисным. В отношении товаров из стран, с которыми у России подобных соглашений нет, в третьей колонке взимаются пошлины по двойной ставке. С товаров из стран СНГ, а также наименее развитых стран ввозные пошлины не устанавливаются вовсе.

Выступая инструментом торговой политики и государственного регулирования рынка товаров Российской Федерации при его взаимосвязи с мировым рынком, *импортный тариф* преследует различные цели.

Основные цели таможенного тарифа России

- Рационализация товарной структуры импорта
- Формирование условий для прогрессивных изменений структуры национального производства и потребления
- Защита российского рынка от недобросовестной иностранной конкуренции
- Создание условий для эффективной интеграции России в мировую экономику, включая присоединение к международным организациям
- Улучшение структуры платежного баланса

Реализации указанных целей в наибольшей степени соответствует *трехуровневая структура таможенного тарифа*. С учетом международной практики в качестве базовой выбрана следующая структура импортного таможенного тарифа, %:

- Сырье и материалы 0—5
- Полуфабрикаты и комплектующие 5—15
- Готовые изделия 15—30

Таким образом, российский тариф основан на принципах построения импортных тарифов, применяемых в большинстве стран. Это, во-первых, *эскалация тарифа, т.ч.* повышение ставок пошлин по мере роста степени обработки продукции. Во-вторых, эффективный тариф — установление низких ставок пошлин на товары, необходимые для разьития собственных производств с высокой долей вновь созданной стоимости. Постановлением Правительства РФ от 28 февраля 1995 г. № 190 «О принципах рационализации импортного таможенного тарифа» максимальные ставки ввозных таможенных пошлин были определены в размере 30% таможенной стоимости товаров, а минимально значимые 5%.

Что касается использования механизма тарифного регулирования в целях защиты российских производителей, то в 1996 г. был принят ряд постановлений Правительства РФ о повышении таможенных пошлин и введении комбинированных таможенных пошлин на ряд товаров, втем числе на мясо птицы, текстильные товары, обувь, контрольно-кассовые аппараты и др.

Формирование таможенного тарифа, отвечающего приведенным выше требованиям, возможно на основе развитой потоварной классификации. Для условий России применяется в качестве основы для определения тарифа *Товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности* (ТН ВЭД СНГ)> построенная на базе Гармонизированной системы описания и кодирования товаров (первые шесть знаков цифрового кода ТН ВЭД СНГ) и Комбинированной номенклатуры Европейского союза (первые восемь знаков цифрового кода ТН ВЭД СНГ). С 1 января 1997 г. Россия присоединилась к Международной конвенции от 14 июня 1983 г. «О Гармонизированной системе описания и кодирования товаров».

Постановлением Правительства Российской Федерации от 27 декабря 1996 г. № 1560 с 1 января 1997 г. в Российской Федерации введен в действие Таможенный тариф России на базе ТН ВЭД СНГ (более 10 тыс. позиций). Принятие единой ТН ВЭД СНГ явилось крупным шагом по укреплению внешнеэкономической деятельности в рамках СНГ.

Помимо этого, на развитие отечественного таможенного тарифа в ближайшее время существенное воздействие окажут факторы, связанные с процессом присоединения России к ВТО. Важным и ответственным элементом членства в этой организации является соглашение о тарифных уступках на основе сохранения эффективной тарифной защиты национальной экономики на среднесрочную перспективу. В рамках этого соглашения значительная часть товарных позиций таможенного тарифа приобретает статус так называемых связанных позиций.

Необходимо особо отметить, что переговоры по присоединению России ко Всемирной торговой организации (ВТО) ведутся весьма интенсивно В ближайшее время должны завершиться двусторонние тарифные переговоры и консультации. Присоединение к ВТО будет способствовать ликвидации искусственных и дискриминационных ограничений для экспорта России. В свою очередь Россия и впредь будет следовать либерализации своего внешнеторгового режима и приведения национального законодательства в соответствие с положениями и правилами ВТО.

В регулировании импорта из России все более активно будет использоваться механизм защитных, антидемпинговых и компенсационных мер. Введение подобных мер будет исходить из результатов объективно проведенных расследований с участием всех заинтересованных сторон. Ряд таких расследований уже проведен. Но они не привели к введению каких-либо ограничительных мер в отношении импорта.

В перспективе эволюция таможенного тарифа будет проходить в сторону снижения общего уровня ставок. В рамках этой эволюции предполагается проведение как минимум двух масштабных корректировок ставок таможенных пошлин как следствия структурных преобразований национальной экономики, включающих реформирование отраслей с относительно низкой капиталоемкостью, повышение конкурентоспособности отраслей нетрадиционного для страны экспорта готовых изделий (предположительно этот период будет равен 4—7 годам), создание современной структуры экономики, на основе которой будет определена стратегическая роль России в системе мирохозяйственных связей (свыше 10 лет).

Снижение в средне- и/или долгосрочной перспективе общего уровня тарифной защиты российского рынка должно компенсироваться развитой селективной системой защитных мер в форме количественных ограничений и особых видов специальных, антидемпинговых и компенсационных пошлин.

В целях повышения стабильности и предсказуемости действующего тарифа Правительство Российской Федерации постановлением от 22 октября 1997 г. № 1347 «Вопросы таможенно-тарифной политики* установило, что ставки ввозных таможенных пошлин в России на одни н те же товары впредь могут меняться не чаще, чем один раз в 6 месяцев, причем изменение импортной пошлины не может превышать 10 пунктов. Кроме того, Правительством будут приниматься решения о повышении таможенных пошлин за 180 дней до их официального вступления в силу.

Для начисления и уплаты импортной пошлины необходимо определить таможенную стоимость товара, в процентах от которой устанавливается сумма платежей. Ныне действующий порядок предусматриоает шесть методов платежей.

Методы платежей импортных пошлин в России

- По цене сделки с ввозимым товаром
- По цене сделки с идентичными товарами
- По цене сделки с однородными товарами
- Метод вычитания стоимости
- Метод сложения стоимости
- Резервный метод

Основным является первый метод, при котором таможенная стоимость определяется как цена сделки с дополнительными выплатами расходов, ранее не учтенных в цене (расходы по доставке товара до места ввоза и т.д.). Второй и третий методы предполагают, что таможенная стоимость определяется исходя из цены единицы товара, по которой реализуются однородные или идентичные товары при ввозе в Россию Метод вычитания стоимости означает зычитание из таможенной стоимости, рассчитанной вторым и третьим методами определения импортных пошлин, налогов и иных платежей; метод сложения стоимости — путем сложения стоимости издержек производства, обычных затрат на продажу подобных товаров и прибыли экспортера. При резервном методе таможенная стоимость оценивается исходя из мировой практики установления цен на одну и ту же группу товаров.

Импортная пошлина *взимается до или в момент оформления таможенной декларации* и уплачивается в рублях или в свободно конвертируемой валюте по желанию импортера. Иностранная валюта при этом пересчитывается в рубли по курсу, квотируемому Центральным банком РФ надень принятия к оформлению грузовой таможенной декларации, Для подтверждения производимой оплаты импортер прилагает к таможенной декларации платежный документ с соответствующей пометкой уполномоченного банка.

Наряду с оплатой таможенных пошлин при импорте товаров, как правило, должны уплачиваться *налог на добавленную стоимость (НДС), акцизы (по подакцизным товарам), сбор за таможенное оформление.*

Налог на добавленную стоимость уплачивается обычно в тех же размерах, что и по товарам российского производства (в настоящее время 18%). От уплаты НДС освобождаются товары, ввозимые в каче-

стве гуманитарной помощи, товары, вносимые в качестве вклада в уставный капитал, и ряд других позиций. Базой для налогообложения при исчислении НДС является величина, включающая таможенную стоимость, таможенную пошлину и сумму акциза, в то время как при исчислении акциза — только таможенная стоимость товара.

Для начала таможенного оформления товара лицо, ввозящее товары, или перевозчик обязаны *уведомить таможенные органы* о намерении перевезти их через таможенную границу Российской Федерации, Дата подачи уведомления о намерении считается датой начала оформления. Таможня, расположенная в пункте пропуска на границе (таможня отправления), регистрирует уведомление и определяет, когда и куда товар должен быть доставлен для дальнейшего оформления (таможня назначения). Перевозчик должен доставить'товар и документы на него в таможню назначения в установленный срок без изменения состояния товара.

Таможня отправления направляет товар в таможню назначения при условии: составления внутреннего транзитного документа (на базе НТД) и предъявления счета-фактуры и гарантийного обязательства получателя об уплате таможенных пошлин, налогов и сборов в случае непредставления товаров в таможню назначения.

По прибытии товаров в таможню назначения подается краткая декларация. Заявитель в установленные таможней сроки предъявляет следующие основные документы:

- грузовую таможенную декларацию;
- паспорт сделки для импортного валютного контроля;
- лицензию для лицензируемых товаров^
- разрешение соответствующих государственных органов для товаров, подлежащих контролю этих государственных органов.

Предъявляя товар для таможенного оформления, импортер также должен представить документы об уплате сбора за таможенное оформление, импортной таможенной пошлины, налога на добавленную стоимость, акциза. При определенных условиях таможня может предоставлять отсрочку уплаты пошлин и налога на срок не более 60 дней.

Среди представляемых документов следует стметить в первую оче редь важность *Грузовой таможенной декларации.* Она соответствует об разцам, используемым в международной практике, и состоит из четы рех листов. Первый лист декларации остается в таможне, второй на правляется в ФТС, третий — банку, осуществляющему расчеты по таможенным платежам, четвертый — государственному статистиче скому органу Российской Федерации. ч S

Пример 4.2. Таможенное оформление грузов ОАО «Востокэлторг> ;& ОАО «Востокэлторг» заключило контракт по импорту японских *ц$* деомагнитофонов в количестве 1000 шт. Произведена оплата товара по

контракту с валютного счета импортера, открытого в его банке «Лига». «Востокэлторгом» соблюдены установленные правила о ввозе Товара'на таможенную территорию в течение 180 дней со дня оплаты счета-фактуры иностранного поставщика.

Заблаговременно, до представления импортируемых товаров к таможенному оформлению, компанией подготовлен пакет документов, заполнена грузовая таможенная декларация и произведена оплата всей суммы таможенных пошлин (по ставке 20%) и сборов, акцизов и НДС.

Немедленно после извещения о прибытии груза в контейнерах в порт Находку представитель компании-декларанта предъявил таможне порта наряду с ранее полученными транспортными и коммерческими документами Грузовую таможенную декларацию. Паспорт сделки для импортного валютного контроля, а также платежные документы, подтверждающие уплату всех таможенных платежей. Таможенные органы проверили соответствие данных, содержащихся в Паспорте импортной сделки, сведениям, заявленным в ГТД, условиям контракта и информации из других имеющихся в распоряжении документов. Поскольку такие расхождения отсутствовали, с таможней были согласованы время и место таможенного досмотра, где осуществлены снятие пломб с контейнеров и проверка партии видеомагнитофонов по количеству, торговой марке и основным данным в соответствии со счетом-фактурой. После этого компания получила груз в свое распоряжение для последующей реализации в сети своих магазинов,

В настоящее время в России в соответствии с Законом «О государственном регулировании внешнеэкономической деятельности» действует ряд *количественных ограничений* с целью зашиты внутреннего рынка. Они распространяются на импорт отдельных видов спирта и алкоголя, сахара, некоторых текстильных товаров.

Используется система нетарифных ограничений, а именно: санитарных, экологических и технических ограничений.

Особый порядок, продиктованный соображениями охраны жизни и здоровья населения, действует в России в отношений импорта лекарственных средств. Ввоз лекарств осуществляется на основе лицензий Министерства здравоохранения и социального развития РФ.

Являясь членом Базельской конвенции о трансграничных перевозках опасных отходов, Монреальского протокола об озонораэрушающих веществах, Россия соблюдает международные правила о лицензировании специфическихтоваров: химических средств защиты растений (лицензия Министерства сельского хозяйства и продовольствия РФ), промышленных отходов (лицензия Министерства охраны окружающей среды и природных ресурсов РФ). В рамках Вассенаарских договоренностей, ряда других международных режимов выполняются все необходимые требования и правила в отношении импорта чувствительных то-

варов и товаров двойного назначения. Выдаваемые указанными министерствами разрешения являются основанием для последующей выдачи экспортной лицензии.

В связи с тем что ввозимые на территорию России товары должны в обязательной мере соответствовать устанавливаемым для них требованиям безопасности, существенное воздействие на состояние импортной торговли оказывают так называемые технические меры регулирования (стандарты, санитарные и фитосанитарные, экологические и ветеринарные нормы, требования к сертификации, упаковке и маркировке и т.д.). Одним из ярких примеров санитарных ограничений в российском импорте может служить запрет весной и летом 2002 г. на ввоз куриных окорочков из США в связи с тем, что в них были обнаружены повышенное содержание антибиотиков и сальмонелла, а также несоответствие санитарным стандартам России по срокам хранения и т.д.

Общее руководство этим комплексом мер осуществляет Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии Министерства промышленности и энергетики РФ, которое действует на основе законов «О сертификации продукции и услуг», «О стандартизации», «О защите прав потребителей» и ряда других законодательных и нормативных актов.

В соответствии с Законом «О защите прав потребителей» обязательной сертификации подлежат товары и услуги, от качества которых зависят здоровье и жизнь человека, состояние окружающей среды. В отношении других групп товаров действует система добровольной сертификации на основе соглашений между покупателем и продавцом.

Список товаров, подлежащих обязательной сертификации (т.е. определению их соответствия действующим российским стандартам и регламентам), устанавливает Правительство РФ. Ныне действующий перечень утвержден постановлением Правительства РФ от 13 августа 1997 г. № 1013. Он действует в абсолютно равной степени как в отношении российских, так и иностранных товаров. В частности, что касается товаров, ввозимых из-за рубежа, то для того чтобы начать процедуру таможенного оформления, импортер должен получить в Госстандарте РФ или его территориальных органах (центрах стандартизации и метрологии) *сертификат соответствия.*

В зависимости от вида товара такой сертификат выдается:

• для промышленной продукции: на основании проверок, испытания и контроля качества продукции, выполненных собственно в системе Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии или в аккредитованных при нем лабораториях и фирмах;

• для пищевкусовых товаров, лекарственных средств и т.п. — на основании заключений Министерства здравоохранения и социально го развития РФ и Министерства сельского хозяйства РФ.

При ввозе товаров в Россию сертификат должен быть в обязательном порядке предъявлен при следующих таможенных режимах:

• выпуске товаров для свободного обращения,

■ реимпорте,

• переработкие под таможенным контролем,

• переработке вне таможенной территории (при ввозе продуктов переработки).

При этом наличие сертификата и знака соответствия должно предусматриваться в контракте на поставку данных товаров в Россию.

В настоящее время российская сторона активно работает над проведением национальных технических мер регулирования в соответствии с Соглашениями ВТО о технических барьерах в торговле (ТВТ) и о санитарных и фитосанитарных мерах (СПС). Ведется работа по созданию при Федеральном агентстве по техническому регулированию и метрологии информационного центра по распространению информации о принятых и разрабатываемых стандартах и регламентах.

5. Регулирование валютных операций и валютный контроль

В условиях дальнейшей либерализации внешнеэкономической деятельности государство сохраняет за собой функцию контроля, регулирования и надзора за важнейшими валютными операциями участников этой деятельности (рис. 4.3).

Существенное внимание уделяется вопросам совершенствования валютного контроля, основной целью которого является обеспечение соблюдения валютного законодательства при осуществлении всех видов валютных операций .

Существенное значение с точки зрения валютного регулирования имеет порядок проведения валютных операций во внутреннем обороте и международных расчетах. В Российской Федерации данный порядок определяется положениями, принятыми Центральным банком РФ как главным органом валютного регулирования. Непосредственно операции с валютой осуществляют уполномоченные банки, т.е. банки и иные кредитные учреждения, имеющие лицензию Центрального банка РФ.

Для определения правового режима деятельности субъектов валютного регулирования осуществляется разделение операций с иностранной валютой и ценными бумагами на текущие валютные операции и операции, связанные с движением капитала, причем осуществление последних требует специального разрешения Центрального банка РФ.

Ф, Предприятия-^^
экспортеры

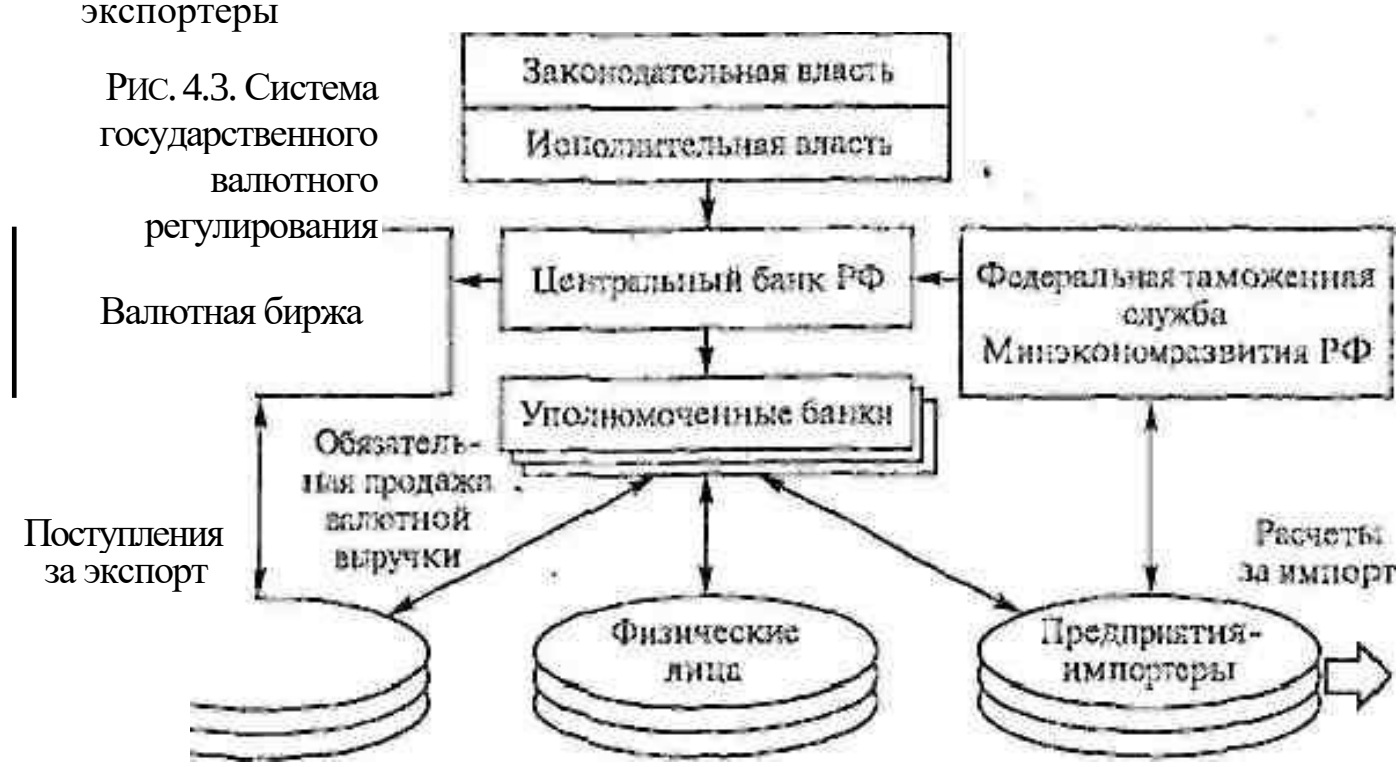


Рис. 4.3. Система государственного валютного регулирования в Российской Федерации

К. *текущим валютным операциям* относятся преимущественно переводы в РФ и из РФ иностранной валюты для осуществления расчетов без отсрочки платежа по экспорту и импорту товаров, работ, услуг, а также для осуществления расчетов, связанных с кредитованием экспортно-импортных операций на срок не более 180 дней; получение и предоставление финансовых кредитов на срок не более 180 дней; переводы в РФ и из РФ процентов, дивидендов и иных доходов и прочие операции, связанные сдвижением капитала; переводы неторгового характера в РФ и из РФ.

К *валютным операциям, связанным с движением капитала*^ относятся прямые и портфельные инвестиции, предоставление и получение отсрочки платежа на срок более 180 дней по экспорту и импорту товаров, услуг и работ; предоставление и получение финансовых кредитов на срок более 180 дней и все иные валютные операции, не являющиеся текущими.

Субъектами валютных отношений выступают *резиденты и нерезиденты*. К резидентам относятся юридические лица, другие предприятия и организации, созданные в соответствии с российским законодательством и с местонахождением в России, и их филиалы и представительства за рубежом, физические лица, постоянно проживающие в России.

Валютньхе операции резидентов РФ включают текущие валютные операции, которые осуществляются резидентами без ограничений, и валютные операции, связанные с движением капитала, которые осу-

щсствляются резидентами в порядке, устанавливаемом Центральным банком РФ. Как резиденты, так и нерезиденты осуществляют на валютном рынке экспортные и импортные операции. Причем если источником спроса на инвалюту является экспорт, то источником ее поступления является импорт.

В соответствии с валютным законодательством предприятия и организации независимо от форм собственности, в том числе и предприятия с участием иностранного капитала, обязаны осуществлять продажу 10% валютной выручки от экспорта товаров, работ и услуг на внутреннем валютном рынке РФ через уполномоченные банки на специальных утренних торгах ММВБ. *Обязательная продажа* производится предприятиями от всей суммы поступлений в иностранной валюте от организаций и физических лиц, не являющихся резидентами Российской Федерации. По поручению предприятия сделки купли-продажи иностранной валюты проводятся либо между уполномоченными банками, либо уполномоченными банками через валютную биржу. Банки могут осуществлять сделки с иностранной валютой за комиссионное вознаграждение по поручению от юридических лиц и от своего имени и за свой счет. Если предприятие в течение 14 дней не подает поручение на продажу 10% поступившей валютной выручки, то банк как агент валютного контроля продает указанные средства без согласования с клиентом.

В настоящее время предприятию-резиденту открываются одновременно два счета: транзитный валютный счет и текущий валютный счет для зачисления поступлений иностранной валюты. Указанные счета ведутся параллельно, т.е. валютная выручка, поступающая за экспорт (работ, услуг), зачисляется сначала в полном объеме на транзитный валютный счет, а после обязательной продажи экспортной выручки остаток зачисляется на текущий валютный счет предприятия.

После продажи 10% валютной выручки оставшаяся сумма в иностранной валюте перечисляется на текущий счет предприятия и может быть использована на любые цели, разрешенные законом. Обязательной продаже не подлежат следующие валютные средства:

- поступающие от резидентов в качестве платежей, производимых с их текущих валютных счетов;
- купленные на внутреннем валютном рынке РФ;
- поступающие от резидентов на транзитные валютные счета посреднических организаций в оплату стоимости импортируемых по их поручению товаров с текущих валютных счетов;
- поступающие от нерезидентов в качестве вкладов в уставный капитал, доходов (дивидендов) от участия в капитале в различных формах и т.д.

К *свободно конвертируемым валютам,* подлежащим обязательной *i* продаже на внутреннем валютном рынке, прежде всего относятся доллары США, евро, швейцарские франки, японские иены.

Каждое предприятие может иметь один расчетный (текущий) счет для осуществления операций по основной деятельности в каждой из применяемых валют. Счета могут быть открыты в одном или несколь-

'

ких самостоятельно выбранных банках, но не более одного счета на одно предприятие.

Уполномоченный банк начисляет и выплачивает проценты по валютным счетам в тех валютах, по которым имеет доход от размещения на международном валютном рынке. По текущим валютным счетам процентная ставка определяется на основе ставок по краткосрочным депозитам на международном валютном рынке.

■

При переводе экспортной выручки на открываемые резидентами за рубежом счета в иностранных банках необходимо учитывать, что на личие разрешения ЦБ РФ на открытие данного счета вовсе не означает автоматического разрешения зачисления на него экспортной валют-

^

ной выручки. Без специального разрешения ЦБ РФ экспортер может использовать полученную экспортную выручку за рубежом исключительно для банковских и иных комиссий и расходов, непосредственно связанных с внешнеэкономической операцией, по которой собственно получена данная выручка.

Основные направления *валютного контроля* в Российской Федерации включают определение соответствия проводимых валютных операций действующему законодательству и наличия необходимых для них лицензий и разрешений; проверку выполнения резидентами обязательств в иностранной" валюте перед государством, а также обязательств по продаже инвалюты на внутреннем валютном рынке РФ; проверку обоснованности платежей в инвалюте и ряд других.

Агентами валютного контроля на территории Российской Федерации являются уполномоченные банки и другие кредитные организации, которые подотчетны ЦБ РФ и получили лицензию на ведение валютных операций. В качестве основных агентов валютного контроля уполномоченные коммерческие банки обязаны осуществлять контроль за проводимыми резидентами и нерезидентами валютными операциями, за соответствием этих операций законодательству, условиям лицензий и разрешений, а также за соблюдением ими актов органов валютного контроля.

Формирование в стране цивилизованного валютного рынка, обеспечение условий для более эффективного использования валютных ресурсов является одним из важнейших направлений деятельности органов валютного контроля. В первую очередь значительное внимание

'.

уделяется прекращению утечки инвалютной выручки от экспорта товаров и услуг, которая наносит заметный ущерб экономике страны.

Базовым документом для осуществления валютного контроля в сфере экспортных операций является *Паспорт сделки* (ПС), который составляется экспортером по каждому заключенному ими контракту и подписывается соответствующим уполномоченным банком. Паспорт сделки является документом, включающим реквизиты уполномоченного банка, участников ВЭД с российской стороны и иностранных контрагентов, а также основные условия заключенного контракта.

После представления в соответствующий уполномоченный банк ПС вместе с оригиналом контракта банк подписывает Паспорт сделки, после чего экспортер обязан представить в таможенный орган второй экземпляр этого документа. Данные, содержащиеся в ПС, сверяются с данными грузовой таможенной декларации и других представленных документов. По каждой экспортной сделке оформляется учетная карточка, содержащая сведения об отгрузке экспортного товара, реквизиты уполномоченного банка, указываются сроки поступления экспортной выручки. На основании данных карточки банк устанавливает контроль за переводом валюты в РФ, а после завершения платежей отсылает ее в учетный центр ФТС.

Таким образом, по форме и по существу контроль за экспортом начинается с момента оформления экспортером и обслуживающим его коммерческим банком ПС. В ряде случаев уполномоченный банк может отказать экспортеру в подписании ПС (например, при несоответствии данных, содержащихся в контракте, сведениям в ПС; при наличии в контракте условий, предусматривающих зачисления валютной выручки по нему на счета других, помимо экспортера, предприятий и лиц).

Введение системы таможенно-банковского контроля за каждой экспортной операцией принесло весьма существенные результаты. Так, по опубликованным данным, невозврат валютной выручки в 1992 г. достигал от 50 до 70% всей стоимости российского экспорта, в 1993 г. он составлял уже 30—40%, а 1994 г., когда были приняты нормативные правовые документы, невозврат составил только 12%, а в 1995 г. снизился на порядок и составлял всего 4% стоимости российского экспорта.

Пример 4.3. Валютный контроль по экспорту

АО «Сиблес» заключило контракт с южнокорейской фирмой на поставку 5000м^3 пиловочника. При заключении контракта экспортер оформил Паспорт сделки в двух экземплярах и передал их с оригиналом контракта в «Лидбанк», где им уже были открыты валютный, транзитный валютный и расчетный счета. Затем была оформлена Грузовая таможенная декларация (ГТД). Копии ГТД и Паспорта сделки были направлены на та-

можню, где в дальнейшем при поступлении го вара Документы были сверены с фактическими данными

Поскольку после контроля таможенными органами расхождений выявлено не было, экспортером была получена виза и личная номерная печать таможни на Паспорт сделки и ГТД Контракт на поставку леса был реализован в установленные сроки и на транзитный счет АО переведена выручка в размере 600тыс долл Срок поступления валютой выручки не превысил 60 дней, и АО «Снблсс* подало в банк поручение на разблокировку транзитного счета 10% валютной выручки депонировано для обязательной продажи с последующим зачислением рублевого эквивалента на расчетный счет АО, доставшиеся *90%* валютной выручки зачислено па текущий валютный счет

Соответствующие шаги по развитию сисгемы валютного контроля сделаны и в отношении импортных сделок Они были направлены, в частности, на предотвращение оттока валютных ресурсов в форме авансовых платежей под импортные контракты без последующей поставки товаров и услуг в Россию, других необоснованных платежей в иностранной валюте. С этой целью по каждому заключенному импортному контракту оформляется *Паспорт импортной сделки* (ПСи), подписываемый уполномоченным банком, где открыт счет импортера Дубликат ПСи служит основанием для открытия банком импортера досье, в которое он помешает для хранения документы, поступающие в связи сданным ПСи По завершении таможенного оформления товаров, ввезенных на территорию России, ФТС России на основании Грузовой таможенной декларации составляет *учетную карточку импортируемых товаров* (УКи), которая вносится в реестр, выписки из которого постоянно направляются в банк импортера для подтверждения обоснованности платежей и последующего возврата.

После проверки правильности отнесения импортером произведенных платежей к конкретным отгрузкам, а также сверки фактических платежей сданными, указанными импортерами, на основе представленного импортером варианта УКи и имеющейся в досье грузов таможенной декларации, коммерческой документации банк заполняет соответствующие данные УКи и одновременно не позднее контрольного срока направляет их в ФТС. После завершения внешнеторговой операции досье по ПСи закрывается и сдается в архив уполномоченного банка, где хранится в течение пяти лет.

Принятые ранее меры по развитию системы валютного контроля не включали товарообменные, т.е. бартерные, операции, в которых в результате устойчивого превышения экспорта над импортом происходила значительная утечка капиталов. В связи с этим был принят Указ Президента РФ от 18 августа 1996 г. №] 209 «О государственном регу-

лировании внешнеторговых бартерных сделок», предусматривающий, в частности, что российские экспортеры, заключившие бартерные сделки, обязаны в течение 180 дней обеспечить ввоз в страну эквивалентной по стоимости продукции, а также подтвердить данные операции необходимыми документами.

Валютным законодательством РФ предусмотрен комплекс мер с целью обеспечения ответственности участников внешнеэкономической деятельности за несоблюдение или уклонение от действующих норм, включая взыскание в доход государства всего полученного по недействительным в силу указанного законодательства сделкам, а также необоснованно приобретенного не по сделке, а в результате незаконных действий.

За отсутствие или неправильное ведение учета валютных операций, непредставление или несвоевременное представление органам и агентам валютного контроля документов и информации резиденты, включая уполномоченные банки, и нерезиденты несут ответственность в виде штрафов в пределах суммы, которая была не учтена или учтена ненадлежащим образом.

Сложившийся к настоящему времени механизм валютного контроля позволяет обеспечивать довольно жесткий контроль со стороны государства всех сделок с другими государствами и становится реальным инструментом распределения валютных ресурсов Вместе стем существует необходимость повышения эффективности его деятельности с целью дальнейшего ограничения утечки экспортной выручки и необоснованных платежей по импорту, отмыванию незаконных доходов, что требует создания многоуровневой системы управления, учитывающей как особенности внутренней экономики, интересы участников валютного рынка, так и положение страны в системе мировых хозяйственных связей. Существенное значение в настоящий период приобретает создание развитой коммуникационной инфраструктуры, наличие устойчивой в реальном режиме времени связи между объектами и субъектами внешнеэкономической деятельности и валютного контроля

Контрольные вопросы

U Какие государственные органы в России занимаются вопросами регулирования внешнеэкономической деятельности[9]

2. Какие правовые документы РФ направлены на регулирование внешнеэкономической деятельности?

3. Какие основные меры по регулированию экспортных операци й в РФ вы можете назвать[9]

4. Какие меры по регулированию импортных операций в РФ вы можете назвать?

5. Какие основные меры по валютному регулированию в Рф вы знаете?

6. Что даст России вступление во Всемирную торговую организацию (ВТО)? Российским экспортерам[9] Российским импортерам? Российским производителям, сбывающим продукцию на внутреннем рынке?

7. Как построен таможенный тариф РФ и какие виды пошлин он предусматривает?

8. Что такое Паспортсделки и какое контролирующее значение он имеет?

9 Составьте последовательность (алгоритм) действий экспортера по вывозу товара из России.

10 Составьте последовательность (алгоритм) действий импортера по ввозу товара п Россию.

И. Подготовьте список российских организаций и их подразделений, с которыми вашей фирме необходимо поддерживать контакты дли организации экспорта (импорта) своей продукции.

12. Подготовьте перечень (сборник) законов и других правовых документов, необходимых для ведения вашей фирмой внешнеэкономической деятельности.

Глава 5

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МЕЖДУНАРОДНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ

/ Международная маркетинговая среда • понятие и сущность • 2, Основные факторы международной маркетинговой среды • 3. Особенности и тенденции развития международной маркетинговой среды

1. Международная маркетинговая среда: понятие и сущность

Специалисты в области международного маркетинга должны владеть знаниями в отношении не только маркетинговой среды своей страны, но и мировой глобальной маркетинговой среды и маркетинговой среды отдельных зарубежных государств. Прежде чем принять решение о выходе на тот или иной зарубежный рынок, надо определить, какой из зарубежных рынков окажется наиболее эффективным, привлекательным для компании, а для этого следует изучить все аспекты международной маркетинговой среды (рис. 5.1).



Рис. 5,], Международная маркетинговая среда

Международная маркетинговая среда образуется в результате суммирования всех этих видов сред: национальной маркетинговой среды страны базирования, маркетинговых сред отдельных государств, глобальной маркетинговой среды.

Основное различие между зарубежным рынком и рынком национальным заключается в различии рыночной, маркетинговой и предпринимательской среды. Рынок каждой страны находится под непо-

средственным влиянием маркетинговой среды. Существенно различается маркетинговая среда Японии, США, Бельгии, Франции и других стран. Более того, маркетинговая среда может быть различна в рамках одной и той же страны в зависимости от регионов или отдельных сегментов рынка Международная маркетинговая среда отличается от маркетинговых сред отдельных государств, как, например, мировой рынок обуви от рынков обуви отдельных государств.

В связи с развитием процесса глобализации мировой экономики, информационных систем и культур происходит формирование мировой глобальной маркетинговое среды, объединяющей все то общее, что содержится в маркетинговых средах отдельных стран Если международная маркетинговая среда исходит из различий маркетинговых сред отдельных стран и регионов, то мировая глобальная маркетинговая среда выявляет и развивает схожие черты, присущие маркетинговым средам отдельных государств.

Фирма какобъект управления принимает форму открытой, а не замкнутой системы, поддерживая и совершенствуя отношения с внешней окружающей средой, которая оказывает активное влияние на развитие внутрифирменных процессов. В свою очередь, сама фирма своими действиями оказывает определенное воздействие на развитие внешней среды. Центральной концепцией внутрифирменного управления, придающей первостепенное значение процессам связи внутренней и внешней среды работы фирмы и ее управления, является маркетинг, а в международном масштабе — международный маркетинг. Он преследует цели получения достоверной, достаточной и своевременной информации о процессах и явлениях в окружающей фирму маркетинговой среде, учета ее в построении маркетинговых программ и принятии управленческих решений. Активные маркетинговые технологии направлены на формирование рыночного спроса и стимулирования сбыта, конструирования рынка и в ряде случаев осуществления информационной, а не только сбытовой атаки на определенные рыночные сегменты.

2. Основные факторы международной маркетинговой среды

Международная маркетинговая среда характеризуется теми же категориями факторов, что и маркетинговая среда на внутреннем рынке страны основного базирования компании, однако, как это было показано выше, содержание и составляющие этих факторов значительно расширяются и усложняются (рис, 5.2).

Международная географическая, природная, экологическая среда. Земной шар, на котором представлены различные регионы и страны,

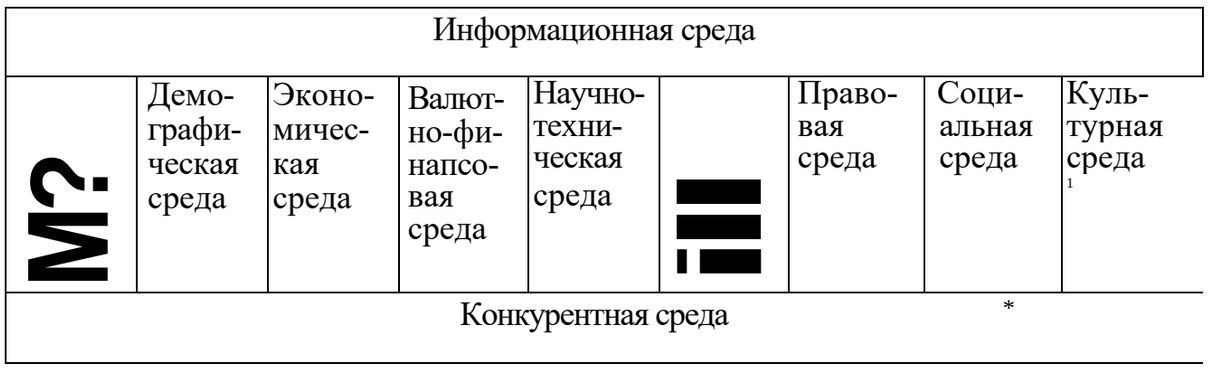


Рис 5 2 Основные факторы международной маркетинговой среды

образующие международный рынок для современных компаний, характеризуется различными природными, географическими и климатическими условиями. С одной стороны, они требуют дополнительных усилий от специалистов по международному маркетингу с точки зрения их изучения и учета при разработке маркетинговых программ, а с другой — открывают широкие возможности для расширения и интенсификации бизнеса за рубежом. ,

Природные катаклизмы, рельеф местности, парниковый эффект, озоновые дыры, защита экологии и многие другие вопросы не должны быть оставлены без внимания при организации международной деятельности компании.

Международная демографическая среда. Население Земли увеличивается с огромной скоростью, и оно (с поправкой на платежеспособность) может рассматриваться как потенциальный рынок компании. Численность населения конкретной страны, его плотность, степень урбанизации, половозрастная пирамида и т.д. играют важную роль в определении емкости рынка, его привлекательности для проникновения.

Международная экономическая среда. Валовой национальный продукт, уровень жизни, благосостояние и доход на душу населения, распределение дохода по слоям населения, объем текущих сделок, уровень потребления, уровень накопления, процент грамотности населения, доминирующие занятия и профессии населения в мире в целом и отдельно по странам, ассортимент и качество производимых товаров и т.д. служат объектом изучения специалиста в области международного маркетинга. Ему необходимо знать не только особенности развития экономики отдельных стран, но и мировые экономические тенденции.

Все эти показатели весьма существенно сказываются на маркетинговом подходе к организации продаж в зарубежных странах. При этом

особую важность имеют такие характеристики, как производственная структура экономики страны, распределение дохода в ней и экономическая инфраструктура

Зарубежные экономисты выделяют четыре типа производственной структуры страны, натуральное хозяйство, экономика, ориентированная на экспорт сырья, экономика с развивающейся промышленностью и экономика с развитой промышленностью Оттого, какой тип производственной структуры характерен для страны, зависят возможности и степень привлекательности ее рынка (рис 53)

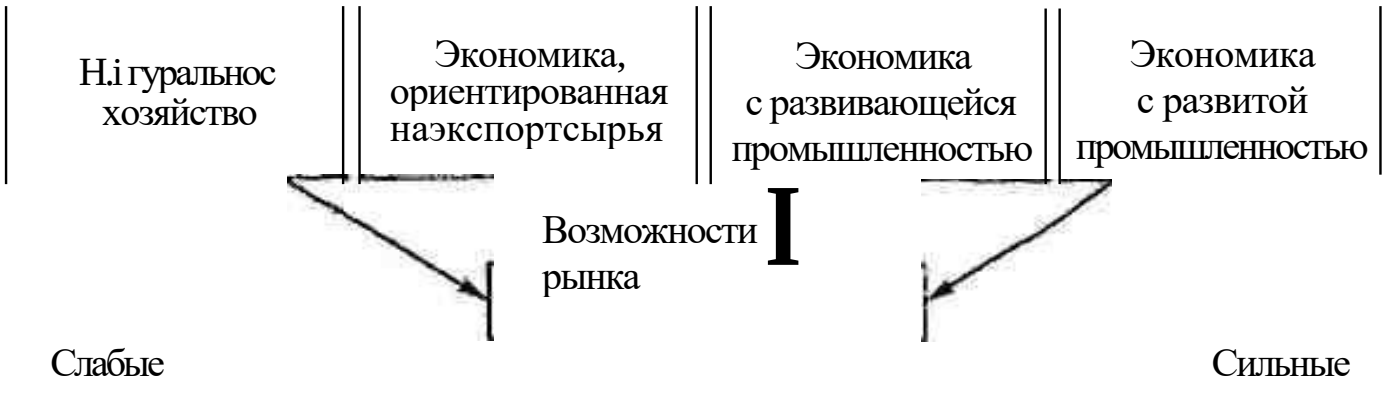


Рис 5 3. Основные типы производственной структуры страны

В странах с натуральной структурой хозяйства основная часть населения занята в сельском хозяйстве, и ббльшая часть произведенной продукции потребляется внутри страны, в результате чего внешняя торговля практически не развита Возможности рынка такой страны ограниченны.

Рынки *стран, экономика которых ориентирована на экспорт сырья* (обычно одного или ограниченного числа видов), например Россия (нефть, газ). Чили (олово, медь), Саудовская Аравия (нефть), Заир (медь, кобальт, кофе), являются привлекательными для экспорта в них оборудования, инструментов, автомобилей и предметов роскоши для высшего класса населения.

Страны с развивающейся экономикой, где обрабатывающие отрасли составляют 10—20% всей экономики страны (например, Индия, Бразилия, Филиппины, Египет), нуждаются в импорте необработанного текстиля, стали, продукции тяжелого машиностроения. Новый класс богатых и средний класс в обществе индустриализации требуют новые типы импортных товаров

Весьма привлекательнылт с точки зрения возможностей будущего экономического роста являются страны Восточной Европы, новые индустриальные страны ЮВА и Латинской Америки и др.

Страны, экономика которых отличается развитой промышленностью, имеют рынки с высоким уровнем возможностей. Они активно развивают горизонтальные связи, торгуя друг с другом товарами обрабатывающей промышленности и вкладывая капиталы, атакже экспортируют товары обрабатывающей промышленности в страны с другими производственными структурами в обмен на сырье и полуфабрикаты Многопрофильная структура промышленности, многочисленный средний класс стран с развитой обрабатывающей промышленностью создают особую привлекательность их рынков для всех видов товаров.

Конечно, из вышесказанного нельзя делать безоговорочный вывод, что оптимальным вариантом является развитие торговли со странами с развитой экономикой, поскольку международная среда, помимо экономической, включает в себя целый спектр других составляющих, которые также оказывают влияние на выбор страны-партнера

Имеется также более простое деление стран на развивающиеся и развитые в экономическом отношении страны.

Вторым важным показателем экономической среды зарубежной страны является *распределение дохода* Сумма располагаемого среднестатистическим жителем страны дохода может играть определяющую роль в оценке покупательского потенциала рынка страны. Так, в странах с недостаточно развитой экономикой подавляющее большинство населения представлено бедными слоями, а в экономически развитых странах население делится на лиц с низкими, средними и высокими доходами. При этом важно определить поляризацию доходов населения на лиц с очень высокими доходами и на беднейшие слои населения.

В то же время нельзя считать, что беднейшим странам не имеет смысла что-то продавать. Во-первых, в них активно сбываются товары первой необходимости. Во-вторых, в бедных странах может быть небольшой, но емкий сегмент потребителей с наивысшим уровнем дохода Например, жители беднейших кварталов индийского города Калькутты имеют 70 тыс. видеомагнитофонов. В Мексике количество квартир с цветным телевизором значительно превышает число квартир с водопроводом. В Китае, где годовой доход на душу населения не превышает 600 долл., швейцарская компания Rado продает тысячи своих часов, стоимость которых составляет тысячу долларов (принимайте во внимание, что небольшая доля хотя бы в 1% обшей численности населения Китая, составляющей свыше 1 млрд 400 шгн человек, в абсолютных цифрах будет равна 14 млн человек)

Однако важно изучать экономическую среду и более детально. Например, американская компания General Foods истратила миллионы долларов в безуспешной попытке продать японским потребителям кексы быстрого приготовления, которые надо выпекать в духовке, не

уточнив перед этим, что только 3% японских семей имеют духовки в своих домах.

Экономическая инфраструктура включает такие понятия, как транспортные условия страны, ее коммуникационная, энергетическая, распределительная и другие сферы. Основной вопрос для компании, занимающейся международной деятельностью, состоит в том, чтобы определить, располагает ли интересующая ее страна инфраструктурой для маркетинга конкретного товара этой компании. В связи с этим важно определить, каковы пути и степень развития средств для транспортировки товаров, имеются ли склады для их хранения и степень их оборудованное^, развитие телефонной сети в целях информационной связи, средств массовой информации для организации рекламных кампаний и т.д

Например, Россию часто критикуют партнеры по международному бизнесу из-за крайней неразвитости инфраструктуры распределения товаров вне крупных городов, недостатков средств связи и транспорта. Согласно данным одного из исследований, в Восточной Европе необходимо построить 274 000 миль новых дорог, чтобы ее распределительная сеть достигла западного уровня. Венгрия подвергается критике из-за плохой телефонной сети: набрав номер, там приходится ждать соединения целую минуту.

Международная вапютно-финансовая среда. На мировом рынке нет единой валюты, и большинство стран пользуется своей. В то же время есть валюты, получившие наибольшее хождение: американский доллар, евро и некоторые другие. В основном именно в них проставляются цены в международных контрактах. Но при этом в ряде стран есть ограничения на вид валюты платежа. Кроме того, курсы валют относительно друг друга непрерывно меняются. Подтверждением тому может служить период 2002—2004 гг., когда курс американского доллара значительно понизился по отношению к евро, что не могло не сказаться на прибылях и убытках большого числа компаний различных стран и бюджетов целых государств.

Поскольку управлять курсом зарубежной валюты для отдельной • компании невозможно, важно гибко регулировать производственный и сбытовой процесс, используя разницу в стоимости тех или иных валют. Простейшим примером, служит тот факт, что при росте стоимости национальной валюты возрастает цена ее товаров за рубежом и дешевеет импорт и наоборот. Так, американская ТНК H. B. Fuller, имеющая в 27 странах 43 предприятия по производству красок, клея и покрытий, предпочитает закупать сырье в странах с относительно слабой валютой.

Банки играют большую роль в финансировании экспортных операций. Специалист в области международного маркетинга должен вла-

деть информацией об условиях предоставления кредитов банками своей страны и зарубежных стран. Международная финансовая и банковская система стала более сложной и хрупкой. Наблюдающаяся ее нестабильность проявляется в банкротстве ряда крупных банков и инвестиционных компаний мира, широком масштабе финансовых кризисов. В частности, в конце 90-х гг. были разорены английский банк Barring's, японская брокерская компания Yamaichi shoken, японский банк Njhon choki sin'yo ginko и многие другие. Финансовые кризисы наблюдались в 1998, 2002 гг.

Международная научно-техническая и технологическая среда. Развитие науки, техники и технологии оказывает существенное влияние на экономическую и социальную среду международного маркетинга, а также определяет спрос на конкретные товары и услуги в каждой стране Например, страна, не производящая компьютеры, не может представлять широкий рынок сбыта компьютерной периферии, а именно дисководов и микропроцессоров.

Такие технические ограничения, как специальные технические стандарты, стандарты качества, экологические, санитарные стандарты и др., также создают определенные трудности для компаний на пути их проникновения на рынки тех или иных стран и должны быть учтены в международной маркетинговой стратегии. Они относятся к так называемым нетарифным ограничениям импорта, а, по оценкам президента компании 3М Дж. Туэйтса, ими наполовину ограничен и потенциальный объем мировой торговли.

Например, в Европезлектрическое напряжение 220 В, а в Америке и Японии 110 В. В Японии действуют повышенные стандарты в отношении защиты окружающей среды от выхлопных газов автомобилей. Во Франции предъявляются особые стандарты относительно горючести тканей, предназначенных для театральных штор и декораций. В США не так давно были ужесточены стандарты по огнестойкости тканей для пошива детского белья, и компания Nightie Nite проиграла судебный процесс, возбужденный против нее родителями девочки, получившей серьезные ожоги, поскольку она, будучи одетой в ночную рубашку из ткани данной компании, слишком близко подошла к газовой плите.

Японские стандарты в значительной степени препятствуют импорту американских автомобилей. Так, чтобы продать американский автомобиль в Японки, необходимо собрать и представить тома документов по соответствующим стандартам качества, экологической безопасности и т.д. и пройти испытания в самой Японии, что удорожает автомобиль минимум на 500 долл.

В Дании требуется, чтобы все напитки продавались в оборотной бутылочной таре, что уже само по себе резко сократило французский

экспорт минеральной воды из-за стоимости тары. В Бельгии маргарин может продаваться только о упаковке кубической формы, что закрывает ее рь;нокдля иностранных компаний, упаковывающих маргарин в пластиковые баночки.

Кроме того, к техническим трудностям может быть отнесено отсутствие или недостаточное количество компьютеризированных складских помещений, неразвитость рефрижераторного транспорта и т.д., что само по себе может заранее определить невозможность рассматривать рынок данной зарубежной страны как целевой для компании, если она занимается сбытом деталей для машин или скоропортящихся продуктов питания.

Международная политико-правовая среда. Политическая система, политический режим, политическая стабильность или ее отсутствие во многом определяют международную маркетинговую среду и маркетинговую среду зарубежных стран. Степень политического контроля в обществе не только определяет, какие товары и из каких стран можно ввозить и в какие страны вывозить, но и характер и содержание рекламных кампаний, использование в этих целях СМИ и других средств рекламы.

Формы и способы ведения предпринимательской деятельности определяются как нормами соответствующих разделов международного права, так в еще большей степени юридическими правилами и правовым режимом каждой страны, ее федеральным и местным законодательством. Специалист в области международного маркетинга должен владеть знаниями в области международного торгового и бизнес-права, международного морского права, а также хорошо ориентироваться в области частного права отдельных государств. Причем положения этих законов и правил часто не согласуютсячмежду собой, что в значительной степени осложняет работу на зарубежных рынках. К важным составляющим данного вопроса можно отнести:

1. Отношение к иностранным предпринимателям: применение ре жима наибольшего благоприятствования или национального режима, использование импортньи ограничений: тарифных и нетарифных, в частности, импортных пошлин, импортных квот, стандартов качества, санитарных, технических, экологических стандартов, валютных огра ничений, законодательство в отношении организации бизнеса для иностранных компаний; требования в отношении включения местных • кадров в управленческий аппарат иностранной или совместной ком пании и т.д. . >\ .

Некоторые страны приветствуют приход на их рынки иностранных компаний, иностранных товаров и капиталов, усматривая в этом дополнительные возможности для развития отечественных отраслей,

обеспечения дополнительных рабочих мест, получения иностранной валюты, повышения уровня жизни населения, другие же предпочитают сохранить государственный контроль над частными.предприятиями или опасаются доминирования иностранцев на своем рынке и в экономике. И та и другая политика может быть оптимальной и своевременной для той или иной страны в зависимости от этапа ее развития, стратегических задач, конкурентной силы. Например, Италия приветствовала инвестиции американской компании Texas Instrument в бедную южную часть страны.

За послевоенный период в рамках ГАТТ (в 2000 г. на ее базе была создана ВТО) тарифы снижались семь раз и в настоящее время они составляют '/5 от уровня 1947 г. В 1992 г. Европейский союз ликвидировал все барьеры на пути перемещения людей, товаров, услуг и капиталов между 122 странами — его членами и полной стандартизации продукции, выпускаемой на его территории. В 1995 г. будут сведены к нулю тарифы в рамках Североамериканского соглашения о свободной торговле между США, Канадой и Мексикой.

Однако меры протекционизма и в современный период активно применяются во внешнеэкономической политике государств. В качестве примеров протекционистскихдействий можно привести соответствующие факты из практики Японии и США. Японское правительство вплоть до 70-х гг. проводило жесткую протекционистскую политику, пока не добилось по большинству национальных товаров их высокого качества и конкурентного преимущества в международном масштабе. США, несмотря на мощь и силу своей экономики, также прибегает к мерам протекционизма: до середины 80-х гг. в этой стране действовали импортные квоты на японские мотоциклы с тем, чтобы защитить американских производителей, и прежде всего Harley — Davidson, от опасности международной конкуренции с сильным противником — японскими компаниями. В 2002 г. вопреки ранее подписанным договоренностям американской администрацией в одностороннем порядке был резко ограничен импорт черных металлов, что вызвало крайнее недовольство иностранных компаний, занятых в этой сфере бизнеса. .'

2. Правительственная бюрократия: специфика-таможенных процедур, регистрации компании, государственная поддержка информационной системы и ее предоставления, формы коррупции и т.д. Бюрократические механизмы во многих странах препятствуют успешному ведению торговли с ними и создают серьезные препоны на пути активного развития бизнеса иностранных компаний. Например, Франция, защищая свою промышленность по производству видеомагнитофонов, выставила требование, чтобы вся ввозимая видеоаппаратура про-

ходила таможенный досмотр, который осуществлялся на таможенном пункте с явно недостаточным количеством персонала, к тому же он был расположен в 100 милях от ближайшего морского порта. Требование в 1977 г. индийского правительства раскрыть тщательно скрываемую рецептуру напитка Coca-Cola вынудило эту компанию отказаться от продажи данного напитка на территории Индии. Компания Avon решила не выходить на рынок Нигерии, поскольку ее правительство настаивало на 60%-ной доле собственности компании, создаваемой в этой стране.

3 Политическая стабильность; революции, смена правительства, смена власти, опасность переворотов, национализация иностранной собственности, гражданские войны, международные военные конфликты, международная политическая обстановка и международный политический климат и т.д. Все это способно во многом снизить заинтересованность в развитии экономических отношений с этой страной со стороны иностранных компаний и зарубежных государств. Политический климат страны оказывает прямое влияние на ее экономическую политику. Примером могут служить события в 6ССР в период с середины 80-х по середину 90-х гг., когда политика гласности М. Горбачева привела к перестройке экономических устоев страны, распаду Советского Союза и коренным экономическим реформам, открывшим рынок России для иностранных товаров и капиталов.

4. Регулирование кредитно-денежных отношений' правила валютного регулирования, ограничения по валюте платежа, правила перевода прибылей за границу, курсы валют, форма платежа наличными или в кредит, формы встречной торговли (форма бартера, компенсационная форма, форма встречной покупки). В 1990 г. компания Pepsi подписала с советской стороной контракт на сумму в 3 млрд долл. на поставку в СССР своего напитка в обмен на русскую водку «Столичная» и танкеры.

Введение единой европейской валюты сняло необходимость перевода валют в рамках ЕС и упрощает взаимные расчеты.

Важнейшие юридические вопросы связаны с антимонопольным и трудовым законодательством, патентным правом, авторскими правами, торговым законодательством, налогообложением, защитой окружающей среды, защитой прав потребителей, законодательством о рекламе и т.д., которые в разных странах имеют разное содержание. При этом следует учитывать и национальное законодательство страны основного базирования компании, определяющее правила ведения деловой деятельности. Например, российские компании, занимающиеся зарубежной деятельностью, должны учитывать российское законодательство относительно внешнеэконоКшческой деятельности, между-

народное законодательство по предпринимательству и законодательство тех стран, где бизнес этой компании осуществляется.

Международная социально-культурная среда. Социальная среда каждой страны строится на семейных связях, культуре, языке, уровне образования, религии, обычаях, образе жизни. В США — стране с протестантской культурой — чистота является частью протестантской этики: «Стремление к чистоте — стремление *к* Богу». Поэтому в рекламных предложениях в этой стране так активно используется мотив чистоты — свежесть дыхания, блескзубов. Втоже время в европейских странах чрезмерный уход за собственным телом имеет оттенок тщеславия, поэтому в аналогичном случае предпочтительнее выбирать имидж эксклюзивности. В этом смысле показательным примером служит опыт компании Gillette International, которая в попытке сбыта в Европе дезодорантов и дамских бритвенных принадлежностей натолкнулась на серьезные препятствия, связанные с восприятием этих предметов ухода за телом как «нездоровых», поскольку дезодоранты препятствовали естественному потоотделению, а бритье ног только вызывает повышенный рост волос и, кроме того, в европейских странах подавляющее большинство женщин вообще не бреют ноги и подмышечные впадины.

Специалисты по международному маркетингу должны не просто учитывать набор фактов о культуре конкретной зарубежной страны, но и выработать понимание всех нюансов культурных направлений и привычек, чего практически невозможно достичь, если не жить в этой стране и не говорить на ее языке. В связи с, этим подготовить эффективную маркетинговую, а тем более рекламную, кампанию без консультирования с местными специалистами или специалистами страны основного базирования компании, владеющими тонкостями культуры и языка интересующей страны, практически невозможно.

Международная иноЬормационная среда. Развитие современных средств связи и совершенных информационных систем, способных охватить весь земной шар, определило информационную революцию и создало особые возможности для успешного развития международного бизнеса и международной маркетинговой деятельности. Системы Интернет, Экстранет и Интранет позволяют обеспечить эффективное управление крупнейшими компаниями, в режиме реального времени владеть оперативной информацией по рынкам и результатам деятельности зарубежных подразделений.

Международная конкурентная среда. Для компаний, собирающихся заниматься международной деятельностью или уже активно ею занимающихся, имеет большое значение знание характера и особенностей развития международной конкурентной среды как в мире в целом, так

и по отдельным мировым товарным рынкам и по рынкам отдельных стран

Конкурентная среда затрагивает не только вопросы конкуренции отдельных компаний, но и конкуренцию между государствами. Сила или слабость государства способны определить общие конкурентные позиции компаний, его представляющих, и, наоборот, совокупные конкурентные возможности компаний данного государства влияют на его общенациональную силу

При оценке возможностей выхода компании на зарубежные рынки ее специалистам по международному маркетингу следует учитывать степень остроты и тенденции изменений в характере, составляющих и направлениях международной конкуренции Количество конкурентов, их конкурентная сила в целом и отдельно по качеству, цене, системе распределения, организации рекламных кампаний и мероприятий по продвижению продукции составляют конкурентную среду и во многом определяют выбор оптимального зарубежного рынка сбыта

Современный период развития международной среды связан с перспективами трехсторонней конкуренции между фирмами США, Японии и Западной Европы.

В 70—-80-е гг. XX столетия японские компании подорвали американское лидерство в электронике, производстве персональных компьютеров, автомобильной промышленности Конкурентную силу японских компаний в этот период прежде всего определяли следующие факторы: низкая стоимость иены, производство высококачественных товаров с низкими издержками, высокая производительность за счет управления персоналом с ориентацией на большую самостоятельность рабочих (в результате средняя цена американского автомобиля General Motors на 1500 долл. превысила среднюю цену японского автомобиля), стратегическая поддержка японским правительством НИОКР и, наконец, эффективная система тесных связей японских компаний между собой — система кэйрэцу.

При этом конкурентные позиции американских компаний ухудшились по сравнению с японскими не только на внутреннем американском, но и на международном рынке, Это касается экспорта компьютеров, автомобилей, электроники, телекоммуникационного оборудования.

Анализируя международную конкурентную среду, требуется проводить сопоставительный анализ конкурентных возможностей своей фирмы с конкурентными возможностями основных своих конкурентов в мировом масштабе.

3. Особенности и тенденции развития международной маркетинговой среды

Современное развитие международной маркетинговой среды сопряжено с рядом особенностей, которые выражаются прежде всего в ее усложнении, усилении взаимозависимости составляющих, турбулентности, неопределенности, глобализации, обострением конкуренции



Рис 5 4 Особенности современного развития международной маркетинговой среды

Происходит *усложнение международной маркетинговой среды*. Все больше факторов оказывают влияние на ее характер и направления развития. Это связано и с ростом участия различных стран и различных компаний в международной деятельности, усложнением ее форм и методов, переплетением политико-правовых, экономических и социально-культурных составляющих при оценке ее в отдельных странах.

Растет *взаимозависимость условий развития отдельных стран* между собой и этих стран относительно мировых тенденций. Наглядным примером тому может служить тот факт, что развитие финансовых кризисных явлений в некоторых странах Юго-Восточной Азии в 1997—1998 гг. повлекло за собой обвал финансовых рынков в значительном числе стран мира и сказалось в том числе на финансовом положении России.

В 1990—2005 гг. отмечалась чрезвычайно высокая нестабильность, скачкообразность и турбулентность изменений и преобразований международной маркетинговой среды. Значительно увеличились объемы мировой торговли и международных инвестиций, активно развивались рыночные отношения в России и других странах бывшего Советского Союза, а также в странах Восточной Европы, усилилось положение стран Европейского союза, в то же время ощущается нестабильность экономического положения в США.

Происходит *усиление неопределенности*, непредсказуемости развития международной маркетинговой среды. Например, разрушение нефтяных месторождений в Кувейте в результате иракского вторжения свидетельствует о неопределенности зарубежных операций даже для давно и стабильно работающих компаний. Примером может служить также финансовый кризис конца 90-х гг., который сложно было предвидеть.

Компании, сталкиваясь с невозможностью предсказать политические и другие события в международной маркетинговой среде, должны вести постоянное наблюдение за ее развитием и создавать специальные отделы анализа экономических, политических и прочих рисков для оценки привлекательности и угроз рынков каждой страны.

Наблюдается *глобализация международной маркетинговой среды,* интенсифицируются процессы глобализации мировой экономики Расчет число глобальных компаний и увеличивается их влияние и доля в значимых сферах мирового экономического развития, в решении политических, социальных и других вопросов отдельных государств. Увеличивается число глобальных марок.

Обостряется конкуренция в международной маркетинговой среде. Усиление международной конкуренции выражается прежде всего в росте числа банкротств не только мелких и средних компаний, но и крупнейших ТНК и международных банков. Свидетельством этого служит активно развивающийся процесс создания стратегических альянсов между конкурентами и процесс слияний и поглощений.

Одним из значимых факторов усиления конкурентной позиции компаний в настоящее время все больше выступают правительственные институты и государственная политика. В процессе конкуренции происходит переплетение макро- и микроуровней. Без поддержки государства успешное развитие международной деятельности компаний » современный период оказывается практически невозможным.

В целом же *тенденции развития международной маркетинговой среды* связываются со следующими перспективами. Основные регионы мира будут по-прежнему привлекать интересы международных компаний. Вероятен рост инвестиций в Восточную Европу, Россию, страны — бывшие республики СССР, Китай, страны Тихоокеанского бассейна.

Будет происходить дальнейшее снижение торговых барьеров в отношениях между странами. Лидировать в этом процессе по-прежнему будут страны ЕС, НАФТА, поскольку для сильной стороны принципы свободы торговых отношений создают конкурентное преимущество.

Изменится конкурентная карта мира. Возникнут новые и более мощные альянсы. Укрупнятся и усилятся европейские компании. Отступление американских компаний в смысле их конкурентных позиций на мировых рынках, вероятно, прекратится. Более слабый доллар, акцент на запросы потребителей, рост производительности трулд, растущая поддержка бизнеса со стороны американского правительства способны создать существенные конкурентные преимущества дня американских товаров на мировом рынке, особенно в биотехнологии, системах защиты окружающей среды, программном обеспечении и системах баз данных.

Трудности, сопряженные с особенностями международной маркетинговой среды, уже сами по себе могут отбить желание у бизнесменов заниматься международной деятельностью. Большинство их так и поступает, ограничившись рамками национального рынка сбыта. Однако те предприниматели, которые способны найти ключи к устранению и нивелированию подобных препятствий, которые способны надлежащим образом оценить развивающиеся и нарождающиеся тенденции, которые способны адаптироваться к их характеру и специфике, открывают для себя доступ к богатейшим рынкам с многомиллиардной массой потребителей.

Контрольные вопросы

1. Чем отличается международная маркетинговая среда от национальной маркетинговой среды отдельно взятой страны?
2. Какие составляющие международной маркетинговой среды вы можете выделить?
3. Какие основные факторы международной маркетинговой среды вы знаете?
4. В чем заключаются основные трудности работы специалиста но международному маркетингу в вопросах международной маркетинговой среды?
5. Почему американская ТНК H. B. Fuller предпочитает закупать сырье в странах с относительно слабой валютой?
6. К какому типу стран по производственной структуре вы отнесете Россию?
7. Какие тенденции дальнейшего развития международной маркетинговой среды вы можете указать?
8. Каковы особенности современного развития международной маркетинговой среды и чем они обусловлены?

Глава 6

МЕЖДУНАРОДНАЯ КУЛЬТУРНАЯ СРЕДА И КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ АНАЛИЗ В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

А Понятия «культура», «субкультура», «бизнес-культура» и «культура потребления» • 2, Классификация деловой культуры и представительные научные школы • 3. Деловые отношения' основные строповые различия 4. Методология кросс-культурного анализа* • 5, *Кросс-культурный анализ при принятии решений в международном маркетинге*

1. Понятия «культура», «субкультура*, «бизнес-культура» и «культура потребления»

Одна из частых ошибок компаний, занимающихся международной деятельностью — предположение о том, что за рубежом можно вести бизнес примерно также, как и в своей стране. Но каждая страна отличается своими культурными особенностями, традициями, нормами поведения и общественными запретами. Социум формирует мировоззрениелюдей, которое определяет их отношение не только к окружающим и самим себе, но и к соответствующим товарам, т.е. создает основы восприятия и оценки потребительских предпочтений. Культурный уровень, культурные ценности и нормы поведения во многом определяют характер маркетинговых решений, в том числе в международной деятельности.

Знание специфики запросов и покупательских предпочтений в зарубежных странах и своевременное и качественное их удовлетворение в значительной степени могут способствовать расширению внешнеэкономической деятельности российских компаний. Кроме того, активизация деловых контактов с зарубежными партнерами также требует соблюдения сложившихся в той или иной стране или в том или ином регионе деловых обычаев и деловой культуры. Это происходит в ходе организации и подготовки выставок и конференций, ведении переговоров, осуществлении совместной деятельности, найме иностранных специалистов, при управлении зарубежными филиалами и т.д. Все это свидетельствует о большом значении культурной среды в международном маркетинге.

Построение отношений с иностранными партнерами — это не всегда столкновение различных национальных культур и бизнес-культур, это может происходить и в режиме гармонии и согласованности. Незнание специфических особенностей локальной общей и деловой культуры неизбежно приводит к недопониманию и разногласиям в деловых отношениях между представителями различных стран.

Прежде чем приступать к разработке международной маркетинговой программы, прогрессивная компания знакомится с международной и зарубежной маркетинговой средой, в том числе культурными особенностями зарубежных потребителей, культурными обычаями, нормами культуры и правилами поведения. Неподготовленных в сфере зарубежной культуры организаторов международной маркетинговой деятельности поджидают большие проблемы.

Даже такие «асы» международного маркетинга, как компании McDonald's и Coca-Cola допустили серьезную ошибку в отношении канонов религиозной культуры и глубоко оскорбили религиозные чувства мусульман, изобразив на упаковке своих продуктов флаг Саудовской Аравии с цитатой из корана, поскольку согласно исламским правилам священные письмена ни в коем случае нельзя рвать, а тем более выбрасывать вместе с мусором.

В международном маркетинге могут возникнуть трудности из-за культурных различий стран, а также проблемы чисто коммуникативного характера, связанные с различиями в уровне социального развития, нравах и языке.

К факторам культурного порядка в маркетинге относят культуру, субкультуру и социальное положение.

Культура есть устоявшаяся совокупность ценностных ориентиров и поведенческих стереотипов, принятых в данной стране или группе стран и усвоенных личностью как основные принципы жизни и нормы поведения, Это стойкая приверженность основным традиционным культурным ценностям, общепризнанные в данном обществе нормы, ценности и обычаи, которые обусловливают единые формы поведения.

Культура — основной фактор, первопричина, определяющая потребности и поведение человека. Так, ребенок в США с рождения усваивает такие ценностные представления, как индивидуализм, свобода в рамках правил, активность, успех, прогресс, работоспособность, практичность, внешний комфорт, филантропство, моложавость и др. Ребенок в Японии усваивает несколько другие жизненные ценности: коллективизм, дисциплина, почитание схарпшх и начальника, работоспособность и трудолюбие, скромность, аскетизм и др.

Построение международных маркетинговых программ с учетом возможных разночтений в потребительских и деловых отношениях,

возникающих на стыке национальных культур, изучение причин межкультурных конфликтов и их нейтрализация, изучение специфики страновых различий в области культуры, разработка методов адаптации к ним в сфере товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики, выяснение и использование в управлении зарубежными филиалами поведенчеосих закономерностей, присущих локальной национальной деловой культуре, образуют предмет специальных исследований в области сравнительного, или кросс-культурного, анализа в рамках международного маркетинга.

Различия в культурных нормах и ценностях влияют не только на зыбор потребителей, но и на деловые взаимоотношения с зарубежными партнерами.

Субкультура представлена обычно группами людей с общими системами ценностей, возникшими в результате общности их жизненного опыта и обстоятельств, например последователи англиканской церкви или мусульманской религии, лица одной национальности. Приверженцы одной субкультуры имеют специфические особенности покупательского и потребительского поведения. Знание типов субкультур в отдельных странах является особенно важным при выборе перспективных целевых рынков. В ряде случаев одна субкультура может распространяться на ряд стран.

Социальное положение также является одним из факторов культурного порядка. Оно во многом оказывает влияние на специфику предпочтений человека. Социальное положение определяется на основе занятий (профессии), уровня доходов, образования, ценностной ориентации и т.д. Так, представители вузов различных стран будут иметь более схожие потребительские запросы, чем люди разных профессий в этих странах.

Бизнес-культура (деловая культура, этика ведения бизнеса) определяется устоявшейся совокупностью поведенческих стереотипов и принципов построения деловых отношений в сфере бизнеса, принятых в данной стране или группе стран и усвоенных бизнесменами как нормы делового общения.

Этика ведения бизнеса также сильно отличается в разных странах, и это надо учитывать всем бизнесменам, начинающим работать в международном бизнесе.

Приведем ряд характерных примеров. Бизнесмены из Южной Америки, обсуждая деловые вопросы, любят сидеть или стоять очень близко друг к другу, почти «нос к носу». Американец обычно откидывается на спинку кресла,'а южноамериканец, наоборот, постарается придвинуться к собеседнику как можно ближе.

В Японии и других азиатских странах энергичная и бескомпромиссная позиция на переговорах Не приведет к хорошим результатам, в то

время как в других странах она может быть весьма эффективной. Кроме того, в переговорах тет-а-тет *японец* никогда не скажет «нет». Поэтому партнер по переговорам теряется и не может понять истинного положения вещей Если партнер постарается как можно быстрее перейти к главному вопросу переговоров, японец воспримет это как невежливость

Во Франции оптовые торговцы не желают заниматься продвижением товаров на рынок. Они запрашивают у розничных торговцев, какой товар и в каком количестве им нужен, и поставляют его Естественно, побудить французских оптовиков участвовать в деле продвижения товара партнеру не удается

При обмене визитными карточками американец обычно лишь бегло взглянет на визитку своего партнера и небрежно засунет ее в свой карман, однако это не означает пренебрежения. Японец же внимательно изучит карточку партнера, обращая особое внимание на должность сотрудника в компании, прочитает вслух фамилию и имя, чтобы убедиться в правильности чтения иероглифов в данном случае, и т.д. При этом принято вручать визитную карточку в первую очередь самому важному лицу.

Таким образом, каждая страна и регион имеют свои культурные традиции, предпочтения и стиль поведения, которые партнеры из дру
гих стран должны изучать и считаться с ними.

Культура потребления определяет реакцию потребителей на товары и их покупку. Например, средний француз использует ежедневно косметических средств в два раза больше, чем его жена. Немцы и французы съедают больше упакованных фирменных спагетти, чем итальянцы. Итальянские дети любят бутерброды в виде двух ломтиков булки, между которыми лежит плитка шоколада. А женщины в Танзании не разрешают детям есть яйца из боязни, что те станут лысыми.

Американская, компания по производству концентратов супов Campbell в 1981 г. провалила рекламную кампанию с призами, на которую потратила 2 млн долл., так как не учла, что многие бразильские женщины чувствуют себя обязанными самостоятельно готовить для семьи супы. Компания Campbell также не приняла во внимание обычаи в Великобритании, предложив там концентраты супов, хотя английские потребители предпочитают готовые супы, расфасованные в более крупные банки. В результате банки концентрированного супа компании Campbell залеживались на полках английских магазинов.

Маркетинг, в том числе международный, выделяет в культуре первичные (например, необходимость вступать в брак) и вторичные ценности (например, необходимость раннего вступления в- брак). Если первичные ценности не поддаются изменению, то на вторичные ценности можно оказать определенное воздействие.

Основные культурные ценности находят выражение в отношении людей к самим себе, к окружающим, к принятым в общесгве институтам, обычаям и правилам, кобшеству в целом, к природе и мирозданию,

Культура, как и деловая культура, может в значительной степени влиять на успех продвижения товаров на зарубежные рынки и результаты деловых переговоров. Если компании учитывали нормы и ценности зарубежных потребителей, они добивались успеха. При э'юм важным фактором успеха является изучение современных тенденций в развитии культуры зарубежных стран. Так, американская фирма Smith Kline понимала опасность выведения на рынок Китая лекарства от простуды Contac, поскольку медицинская культура этой страны ориентирована на лекарства из трав, которые выдавались бесплатно в условиях социалистической системы здравоохранения. Однако ее маркетинговые исследования показали, что многие китайские потребители ориентированы на более современный образ жизни. Компания Smith Kline учла эту тенденцию и успешно организовала продажи на китайском рынке лекарства Contac, которое пользуется большим спросом.

Компания Ford осознала растущую независимость японских женшин в обществе, где ранее традиционно доминировали мужчины, поскольку в последнее время наблюдается тенденция перехода многих японских женшин к работе с полным рабочим днем. Поэтому фирма Ford стала активно предлагать на японском рынке автомобиль Festiva незамужним молодым работающим японкам.

2. Классификация деловой культуры и представительные научные школы

Национальная культура оказывает во многом определяющее воздействие на систему ценностей и стереотипов, определяющих отношения с другими людьми. Исследователи различных научных школ Запада выделяют до 20 классификационных параметров, связанных с поведением представителей различных национальных культур и их отношением с другими людьми. Конечно, параметры деловой культуры относительны. В любой культуре имеются проявления как индивидуализма, так и коллективизма, однако их соотношение будет различным.

На основе собранной и систематизированной информации в начале 80-Х гг. предпринимаютсяпольгтки классификации типов бизнес-культур, при этом выделяются основные классификационные критерии и характеристики.

Классификация деловой культуры по Герту Хофстеде

- Деловая культура с ориентиацией на индивидуализм и с ориентацией на коллективизм
- Деловая культура с отрицательным отношением к вмешательству сильной власти и с положительным отношением к вмешательству сильной власти
- Мужественная деловая культура и женственная деловая культура
- Деловая культура с максимальным стремлением избежать неопределенность и без ярко выраженного такого стремления

Классификация деловых культур по Фонсу Тромпенаарсу

- Деловая культура универсальных истин
- Деловая культура конкретных истин

Классификации деловых культур по Эдварду Холлу

- Низкоконтекстуальные деловые культуры
- Высококонтекстуальные деловые культуры

Классификация деловых культур по отношению ко времени

- Монохромные деловые культуры
- Полихромные деловые культуры

Рис 6 1. Классификация деловых культур в кросс-культурном анализе

В настоящее время в ме}кдународном маркетинге наибольшее распространение получили четыре классификационных параметра деловой культуры, сформулированные голландским ученым Гертом Хофстеде. Специалист в области кросс-культурного менеджмента и маркетинга Г. Хофстеде на основе анкетирования в 40 странах 117 тыс. работников компании IBM выделил четыре важнейших параметра деловой культуры: соотношение индивидуализма и коллективизма; дистанция власти; отношение мужественности и женственности; отношение к неопределенности.

Соотношение индивидуализма и коллективизма	Дистанция власти	Соотношение мужественности и женственности	Стремление к избежанию неопределенности

Рис, 6.2. Четыре параметра деловой культуры Герта Хофстеде

1. *Соотношение индивидуализма и коллективизма,* В процессе воспитания личности одни деловые культуры делают акцент на самостоятельность и инициативность. В первую очередь это касается американской деловой культуры, которой свойственна максимальная степень индивидуализма.

* Люди откровенно высказывают критические замечания своим коллегам
* Найм и продвижение но службе связаны только с достоинствами данной личности
* Упраиление и компании ориентировано на личность, а не на группу
■ Каждый ориентируется на личный успех и карьеру
■ Обществао отличлет высокий жизненный уровень
■ Средний класс составляет солидную прослойку
■ Высокий уровень снободы печати

Рис. 6 3 Критерии отнесения страны- к группе деловой культуры с высокой степенью индивидуализма

К индивидуалистическим культурам можно также отнести северные европейские страны. Характерно, что степень индивидуализма населения, как правило, растет по мере роста средних доходов надушу населения.

В других культурах система ценностей прямо противоположна. Здесь люди рассматривают себя как часть группы, коллектива, организации. Обычно в качестве примера национальной культуры с максимальной степенью коллективизма называют Японию. Восточные общества обычно тяготеют к коллективной культуре. В Европе к коллективным культурам относят Испанию, Португалию, Грецию и, как это ни странно, Австрию.

'Деловые культуры России и стран СНГ тяготеют к коллективным ценностям.

2. *Дистанция власти.* Этот параметр показывает допустимую степень неравномерности в распределении власти. В одних культурах вмешательство сильной власти рассматривается как ущемление прав индивидуума, в других, напротив, как благо.

* Предпочитают ли сотрудники организации не выражать открыто несогласие с решениями своих начальников?
■ Считают лн подчиненные, что стиль руководства их начальника шгтократнчен?
' Предпочитают ли подчиненные оставлять окончательное решение важнейших проблем начальнику?
■ Достигает ли разрыв в оплате труда сотрудников организации двадцати кратного уровня?

(Три и более утвердительных ответа демонстрируют высокую степень дистанции власти, три и более отрицательных ответа — низкую.)

г

Рис 6 4- Критерии определения степени дистанции власти в компании

Культуры с высокой дистанцией власти обычно терпимо относятся к авторитарному стилю управления и чинопочитанию. Для них характерно подчеркнутое сохранение неравенства в статусе как в формальных, так и в неформальных отношениях. Дистанция власти наиболее велика в восточных культурах, противоположный полюс — Северная Европа, Англия, США. Высокая дистанция власти отмечается в России и странах СНГ.

3. *Соотношение мужественности и женственности.* Мужественность доминирует в обществах, где социальные роли мужчин и женщин в зна чительной мере различаются. В системе ценностей таких деловых куль тур будут преобладать «мужские» материальные ориентиры: стремление выделиться, сделать карьеру, проявить себя, заработать и т.п. Работа обычно считается важнее домашних функций. В руководителе обычно уважают силу, быстроту решений, масштабность подходов, жесткость.

Напротив, в обществах, где преобладает женственность, социальные роли мужчин и женщин в большинстве своем совпадают. А в системе ценностей доминируют качество жизни, поддержание хороших отношений с окружающими, моральные и этические аспекты и т.п Ум и благородство ценятся выше силы и скорости. «Большому» предпочитают «уютное». Дом и семейные ценности считаются важнее успехов на работе. В руководителе уважают умение организовать бесконфликтную групповую работу, добиться консенсуса, разработать справедливую мотивацию и т.д.

Критерии определения стран и компаний с высокой степенью мужественности в деловой культуре приведены ниже:

• карьера и материальное благополучие выступают в качестве основных показателей успеха;

• «настоящими мужчинами» называют людей амбициозных, решительных и жестких. «Настоящий мужчина» — это большой комплимент;

• фактически люди живут во имя работы (а не работают для того, чтобы жить);

• хороший руководитель должен не советоваться с коллективом, а сам решать вопросы;

• женщина политический деятель — редкость.

Наиболее женственными культурами признаны Скандинавские страны и Голландия, наиболее мужественными — США, Австрия, Швейцария, Англия, Ирландия, Германия и Италия. К мужественным культурам тяготеют Россия и страны СНГ.

4. *Стремление к избежанию неопределенности.* В различных деловых культурах люди по-разному воспринимают наличие неопределенности в жизни и бизнесе.

Одним деловым культурам свойственно стремление максимально избегать неопределенности. Для таких культур обычно свойственно стремление как можно точнее определить условия развития бизнеса, в том числе и международной маркетинговой деятельности, максимально устранить неясности в партнерских отношениях В качестве важнейшего пути для избежания неопределенности используется разработка подробных законов и правил поведения на все случаи жизни, а в рамках конкретной внешнеэкономической деятельности — подготовка детальных контрактов Это более жесткий и зарегламентированный подход к бизнесу.

Другие деловое культуры допускают более гибкий подход и исходят из Toroj что все предугадать нельзя Детальным контрактам здесь предпочитают рамочные договоренности и корректировку по ходу дела. Здесь господствует подход, некогда сформулированный Наполеоном: «Сначала ввяжемся в бой, а там посмотрим».

Критерии определения стран с высокой степенью стремления избежать неопределенности в деловой культуре следующие:

• жители обычно негативно настроены по отношению к структурам власти;

• часты проявления национализма; присутствует раздражение по отношению к национальным меньшинствам;

• большинство населения с недоверием относится к молодежи. Существуют неписаные правила, которые связывают продвижение по службе с возрастом.

К. странам с низкой степенью избежания неопределенности относятся Англия, Скандинавские страны (кроме Финляндии), Дания, США. На другом полюсе расположены Германия, Бельгия, Австрия, Швейцария, страны Южной и "Западной Европы.

Деловая культура России и стран СНГ обычно тяготеет к высокой степени избежания неопределенности. Хотя исследователи отмечают, что для молодого поколения «новых русских* (30—40 лет) степень избежания неопределенности существенно понижается.

Попытка избежать неопределенность путем разработки детальных законов и правил далеко не всегда сопровождается стремлением им следовать. Голландский ученый Ф. Тромяенаарс исследовал эту особенность различных деловых культур. По степени готовности следовать своим собственным законам или находить основания для их нарушения он разделил наяиональные культуры на культуры универсальных и культуры конкретных истин (рис. 6.5).

В культурах, где господствует универсальный подход, традиционной является высокая законопослушность. Морально-этический стандарт этих культур иллюстрируется известной поговоркой: «Сократ мне

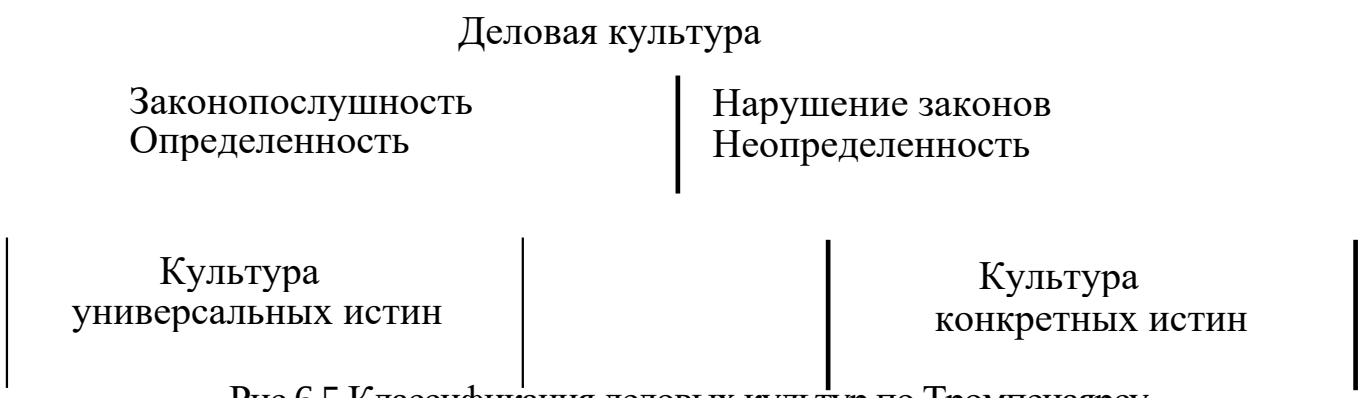


Рис 6 5 Классификация деловых культур по Тромпенаярсу

друг, но истина дороже», В культурах конкретных истин традиционным является поиск конкретных причин и моральных оправданий для нарушения правил. Классической для такого подхода является русская пословица: «Исключение подтверждает правило».

Список деловых культур универсальных истин возглавляют Канада, США, Англия и Скандинавские страны. В странах Азии и Латинской Америки, Южной и Западной Европы преобладает деловая культура конкретных истин. На этом же полюсе расположены Россия и страны СНГ.

Отношения между людьми обычно связаны с их деятельностью, Однако в одних деловых культурах статус человека в обществе определяется всецело на основании его личных качеств и поступков: «Посеешь поступок, пожнешь характер. Посеешь характер, пожнешь судьбу».

В других культурах статус человека и его место в обществе зависят от многочисленных факторов, часто не связанных с его поступками: «Королями не становятся, королями рождаются».

Эта особенность национальных деловых культур была впервые исследована американским ученым Э. Холлом. Результатом исследования стало условное деление деловых культур ла низкоконтекстуальные и высококонтекстуальные (рис. 6.6).

Классическим примером низкоконтекстуальной культуры яаляются США Человек оценивается здесь почти исключительно на основе собственных поступков и достижений. Констатация «это человек, который сам себя сделал» (This is self made man) является высшей похвалой. Праздность рассматривается большинством людей как нечто постыдное. Дворянские «корни» или принадлежность к семье сенатора (губернатора) не являются сколь-либо существенным подспорьем для карьеры. Вещи принято называть своими именами. «Да» на переговорах означает «да», «нет» — «нет».



Рис 6 6 Классификация деловых культур по Холлу

Иными словами, статус к обществе определяется действия ми. Уважение вызывается не возрастом, полом, происхождением, связями, аспособностями и трудолюбием. Помимо США к странам с низкоконтекстуальной культурой относятся Скандинавские страны, Голландия, Германия.

В рамках культуры с высоким контекстом ситуация во многом противоположная Принадлежность к определенной стране или олигархической группе общества, происхождение, каста, возраст, пол часто значат намного больше, чем личные и профессиональные качества и желание работать. Вещи здесь часто не называют своими именами, избегают прямых ответов на поставленный вопрос. Одна и та же реплика в зависимости от контекста может носить прямо противоположный смысл.

К высококонтекстуальным культурам относят Южную и Западную Европу, Францию, страны Востока, Латинскую Америку. Высокая контекстуальность была характерна для СССР и сохранилась в России и странах СНГ Англия, Австрия, Бельгия, Швейцария занимают промежуточное положение.

Различные деловые культуры по-разному относятся к времени. Успешное международное сотрудничество предполагает координацию действий компании с ее партнерами. В связи с этим успех во многом зависит от того, насколько компетентно прогнозируется поведение зарубежного партнера.

Деловые культуры по отношению к времени подразделяются на монохромные и полихромные (рис. 6.7).

Для представителей монохромных культур (Скандинавия, Англия, Германия, США и др.) важной психологической установкой в бизнесе является последовательность и концентрация на одном деле в каждый данный момент времени. Представители монохромных культур обычно отличаются крайней пунктуальностью. Их лозунг: «время — деньги*. Опоздание на деловой завтрак, встречу обычно рассматривается

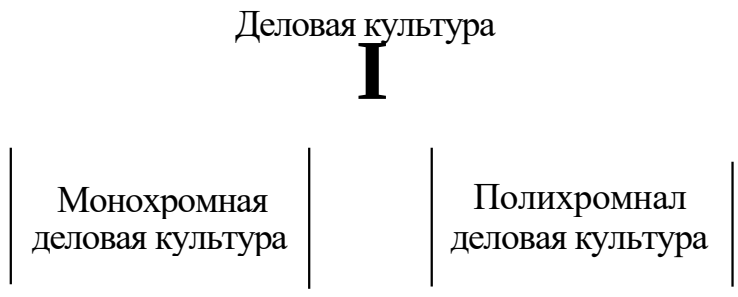


Рис 6 7 Классификация деловых культур по отношению к времени

как нарушение делового.протокола. На переговорах наблюдается стремление сразу сосредоточиться на главном

Примерами полихромных культур служат азиатские, латиноамериканские и арабские страны, Южная и Западная Европа, в которых, напротив, считается нормальным заниматься одновременно несколькими делами

В странах полихромной деловой культуры (обычно полихромность дополняет высокую контекстуальность) бизнесмены относятся к времени более свободно. Опоздание на 10—20 минут на встречу часто является частью протокола и рассматривается как демонстрация значительности опоздавшего. Допускается приглашение на деловой завтрак или обед третьих лиц или партнеров по другим сделкам. Причем это может быть сделано без предварительного предупреждения участвующей стороны В этом случае беседа может «скакать» с бизнеса на бизнес. Однако в Японии наблюдается преобладание монохромной деловой культуры, пунктуальность во времени. Однако переговоры японская сторона начинает с второстепенных вопросов.

Согласно традициям начинать встречу или деловой завтрак с обсуждения дела нельзя — это считается невежливым. Часто обсуждение дела даже откладывается на вторую или третью встречу. Более важным является создание общего контекста для сотрудничества: установление неформальных связей через поиск общих знакомых, выявление общих интересов и хобби (спорт, охота, рыбная ловля, путешествия, погода и др.). Попытки ускорить переход к делу подсознательно могут быть восприняты как бестактность.

Вышеприведенные критерии и виды классификации деловых культур в кросс-культурном анализе международного маркетинга формируют определенную основу для систематизации и сопоставления характеристик деловых культур различных стран и выработки практических рекомендаций, направленных на предотвращение кросс-культурных конфликтов и успешного развития международной экономической деятельности.

3. Деловые отношения: основные страновые различия

Деловые отношения включают в себя процедуры знакомства и поддержания деловых контактов. В редких случаях предполагается разрыв деловых отношений, но и в этом случае должны быть соблюдены соответствующие правила и обычаи с учетом особенностей зарубежном страны.

Деловые контакты с иностранными партнерами быстро приводят российских маркетологов к пониманию того, что успех бизнеса за рубежом, как и в России, во многом зависит от умения познакомиться с нужными людьми и установить с ними неформальные и формальные связи, способности произвести на них должное впечатление, умения понять мотивацию партнера. Особенно это важно, когда в бизнесе участвуют представители различных национальных культур.

При знакомстве закономерно стремление бизнесмена с самого начала завоевать расположение партнера, поскольку взаимная симпатия *А* доверие — условие успешного развития совместного бизнеса. Однако знакомство и завоевание симпатии на стыке культур различных стран требует известной осторожности и подготовки: одни и те же действия, знаки или жесты могут быть истолкованы по-разному вразличных странах и регионахмира. Так, крепкое и энергичное рукопожатие, традиционное для делового протокола США и Европы (во Франции рукопожатием обычно обмениваются даже дважды — до и после беседы), абсолютно несвойственно для стран Южной и Юго-Восточной Азии. Здесь используют «вэй» (индийское название — «намастэ»): при поклоне руки складываются ладонями вместе на уровне груди как у молящихся людей.

Известно, что традиционным для Японии приветствием является поклон с вытянутыми по швам руками, при этом более низкий поклон делает младший по чипу и возрасту и он же позднее своего партнера выходит из поклона. Иногда можно видеть интересную картину, как японцы, вероятнее всего равные по положению, склонившиеся в долгом поклоне взаимного приветствия, украдкой подглядывают за действиями своего партнера, чтобы убедиться, что он уже поднялся и тогда можно и самому распрямиться. Конечно, мало кто из европейцев в состоянии уловить все многообразие японской системы поклонов, и для иностранцев в этой стране тоже сложился своеобразный этикет подобающих правил приветствий.

Интересны различия в жестах в разных странах. Например, в той же Японии обычное для российского человека помахивание руки при расставании будет истолковано как жест, призывающий подойти; при прощании японцы раскачивают раскрытую ладонь поднятой руки из стороны в сторону.

Еще большей осторожности требуют приветствия, сопровождаемые бурными излияниями чувств: объятиями и поцелуями. В Европе

троекратный поцелуй (часто впрочем, заменяемый троекратным касанием щеки к щеке) общепринят при встрече друзей и деловых партнеров разного пола. В то же время предпринятая Л.И. Брежневым в середине 70-х гг. попытка поприветствовать аналогичным образом госпожу Индиру Ганди чуть было не вызвала серьезные дипломатические осложнения в отношениях между двумя странами. Публичный поцелуй замужней женщины в этом районе мира рассматривается как аморальный поступок.

Одной из типичных кросс-культурных ошибок в деловом протоколе является убеждение, что универсальным приемом по завоеванию расположения женщины —делового партнера являются комплименты и что наиболее «беспроигрышным» подарком для нее будут цветы. Однако в разных странах это может быть воспринято по-разному Тем более что сами цветы, их цвет и форма букета также требуют дополнительных уточнений.

Приведем и другие часто встречающиеся ошибки делового протокола при знакомстве. Так, не следует;

• при первом знакомстве называть англичан или французов по имени (например, Джон вместо г-н Смит или Пьер вместо г-н Дернье), даже предложив им сделать то же в отношении вас;

• хлопать японца или тайваньца по плечу или спине;

• гладить по голове маленького сына таиландца;

• спрашивать европейца, сколько, он зарабатывает;

• употреблять в присутствии чернокожих американцев русское слово «негр»;

• шутить с серьезным видом на тему русской мафии или в шутку причислять себя к ней;

• активно жестикулировать при беседе с японцем;

• в знак согласия кивать головой при беседе с болгарином и т.д.[1]

4. Методология кросс-культурного анализа

Кросс-культурный анализ строится на основании данных, полу ченных в результате кабинетных и виекабииетных маркетинговых ис следований и чаще всего является результатом практических наблюде ний. Именно подобные наблюдения изначально послужили основой для развития в конце 60-х — начале 70-х гг. нового направления в меж дународной управленческой науке и международном маркетинге. Этим направлением и стал кросс-культурный подход к оценке, анали----------г

[1] См.: *Мясоедов, С. Л* Кросс-культурный менеджмент. М., 2003.

зу конкретной рыночной ситуации в международно!*! масштабе и принятию решений в международном маркетинге.

Возникновение и повышение интереса к вопросам кросс-культурного анализа было обусловлено ускорением процессов интернационализации а затем и глобализации мировой хозяйственной жизни. Пер: вые работы ло кросс-культурному анализу были написаны главным образом профессиональными консультантами в области управления и маркетинга на международном уровне и являлись итогом их личного опыта и наблюдений.

Со второй половины 70-х гг. научный поиск в области кросс-культурного анализа приобретает более регулярный характер. В этот период передовыми компаниями в сфере международной экономической деятельности осуществлялись сбор и систематизация больших объемов эмпирической информации.

Можно выделить следующие основные группы методов кросс-культурного анализа:

• *кабинетные исследования:*

—использование материалов, накопленных в данной компании, по специфике общей культуры, деловой культуры и культуры потребления в различных странах;

—использование материалов внешних изданий по вопросам общей культуры, деловой культуры и культуры потребления в различных странах;

• *виекабинетные исследования:*

—сбор информации посредством наблюдения за «введением по требителей, деловых людей и сотрудников филиалов в различных странах;

—анкетирование потребителей, деловых людей и сотрудников фи лиалов в различных странах.

Далее ггроводятся накопление и систематизация полученных данных и их сопоставительный (компаративный) анализ. Кросс-культурный анализ позволяет не только избежать кросс-культурных конфликтов, но и содействует росту эффективности международного маркетинга компании, повышению ее международной конкурентоспособности и продвижению на мировые рынки.

5. **Кросс-культурный анализ** при принятии **решений в международном** маркетинге

Кросе-кулътуркыЙ анализ или, иными словами, сопоставительный компаративный анализ особенностей общей культуры, деловой культуры и культуры потребления различных стран оказывается чрез-

вычайно важным при разработке и реализации маркетинговых решений в международной деятельности компаний.

Во-первых, его результаты важны при вынесении различного рода маркетинговых решений, а именно;

• при проведении сегментации мировых рынков;

• при выборе зарубежного целевого рынка и позиционировании товара;

• при принятии решения о направлениях совершенствования товара при организации его продаж на конкретном зарубежном рынке;

• при разработке и реализации международных рекламных кампаний и кампаний в отдельных зарубежных странах;

• при вынесении решений о характере и виде сбытовых сетей на зарубежных рынках;

■ при вынесении решений о ценовой политике на рынках зарубежных стран.

Во-вторых, результаты кросс-культурного анализа оказываются весьма полезными при построении деловых отношений с зарубежными партнерами, при проведении с ними переговоров и развитии деловых контактов.

В-третьих, знание различий и особенностей деловой и общей культуры во многом определяет успех компании при управлении работой зарубежных филиалов с многонациональным коллективом.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятий «культура», «деловая культура*, «культура потребления».

2. Что составляет предмет кросс-культурного анализа в международном маркетинге?

3. Каково место кросс-культурного анализа в международном маркетинге?

4. Какие методы используютоя при проведении кросс-культурных исследований и почему?

5. Какие группы кросс-культурных параметров вы знаете?

6. Какие критерии позволяют распознавать страны с высокой и низкой 'степенью индивидуализма в деловой культуре?

7. Как определить степень дистанции власти, присущую деловой, культуре данной страны? Характерно ли для стран с мужественной деловой культурой неравенство полов?

8. Какие критерии позволяют распознать высокую степень мужественности в деловой культуре? , ч

9. В чем особенности культуры при стремлении снизить степень неопределенности? ■.'.,

10. Объясните, что имеется в виду под культурой конкретных истин?

11. Что такое монохромная и полихромная деловые культуры?

12. Объясните, почему национальные культуры, которые характеризуются высокой степенью избежания неопределенности, часто идут в бизнесе на неоправданно высокий риск?

13. Японский бизнесмен может более успешно вступить в деловые отношения с китайскими партнерами, чем с американскими или европейскими. Согласны" ли вы с таким утверждением? Дайте обоснование своему ответу.

14. Приведите примеры разного отношения к времени со стороны ваших деловых партнеров.

15. Приведите известные вам различия в следующих аспектах культуры зарубежных партнеров: формы приветствия, одежды, беседы во время бизнес-ланча и т.д.

Глава 7

ИНФОРМАЦИОННАЯ СРЕДА МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА. ИНТЕРНЕТ, ЭКСТРАНЕТ, ИНТРАНЕТ

/. Роль информационной среды в международном маркетинге • 2. *Основные виды информационных сетей, используемых в международном маркетинге: Интернет, Экстранет, Интранет* • *3. Интернет — система глобальной связи в режиме реального времени. Электронная почта (e-mail)* • *4. Интернет в международных маркетинговых исследованиях* • *5. Интернет как международное электронное средство развития товарной, коммуникационной, сбытовой и ценовой политики фирмы* • б. *Проблемы и перспективы развития международной информационной среды*

s

1. Роль информационной среды в международном маркетинге

Развитие международного маркетинга связано с революционными изменениями в средствах информации, интенсивным развитием коммуникационных систем и оборудования слязи. Спутники и оптическое волокно расширили коммуникационные возможности средств связи. Развивается кабельное телевидение, видеотекс. В 80-е гг. произошел переход с коаксиальных на волоконно-оптические и микроволновые линии связи, с координатных на электронные коммуникационные станции, с аналогового на цифровой код передачи информации. Спутниковая система связи не только разрушила коммуникационные монополии, она позволила внедрить в жизнь и практику как делового, так и личного общения цифровые формы коммуникации, сотовые телефоны, видеофоны, которые хотя и появились впервые в 60-е гг., но ждали практического и широкого внедрения за счет оптимизации технологии и коммерциализации услуг связи.

Информатизация общества и управления — непременное условие для обеспечения оптимального использования маркетингового подхода в управлении на макро- и микроуровне, в том числе и в мировом масштабе. Развитая современная информационная инфраструктура является одним из важнейших условий обеспечения высокой конкурентоспособности Компании и ее товаров.

Индустрия информации, информационных систем и сетей связи, а также информационной техники имеет огромное значение для развития международного маркетинга и решения маркетинговых задач, так

как позволяет маркетологам проводить широкомасштабные и глубокие маркетинговые исследования, оперировать огромным количеством данных по мировой маркетинговой среде, рынкам, товарам и фирмам зарубежных стран, в том числе и за счет подключения к банкам данных других организаций и через объединение коммуникационных систем в локальном, национальном, региональном и международном масштабах. Она способствует осуществлению эффективного сбора, накопления, обработки, систематизации и анализа многоплановой по своей структуре маркетинговой информации, расширяет возможности применения математических методов, сложных, оптимальных экоиометрических моделей для экономического и рыночного прогнозирования и моделирования, создает условия для повышения эффективности и значительного ускорения процесса составления маркетинговых программ и принятия управленческих решений, проведения имитационных тестов в лабораторных условиях, ведет к развитию новых видов маркетинга (например, электронного маркетинга, маркетинга ТВ) и т д

• Информатизация — глобальный процесс, обусловленный стремительным развитием научно-технического прогресса, переходом к новым поколениям наукоемких технологий, систем техники и материалов и новым видам информационного обмена, вызывающий кардинальные изменения структуры и характера мирового экономического и социального развития и лежащий в основе определения новой стадии в развитии общества — информационного общества, в котором в значительных масштабах производится, накапливается, предоставляется и потребляется огромное количество информации и где постоянно развивается сфера информационных услуг

Процесс информатизации включает в себя три ведущих направления

• в экономической структуре возрастает доля отраслей, предоставляющих различного рода информационные услуги;

• в производственной структуре экономики растет доля отраслей, специализирующихся на производстве информационной техники,

• увеличивается объем затрат фирм и организаций на передачу и обработку информации, т.е. происходит информатизация производства и управления.

Например, в США коэффициент информатизации общества, выраженный соотношением лиц; занятых в сфере услуг, ко всему количеству занятых в стране, за 90-е гг. вырос с 71,4 до 82,1%, а в Японии с 59,2 до 65,4% В настоящее время развитые страны имеют интенсивную и разветвленную информационную инфраструктуру и информационную среду Общество в этих странах характеризуется значительным развитием интеллекта, культом знаний, ростом в производствен-

но-сбытовых, научно-технических и управленческих сферах числа специалистов с высоким уровнем образования и профессионализма, активным развитием средств массовой информации, что усиливает значение информационного обеспечения экономического развития, внутрифирменного управления и маркетинга

Сбор, обработка и анализ маркетинговой информации приобретают особое значение во внешнеэкономической и международной деятельности компании, и важность маркетинговой информации в современный период постоянно увеличивается Это определяется прежде всего нарастанием информационных потоков, в связи с чем усложняется задача отбора необходимых, достаточных, оптимальных по содержанию, качеству и количеству данных, их систематизации и определения достоверности. Кроме того, в результате развития средств массовой коммуникации, связи и транспорта наблюдается ускорение рыночных изменений, что требует постоянного наблюдения за рыночными процессами и прогнозирования тенденций их трансформации И наконец, одна фирма практически не в состоянии контролировать или определять развитие рыночной ситуации, однако должна стремиться к разработке стратегий и мер адаптации к рыночным требованиям или мер противодействия нежелательным влияниям рыночных тенденций, а также оказанию конструктивного, формирующего воздействия на свою конкурентную позицию, развитие рынка и мировой маркетинговой среды

Информационное обеспечение позволяет фирме не только ориен тироваться в процессах и явлениях в окружающей маркетинговой сре де, но и оптимизировать построение маркетинговых программ и при нятие управленческих решений, а также реализовывать стратегию активного воздействия на формирование рыночного спроса и стиму лирования сбыта, конструирования рынка и в ряде случаев осуществ ления информационной, а не только сбытовой атаки на определенные рыночные сегменты Новые технологии информационных систем дали основу высокоэффективным, научно обоснованным, комплекс ным маркетинговым исследованиям, подготовили базу для построе ния качественных маркетинговых программ и разработки оптималь ных планов развития производственно-сбытовой и научно-техниче ской деятельности фирм.

Помимо экономии времени использование информационной технологии является источником повышения эффективности работы фирмы и ее управления, поскольку'

позволяет иметь постоянный, своевременный и прямой доступ к точной информации о продукции, потребителе, положении дел на рынке и внутреннем состоянии и деятельности фирмы,

• обеспечивает эффективную координацию внутрифирменной деятельности через систему передачи звуковых сигналов (речи) и электронную почту;

• организует эффективное взаимодействие с заказчиками за счет использования более информативных и наглядных документов, а также быстродействующих систем передачи сообщений;

• высвобождает необходимое время на такие высокопродуктив ные виды деятельности, как анализ, оценка, интерпретация, выводы, рекомендации.

Конечно, подобные операции с информационными потокам под силу только крупным компаниям или специализированным агентствами требуют значительных финансовых и временных затрат, наличия компетентных профессионалов, а также технологически развитой системы информационного обеспечения, и прежде всего передовых средств связи, коммуникаций, новейшей компьютерной техники и софт-обеспечения.

В качестве примера приведем характеристики японского рынка продукции и услуг информационной технологии, который занимает второе место в мире, уступая лишь Северной Америке и потребляет 12—18% мировой продукции информационной технологии. Из 100 ведущих компаний мира в области производства компьютерной техники и средств связи 18 японских. При этом фирмы Японии постоянно увеличивают свою деятельность в области производства потребительской электроники, конторского оборудования и персональных ЭВМ, принтеров и другого электронного оборудования. С конца 70-х гг. Япония произвела около 50% мирового объема потребительской электроники. По данным японской «Белой книги по компаниям», в 2000 г. информационными сетями обладали $^{7}/_{8}$ общего количества японских фирм.

Информационная технология, обеспечивая маркетинговые исследования и разработку маркетинговых программ, используется также в осуществлении коммерческой деятельности, производственно-техническом обслуживании и складском деле, при реализации системы логистики товародвижения и т.д. При этом применение информационной технологии для обслуживания и обеспечения бизнеса чрезвычайно интенсивно и отличается высокой систематичностью. Срок работы большинства информационных систем обеспечения бизнеса, включая перманентную модернизацию, довольно продолжителен и составляет 8—12 лет. Это объясняется тем, что они органично входят в цикл создания добавленной стоимости, требуют специальных систем защиты и относительно консервативны для реорганизации,

Согласно имеющимся подсчетшеуществуют значительные резервы для активного применения информационной технологии в маркетинговой деятельности г^оссийских фирм. В частности, эффективное применение современных средств связи и компьютерных систем позволит бо!

лее чем вдва раза увеличить производительность труда сбытовых работников отечественных компаний. Передовые фирмы перестраивают и перераспределяют сферы ответственности и информационное обеспечение своих торговых представителей за рубежом, справедливо считая, что стратегическое увеличение доли рынка для фирмы важнее, чем экономия на приобретении дорогостоящих современных систем связи и технических средств информационного обеспечения.

Результаты исследований, проведенных крупнейшим в мире агентством по изучению фирм Dun & Breadstreet, свидетельствуют, что использование микрокомпьютеров в маркетинге значительно отстает по сравнению с такими управленческими функциями, какфинансовал политика, обработка данных и работа с документами, управление производством, запасами, персоналом и планирование, что, в свою очередь, зависит от размеров компании.

2. Основные виды информационных сетей, используемых в международном маркетинге: Интернет, Экстранет, **Интранет**

Компании, успешно осуществляющие международную деятельность, пользуются одновременно различными видами информационных сетей (рис. 7.1).

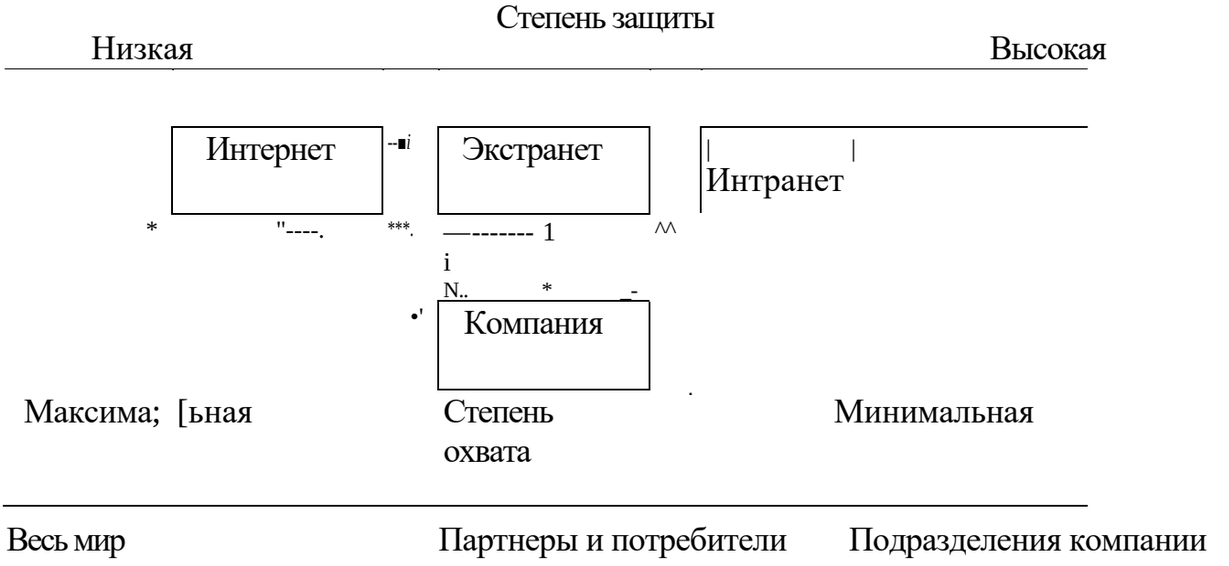


Рис. 7.1. Основные виды информационных сетей международного маркетинга

В организации международной маркетинговой деятельности все эти сети приобретают мировой характер и их география распространяется **на** все страны мира,, где работает данная компания.

Интернет (Internet), или всемирная информационная сеть, был разработан в США первоначально для решения военных задач, а затем стал использоваться для коммерческих целей, в результате чего образовался глобальный виртуальный мир всемирной информации и связи , объединяющий потоками информации и банки данных всего мира. «Всемирная паутина» является высшей ступенью в развитии технологий международных информационных сетей и в настоящее время занимает лидирующие позиции в мировой информационной среде

Интернет строится на базе гипертекстового представления информации, т е в виде текста, содержащего ссылки на другие информационные блоки Такая система позволяет отображать графику, включать мультимедийные (звуковые и видео) вставки.

«Всемирная паутина» позволяет манипулировать информацией, находящейся *в* миллионах компьютеров, разбросанных по всему миру и объединенных данной информационной сетью Она позволяет получать международную маркетинговую информацию, вести электронную торговлю, осуществлять рекламу и связи с общественностью, разрабатывать новые продукты, привлекая огромное число пользователей Интернета

Экстранет (Extranet) — это *вертикальные сети,* объединяющие компании-контрагенты (компании-производители и фирмы оптовой торговли, компании-производители и субподрядчики, поставщики сырья и . материалов и т.д), входящие в межфирменные объединения с вертикальными производственными и сбытовыми связями, и *комплексные сети,* имеющие межотраслевой характер, которые создаются совместно компаниями-контрагентами из различных отраслей экономики и обеспечивают главным образом обмен информацией о получении и выполнении заказов, оплату счетов, общение между посетителями сети в режиме реального времени. Сети Экстранет обеспечивают также связь компании с ее потребителями. Наряду с Интернетом они имеют большое значение для организации электронной торговли.

Экстранет позволяет партнерам компании получить доступ копределенной части ее внутренней сети. В Экстранете содержится различная информация специального, а не чисто ознакомительного характера, которая не открыта для широкого доступа. Поэтому для подключения к ней требуются регистрация и особый пароль — протокол, Экстранет не только активизирует и повышает эффективность сложившихся деловых связей компании, но и позволяет привлекать новых партнеров по бизнесу и новых клиентов, предоставляя им возможь ' ность пользоваться определенной частью своей информации.

Данная сеть создается на базе Интернет-протоколов и WWW, кото- ^ рые тщательно защищены от проникновения извне. При создании экстрасети компания может использовать свою интрасеть, а также автома-

тизировать всю цепочку движения товара сырье — готовая продукция — сбытовые организации — потребитель, включая его заказ, оплату и доставку Подключение к сети возможно только при регистрации.

Экстрасеть может быть создана на базе информационной сети данной фирмы (Интранет) или быть вынесенной за ее пределы с тем, чтобы отдельная организация создавала и управляла ею. Последний вариант позволяет обеспечить более стойкую защиту информации компании от проникновений со стороны и не отвлекать компанию от ее основной деятельности.

Интранет (Intranet) — объединение удаленных локальных сетей в рамках одной компании или одной группы компаний посредством механизма удаленного доступа Обычно это горизонтальные сети внутри группы компаний, предназначенные для сбора и накопления статистической информации по производству и сбыту для всех компаний — членов группы, а также для обработки информации по общей схеме и единым критериям. Они строго защищены от проникновения извне.

Интрасети позволяют использовать возможности Web для размещения и распространения информации в пределах компании или единой группы компаний Интранет не имеет подключений извне и защищена от проникновения посторонних лиц и организаций. Защита внутренних сетей обеспечивается за счет так называемых протоколов, т е наборов кодов или сигналов, с помощью которых компьютеры устанавливают друг с другом связь и передают информацию В Интернете — это TCP/IP, в локальных сетях — сетевые протоколы. -

Интранет дешевле специализированных локальных баз данных и сетей Около ^{2}Д американских компаний используют во внутрикорпоративном управлении и международном маркетинге систему Интранет Эти сети надежны и просты в управлении и эксплуатации. С помощью Иктранета сотрудники входящих в нее компаний имеют возможность совместно использовать информацию различного вида, заходить в разрешенные базы данных компании, быть в курсе основных внутрикопоративных событий, подключиться к любой составляющей Интранета и получить любую заложенную в эту сеть информацию.

Это касается информации о товаре, его продажах и продвижении, ценовой линии Кроме того, сеть позволяет быстро и эффективно общаться между собой по интересующим вопросам различным подразделениям, будучи уверенными в том, что данная информация недоступна внешним лицам и организациям. Такая информационная система позволяет сотрудникам компании быстро и эффективно войти в курс основных тенденций и данных относительно деятельности компании, получать требуемые документы, оперативно и гибко реагировать на происходящие изменения, повышает степень самостоятельности в

принятии решений и тем самым повышает производительностьтруда'8 компании или в группе объединенных компаний, в том числе и за счет замены бумажных аналогов.

Специалисты по маркетингу ведут базы данных по товарам, клиентам, конкурентам, рынкам и т.д Они организуют группы новостей и интерактивные беседы (чаты) по маркетинговой тематике, касающейся деятельности подразделений компании в масштабах всего земного шара, Сеть Интранет позволяет повышать координированность их действий при реализации международных маркетинговых программ и стратегий.

Оборудование и обслуживание сети Интранет оказывается дешевле, чем Интернет» и обмен данными в них происходит быстрее, чем в Интернете. Обычно в рамках внутренней сети в компании могут проводиться видео- **и** телеконференции и дискуссионные «клубы» в письменной форме, когда авторы высказываемых предложении или критических замечаний могут быть неизвестны. Особенно это важно при изучении мнений сотрудников филиалов и дочерних компаний, разбросанных по всему миру.

Если ранее существовало значительное различие принципов построения и функционирования сетей Интернет и Интранет, то **в** настоящий период происходит сглаживание различий и технологии -«всемирной паутины» активно проникают в системы внутрифирменной сети: электронная почта, группы новостей, передача файлов **и** т.д.

3. Интернет — система глобальной связи в режиме реального времени. Электронная почта (e-mail)

Электронная почта весьма удобна в использовании и дешевле, чем другие средства передачи информации (обычная почта, факс или телефон). Этот вид связи позволяет эффективно передавать информацию в режиме реального времени, причем в самом разнообразном виде и в форме, позволяющей отправителю **и** получателю не тратить дополнительных усилий **и** времени на перепечатку и компьютерный набор.

Основные преимущества электронной почты e-mail

- Относительно низкая стоимость
- Простота и удобство пользования
- Передача в режиме реального времени
- Возможность передачи разнообразной информации
- Четкость учета и регистрации

При условии оплаты подключения к Интернету пользование электронной почтой не требует дополнительных расходов, что делает эту форму передачи информации в настоящий момент *самой дешевой.* Оплачивается только подключение к сети Интернет и не требуется платить *за каждое отправленное и полученное сообщение.

К достоинствам электронной почты можно отнести также довольно *массовый охват,* масштабы которого включают всех пользователей сети Интернет E-mail позволяет лучше, причем непосредственно, изучить и обслужить потребителей фирмы, активно развивать деловые отношения с ее партнерами. При этом техника и время передачи информации многочисленным адресатам практически так же просты, как и при передаче информации одному респонденту.

При этом информация с помощью e-mail передается в *весьма удобной форме,* которая обеспечивается специальной программой и не требует дополнительного набора сообщения, если это документ или другая информация, содержащаяся в компьютере или компьютерной сети. Электронная почта удобна и для получателя, поскольку ему не нужно переоформлять и перепечатывать ее. Он может использовать ее либо в полученном виде, либо видоизменять в требуемых целях, не перепечатывая. Естественно, это не только упрощает процедуру передачи, получения и использования информации, но и экономит время.

Экономия времени прежде всего обеспечивается тем, что информация передается в режиме реального времени. Практически сразу, как информация отправлена, она уже получена адресатом, что выгодно отличает ее от связи по обычной, даже самой быстрой, почте.

Электронная почта позволяет отправлять и получать различного вида сообщения: не только набранные текстовые сообщения, но и файлы нз баз данных: текстовые файлы, фотографии, таблицы, речевые и музыкальные сообщения. В этом случае информация передается в электронном формате, что позволяет отправителю и получателю не тратить времени на ее дополнительную обработку, поскольку отсутствует необходимость ввода печатной информации или ее преобразования в электронную форму. При этом практически мгновенно можно сделать сколько угодно копий информации и в случае необходимости 'дополнить и разослать ее по нужным адресам и т.д., что значительно упрощает работу с материалами и документами в компании. Особо следует отметить легкость переадресовки и распространения информации с помощью электронной почты.

Электронная почта позволяет *исключить ошибки,* возможные при перепечатывании информации, и не требует дополнительной проверки и считывания. Передача информации, с помощью электронной поч-

ты четкофиксируетсякакуотгтравителя^такиуполучателя.Всоответствующих директориях указываются число, час и минута отправления и получения информации. Кроме того, если информация не была получена адресатом, это также фиксируется как неотправленная корреспонденция. Все это позволяет *четко учитывать* отправленную и полученную почту без дополнительных затрат времени и усилий на ее регистрацию. Такая форма почты позволяет осуществлять контроль за перепиской каждого сотрудника фирмы.

Электронная почта является в настоящее время основным видом связи между компаниями и между компаниями и потребителями. В ряде стран уже изданы законодательные акты, подтверждающие право считать подписи в коммерческих документах (контрактах, соглашениях и др.), пересылаемых по электронной почте, юридически правомочными, и они приравниваются к подписи в письменной форме в реальных условиях. Также важно, что использование электронной почты не требует обязательного присутствия адресата г^тя получения и немедленного ответа, как это, например, происходит при телефонном общении.

Однако существуют определенные недостатки этого, казалось бы, со вертепного вида связи:

1) имеются серьезные опасения в надежности и достоверности получаемой информации, рапример, адрес и/или само сообщение могут быть поддельными. С такой проблемой призваны бороться специальные программы шифрования текстов и включение в конец каждого отправляемого сообщения файла цифровой подписи;

2) при передаче электронных сообщений необходимо помнить, что система не может обеспечить их конфиденциальность и они могут быть намеренно или случайно использованы в корыстных и криминальных целях;

3) избыточный рост количества получаемых информационных сообщений также создает серьезные трудности в компании. Лишняя информация, так называемый информационный шум, осложняет работу соответствующих подразделений фирмы. В этом случае рекомендуют устанавливать в компьютеры специальные программы-фильтры, про-, пускающие только обусловленную особыми ограничениями информацию, сортирующие ее согласно инсталлированным критериям и блокирующие и уничтожающие ту информацию, которую данная фирма получать не хочет;

*

4) своей простотой электронная почта ослабляет внимание сотрудников компании, и отправляемая ими корреспонденция может быть-' неправильно понята и привести к серьезным ошибкам в работе с партнерами; » , >*c*

5) при всех своих достоинствах электронная почта не может и не должна полностью заменить другие формы общения, и особенно личные контакты в бизнесе.

4. Интернет в международных маркетинговых исследованиях

Обычно компании, ведущие международные маркетинговые исследования с помощью Интернета, имеют списки источников необходимой информации, а также список адресов рассылки материалов клиентам компании, что особенно важно для рассылки рекламных объявлений и других сробщений. Соответствующие компьютерные программы позволяют отслеживать, какие страницы посещаются больше остальных, как часто на них заходят пользователи Интернета. Маркетолог ведет статистику читательского спроса и совершенствует формы «подачи себя» в электронном виде. Важную информацию о потребителях маркетологи-исследователи получают с помощью изучения потока посетителей на сервере компании и электронной почты. Отслеживаются географические, демографические, имущественные, психографические и поведенческие характеристики потребителей, что помогает в дальнейшем сегментировать рынок и выбирать целевой сегмент.

Маркетологи-исследователи для сбора информации в сети Интернет пользуются сайтами специализированных компаний, исследующих рынки, фирмы и потребителей различных стран, сайтами международных и правительственных учреждений, сайтами компаний-конкурентов и компаний-партнеров, электронными бюро статистических материалов международных и национальных организации газетных и журнальных вырезок (Fortune, The Economist, Financial Times, Tendances de la Conjoncture), сайтами научно-исследовательских институтов, университетов, библиотек и т.д. В этом случае большую помощь оказывают поисковые системы, даже когда адрес изучаемого объекта неизвестен. При этом важно выявить их гипертекстовые связи. ч

Особенно полезны каталоги интернет-ресурсов относительно информации в области международного маркетинга, изучение интерактивных материалов специализированных агентств, занимающихся маркетинговыми исследованиями и изучением фирм и личностей известных бизнесменов и выпускающих специальные справочники в печатном и электронном виде. К ним прежде всего относятся Dun & Breadstreet, Moody's, Compass, Who is Who и др. Они за плату предоставляют возможность пользоваться своими банками данных, которые

позволяют хорошо ориентироваться в ситуации с поиском и выбором партнеров по международному бизнесу.

Изучение рынка в сети Интернет осуществляется с помощью сайтов департаментов статистики соответствующих структур государств, Например министерств экономики, министерств внешней торговли,» торгово-промышленных палат, а также международных организаций, И прехде всего ООН (Statistical Yearbook, Monthly Bulletin of Statistics, { Oojnmodity Trade Statistics и др.), международных торговых ассоциа-ци й, международной торгово-промышленной палаты и региональных организаций.

Интернет дает возможность поддерживать обратную связь с клиентами, покупателями и потребителями компании, что обеспечивается с помощью программ регистрации посетителей сайта. Маркетолог тщательно изучает, кто заходил на сайт компании, какими ключевыми [словами он пользовался для поиска, а также анализирует дату, время и содержание запроса, объем и тематику отправленной информации. Специальные технические средства позволяют не только отслеживать все действия посетителя сайта компании, но и настраиваться на его запросы. Такой подход обеспечивает совершенствование Web-сервера компании и повышение эффективности маркетинговой работы в международной сети Интернет.

Списки рассылки представляют собой базы данных по каждому ад ресату и содержат довольно подробную информацию о нем. Если это компания, то в список будет включена информация по схеме «справка на фирму». При этом отправка информации всем получателям осуще ствляется через почтовый сервер компании, что значительно упрощает данную работу. Компании проводят подписку на список рассылки своих материалов.

,

Компании работают в Интернете не только в режиме кабинетных маркетинговых исследований, но и проводят полевые исследования, организовывая опросы с помощью анкет и интервью. Интервью могут проводиться через почтовый сервер компании в режиме «отправка — получение», по электронной почте, в форме телеконференций (в груп-, * * **пах** новостей). Однако анкеты предпочтительнее рассылать с помощью е— ггай, а также размещать юс на Web-сервере компании с указанием посетить страницу с анкетой я заполнить ее. При этом следует иметь ^; в виду, что ответы на анкету, помещенную на сервере конкретной ком- • панки, будут более субъективными/чем при анонимном опросе.

Большей объективностью будут отличаться анкеты, заполненные ,";;/. на. сайтах независимых от конкретной фирмы, специализированных ^ аз^нтств, однако это удорожает опросную кампанию. Использование[1] V " в зтих целях университетов способно значительно снизить затраты. > **£•

Этикет поведения в сети Интернет и задачи получения достоверной и добросовестной информации требуют перед рассылкой анкет выяснить у адресатов, согласны ли ониучаствовать вданном опросе, уведомить адресатов. Кроме того, в ряде стран при сборе международной маркетинговой информации о потребителе необходимо уведомить его относительно целей сбора информации и ее использования. Однако на практике это большей частью не соблюдается, и базы данных международных компаний содержат такой объем конкретной информации о потребителях, имеющей конфиденциальный и личный характер, что это явно нарушает права человека, однако доказать такое положение бывает невозможно.

Информация получается из разного рода источников и имеет большую ценность. Например, информация, которой обладают универсальные торговые фирмы Японии, по своему значению приравниваются к информационным базам Пентагона или Ватикана.

Заполнение анкет в сети Интернет весьма удобно. Также облегчена обработка заполненных анкет и систематизация результатов опроса. Для проведения опросов на Web-сервере разработаны многочисленные компьютерные программы, а также развивают свою деятельность специализированные компьютерные компании по проведению Web-опросов и работе с фокус-группами, в сети Интернет.

Собранная информация обосновывает управленческие решения компании в международном масштабе и обеспечивает высокое качество внутрифирменного прогнозирования и планирования. Преимуществами информации, полученной с помощью Интернета, является ее оперативность, дешевизна, простота предоставления, получения и обработки, широкая сфера источников и др.

5. Интернет как международное электронное средство развития товарной, коммуникационной, сбытовой и ценовой политики фирмы

Интернет в современном международном маркетинге играет большую роль в развитии коммуникационной, сбытовой, товарной и ценовой политики.

Интернет и коммуникационная политика в международном маркетинге компании

Интернет и реклама. Компаний активно используют Интернет для организации рекламы своих товаров. Интернет-реклама позволяет охватить практически весь земной шар, при этом максимально четко определяя целевую аудиторию.

Обычно реклама помещается на Web-странице компании, а также использует так называемые баннеры на тематических серверах других компаний или их групп и на поисковых серверах, обращение к которым приводит к переходу пользователя на сайт компании-рекламодателя. Тематические серверы позволяют арендовать пространство и держать на их страницах баннер с рекламой в течение специально оговоренного и оплаченного времени. Поисковый сервер, помимо этого, может купить поисковую категорию (подраздел темы) и поисковое (ключевое) слово, и тогда рекламный баннер будет высвечиваться всегда, когда пользователь при поиске будет обращаться к соответствующей тематике или к соответствующему поисковому слову, причем на всех соответствующих страницах (рис. 7.2).



Рис 7 2. Размещение и пользование рекламой в Интернете

Работой по размещению рекламы на различных страницах Интернета занимаются специализированные Интернет-сети рекламных агентств, с которыми, как правило, и заключают соответствующие договоры компании-рекламодатели. Такие специализированные рекламные агентства имеют собственные централизованные Web-серверы. Некоторые из них предлагают серверы счислом контактов от одного до 5 млн в месяц.

В ряде случаев компания рассылает рекламные сообщения по специальным спискам адресатов с помощью электронной почты. Этично использовать описки, составленные на основе согласия адресатов быть включенными в них. Это может быть членство в клубе приверженцев товаров данной фирмы, списки владельцев дисконтных карт данной компании и тд Списки могут продаваться, сдаваться и браться в аренду, однако здесь следует быть очень осторожным, чтобы не вызвать недовольство со стороны адресатов рассылаемой рекламы.

Прямая почтовая e-mail-реклама дает большой эффект вследствие своей адресности и четкого определения целевой аудитории.

Выбор рекламных ресурсов в Интернете предполагает анализ степени охвата целевой аудитории, стоимость рекламы, частоту подачи, частоту контактов и вызовов рекламного баннера, эффективность воздействия рекламы. При этом учитывается возможность для пользователей отключать каналы получения рекламных сообщений в режиме «стоп» или «без графики». За эффективностью рекламы в сети Интернет, за эффективностью работы рекламных Интернет-агентств следят сами агентства и специальные независимые ревизионные бюро.

В случае узкой сегментации по определенному доменному имени (например, только jp (Япония), только ги (Россия) и т.д.), по определенной программе-браузеру, по определенной операционной системе стоимость рекламы возрастает, но если целевая аудитория выбрана правильно, это в значительной степени повышает эффективность рекламного воздействия.

Качество Интернет-рекламы во многом определяется качеством ее баннера, приглашающего и заинтересовывающего пользователя войти через него на рекламную страницу компании-рекламодателя. Web-сервер используется также для тестирования рекламных концепций на стадии их разработки.

Интернет и public relations (PR). В настоящее время практически каждая компания имеет свое лицо в Интернете — Web-сервер, состоящий из нескольких Web-страниц, где она помещает, как в витрине, основные данные о себе, своей истории и достижениях, новости компании, пресс-релизы, сообщения для акционеров, краткую информацию о руководстве фирмы, об основных специалистах, п том числе и в области PR, о сфере их компетентности и ответственности, информацию о товарах-новинках, прайс-листы, спецификации, данные о сроках доставки, объявления о распродажах, финансовую информацию, архив пресс-релизов, регулярный информационный бюллетень и т.д.

"Интернет позволяет компании предоставлять краткую и наиболее востребованную информацию в режиме автоответчика. При этом Web-сервер компании имеет направленность не только на потенциальных покупателей, но и на широкую общественность, поэтому важно определить стиль и тональность сообщений, особенности и содержание информационного наполнения.

Информация, содержащая данные для связей с общественностью, может рассылаться и по электронной почте как в массовом пла-

не,так и по адресам специального списка рассылки, что более эффективно.

Некоторые компании создают виртуальный пресс-центр, где содержится более детальная информация о фирме и где можно вступить в диалог с ее специалистами. Если общая ПР-страница компании имеет свободный доступ, то доступ к такому пресс-центру у большинства компании бывает ограничен паролем в обмен на электронный адрес пользователя.

Интернет и стимулирование сбыта, С помощью Интернета рассылаются специальные сообщения о проводимых компанией акциях по стимулированию продаж. На Web-сайте компании организуются всевозможные конкурсы и лотереи для покупателей ее товаров, в каталогах электронных магазинов предлагаются системы скидок с цены, электронные купоны, премии и т.д.

Готовыми целевыми аудиториями в международном маркетинге по сети Интернет могут выступать так называемые группы новостей, объединяющие пользователей Интернета по интересам, когда они сами берут нужную им информацию. В этом случае маркетолог может провести их сегментацию и размещать с соблюдением ее правил в нужной группе (группах) новостей, включающей потенциальных покупателей, соответствующую, как правило, косвенную информацию о своей фирме и ее товарах, атакже, если это допускается, пресс-релизы, каталоги, прайс-листы и т.д. и значительно повысить тем самым объемы их продаж. В международном маркетинге наиболее популярны группы новостей news: alt.business.import-export, news: alt.business.import-export only и др.

Интернет и электронная торговля -в международном маркетинге компании

Электронная торговля с помощью сети Интернет позволяет осуществлять *прямой сбыт и персональные продажи.* По некоторым оценкам, в 2002 г. общий объем продаж в мировой сети Интернет составил около 1 350млрддолл., вто время как в 1997 г. он равнялся только 8 млрд долл.

Компания открывает на Web-сервере «электронный магазин» с полным набором соответствующих операций, включая оформление заказа и оплату товара по специальным электронным каталогам. Покупатели сами «заходят» на страничку и производят покупку.

Важным электронным документом служит бланк заказа, разрабатываемый компанией для продаж товаров не только через электрон-. ные сети: он может быть распечатан, заполнен от руки и отправлен по обычной почте. Специальные технологии, в том числе «электронные

тележки», весьма удобны при продаже товара через Интернет. Они облегчают подбор товара, составление списка покупок, берут на себя расчетную работу пользователя, автоматически просчитывая стоимость товара с включением доставки, потребительского налога и специальных скидок, позволяют проверить наличие товара на складе, передать информацию в бухгалтерию и отдел доставки и многое другое.

В то время, когда оформляется платеж товара с электронной карточки покупателя, ему предлагают проверить заказ, познакомиться с рекламой новинок и т.п.

При этом компания собирает информацию о посетителях этой части своего сервера, об объеме и содержании продаж, о маршруте их движения по страницам электронного магазина, какие страницы они наиболее часто посещают, какой информацией пользуются, как совершают покупки, достаточно ли им информации для решения о приобретении товара и т.д., и вносит соответствующие коррективы, способные улучшить работу виртуального магазина, ввести дополнительные услуги для покупателей.

Компания, открывшая электронный магазин, может давать информацию клиенту о ходе выполнения его заказа либо с помощью сообщений e-mail, либо путем предоставления возможности самостоятельно отслеживать движение заказанного товара к потребителю.

Интернет и товарная политика в международном маркетинге компании

С помощью Интернета компания может привлечь посетителей своей страницы к инновационной работе: не только высказать основные пожелания относительно усовершенствования товара, ной поучаствовать в разработке нового. Так, например, поступает известная «бриллиантовая» компания De Beers, которая предлагает желающим изобразить дизайнерские идеи в отношении ювелирных украшений, в частности формы колец и т.д., которые ее специалисты изучают и учитывают при разработке новых изделий.

Web-сервер используется также для выяснения отношения потребителей к разрабатываемому товару, его упаковке — таким образом товар проходит всемирное предварительное интернет-тестирование.

Интернет и ценовая политика в международном маркетинге компании

С помощью списков рассылки компании рассылают прайс-листы своим клиентам. Web-сервер может быть задействован для изучения отношения потенциальных потребителей к тем или иным ценовым стратегиям компании касательно данного товара.

6. Проблемы и перспективы развития международной информационной среды

Основная задача перед фирмами в развитии международной информационной среды заключается в *интеграции и совместимости применяемых систем*. Информационная технология наиболее вероятно повысит эффективность маркетинговых исследований в таких видах Деятельности, как производство и сбыт товаров производственного назначения, расфасованных потребительских товаров и фармацевтики, страховании, банковском деле, оптовой торговле и т.д.

Имеются организационные и технические трудности при оплате товара через сеть, идентификации посетителя сайта, его подписи, правового статуса, т.е. стоит задача обеспечения *правовой стороны* оформляемых по Интернету контрактов и их исполнения. В частности» это касается и вопросов налогообложения коммерческих сделок в Интернете, которые пока остаются свободными от любых фискальных сборов.

Весьма остро стоит вопрос о необходимости повышения степени надежности и конфиденциальности сетей компании, обеспечении их надежной *защиты от взлома* Компании активно разрабатывают и совершенствуют методы шифрования информации, однако 100%-ной защиты добиться все равно не удается. Разрабатываются специальные технические стандарты для гарантирования компаниям защищенной доставки соответствующей информации.

Следующее направление совершенствования международной информационной среды — это *повышение скорости передачи.* Обеспечить высокую пропускную способность информации в сотни и тысячи раз призваны два американских проекта: Интернет нового поколения (Next Generation Internet — NGI) и Интернет-2.

, *Контрольные вопросы*

1. Какова роль информационной среды в международном маркетинге?
2. Какие основные виды информационных сетей используются в международном маркетинге?
3. Что такое Интернет, Экстранет, Интранет?

4-. В каких технологиях в настоящее время проявляется развитие средств связи н информации?

5. В чем птлимушества и недостатки использования e-mail в бизнесе и маркетинге?

<5. Каким обраэсхм находит применение Интернет в исследованиях и планировании международного маркетинга?

7. Как может Интернет использоваться в международной товарной политике?

8 Как может Интернет использоваться в международной коммуникационной политике[7]

9 Что такое электронная торговля и какова ее роль в развитии сбытовой политики международного маркетинга современной компании[9]

10. Назовите проблемы и перспективы развития международной информационной среды

Раздел III

ИЗУЧЕНИЕ МИРОВОГО РЫНКА В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

Глава 8

МИРОВОЙ РЫНОК И РЫНОЧНАЯ КОНЪЮНКТУРА В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

/. Понятие мирового рынка и его классификация • 2. Понятие экономической и рыночной конъюнктуры и ее место в маркетинговых исследованиях • 3, Научно-технический прогресс как фактор развития общехозяйственной и рыночной конъюнктуры • 4. Фазы цикла и колебания конъюнктуры мирового рынка • 5. Факторы развития экономической и рыночной конъюнктуры- их классификация и механизм взаимодействия

1- Понятие мирового рынка и его классификация

Многочисленные обследования и опросы руководящего персонала фирм показывают, что изучение рынка, и прежде всего мирового, является важным направлением маркетинговых исследований, способствующим обеспечению высокой конкурентной позиции компании и ее товаров, в том числе и в международных масштабах. Так, опрос, проведенный на пороге XXI в. среди 276 американских компаний, представляющих основные отрасли промышленности, показал, что 99% опрошенных активно занимаются изучением рынка. Согласно данным другого обследования, проведенного в тот же период в Великобритании, 97% фирм систематически изучают рынки сбыта, причем для крупных ТНК эта цифра равна 100%.

Комплексное исследование рынка, по мнению деловых кругов, является инструментом, помогающим бизнесмену избежать ошибок, снизить риск при принятии им рыночных управленческих решений.

Товарный рынок — система экономических связей, во-первых, между производителями и потребителями данного товара и, во-вторых, внутри групп производителей и потребителей. Основной

формой связей первого типа является купля-продажа, второго — конкуренция.

Товарные рынки, взаимодействуя через механизм межотраслевой конкуренции, формируют национальный рынок в целом. В ходе исторического развития рыночные отношения выходят за рамки национальных границ и формируются *международные, или мировые, товарные рынки,* Функционируют они в тесном взаимодействии с соответствующими рынками отдельных стран и регионов.

При классификации по территориальному признаку исключительно важен с методологической и практической точек зрения вопрос определения и структуризация понятия «мировой рынок».

Условно первичным элементом этой системы является *внутренний рынок,* под которым подразумевают сферу товарного обмена, ограниченную государственными границами, совокупность экономических отношений товаропроизводителей и потребителей в контексте реализации товара. Отличие внутреннего рынка от национального заключается в появлении у последнего такого важного элемента функционирования экономического механизма большинства стран, как *экспортно-импортные операции.* Таким образом, национальный рынок — это сфера осуществления внутриторговых и внешнеторговых операций.

Исходя из вышеизложенного, мировой рынок логично определить как *совокупность национальных рынков,* включающих как внутриторговые, так и внешнеторговые операции. Таким образом, мировой рынок — понятие значительно более широкое, чем международные торговые операции, за счет включения такого важного элемента, как внутренняя торговля. При этом внутренняя торговля обеспечивает преимущественную долю всех торговых операций мирового рынка.

Существует огромное разнообразие товарных рынков, в том числе и мировых, с присущими им условиями формирования и факторами развития экономической конъюнктуры. Для каждого товарного рынка и каждого этапа развития его конъюнктуры характерно свое сочетание факторов, определяющих особенности и параметры краткосрочных и долгосрочных тенденций, среднесрочных колебаний и краткосрочных изменений, их относительную значимость, ранжирование во взаимодействии друг с другом.

Практическая направленность, конъюнхтурных исследований определяет специфику подходов и методов классификации мировых товарных рынков (табл. 8Л).

Таблица 8 1 Классификация мировых товарных рынков

Классификационный признак	Тип рынка
Структура хозяйства страны	1 Рынки стран с экономикой типа натурального хозяйства 2 Рынки стран — экспортеров сырья 3 Рынки развивающихся стран 4 Рынки новых индустриальных стран 5 Рынки промышленно развитых стран
Уровень доходов и характер их распределения в стране	1 Рынки стран с низким уровнем доходов (очень низким и преимущественно низким) 2 Рынки стран с очень низким и очень высоким уровнями доходов 3 Рынки стран с низким, средним и высоким уровнями доходов 4 Рынки стран с преимущественно средним уровнем семейных доходов
Территориальный охват	1 Внутренний рынок 2 Национальный рынок 3 Региональный рынок 4 Мировой рынок 5 Глобальный рынок
Тоиарно-отраслевой с многоуровневой детализацией	1 Мировой рынок машин и оборудования 2 Мировой рынок минерального сырья и топлива 3 Мировой рынок сельскохозяйственного сырья 4 Мировой рынок продовольственных товаров 5 Мировой рынок лесных товаров
Сфера производства	1 Мировой рынок промышленных товаров (сырье, продовольствие, машины и оборудование) 2 Мировой,рынок продукции интеллектуального творчества (достижения науки, технологии, ноу-хау, произведения искусства, книги и др) 3. Мировой рынок потребительских товаров
Характер конечного	1. Мировые рынки товаров производственного назначения 2. Мировые рынки пот^бнтельских товаров
Срок использования товаров	1. Мировые рынки товаров долговременного пользования *Z* Мировые рынки товаров краткосрочного пользования 3. Мировые рынки товаров одноразового пользования

Окончание тйбп 8 I

Классификационный признак	Тин рынка
Организационная структура торговли (различные условия торювли и характер взаимоотношений между продавцами и покупателями)	1 Мировой рынок а) открытый б) закрытый в) преференциальный 2 Внутренний рынок а) оптовый б) розничный

Поясним приведенную классификацию типов товарных рынков. Привлекательность страны в качестве рынка сбыта той или другой продукции определяется прежде всего двумя характеристиками: структурой хозяйства и уровнем и распределением доходов в стране. Структура хозяйства определяет производственный спрос, т.е. спрос на сырье, материалы, машины и оборудование, инструменты Группе промышленно развитых стран свойственна передовая структура хозяйства" промышленность носит широкодиверсифицированный характер, значительно развита сфера услуг, доля сельского хозяйства невелика В группе развивающихся стран структура хозяйства представлена прежде всего сельским хозяйством и горнодобывающей промышленностью, имеющими экспортную направленность

Промышленно развитые страны являются основными экспортерами и импортерами промышленных товаров При этом они ориентируются главным образом на наукоемкие отрасли Большой размах и многообразие производственной деятельности делают промышленно развитые страны с их богатыми рынками сбыта, привлекательными для любых товаров. Значительно способствуют этому усиление процессов специализации и кооперирования на основе международного разделения труда, а также научно-технический прогресс,

Новые индустриальные страны уделяют большое внимание развитию обрабатывающей промышленности и ее диверсификации. Они все больше полагаются на импорт различного сырья и продукции тяжелого машиностроения[1].

Развивающиеся страны, страны — экспортеры сырья богаты одним или несколькими видами природных ресурсов Большую часть валютных поступлений для нужд развития своей экономики они получают за счет экспорта этих ресурсов. К таким странам относится в настоящее время и Россия, тошшвно-сырьевые ресурсы в экспорте которой составляют около 90%.

Уровнем и характером распределения доходов в стране определяется прежде всего спрос на потребительские и продовольственные товары. Обобщающим показателем уровня доходов является величина валового внутреннего продукта (ВВП) в расчете на душу населения в стране.

Классификация рынков ло товарно-отраслевому признаку с многоуровневой детализацией принята во всех исследовательских учреждениях, обслуживающих интересы сферы внешнеэкономической деятельности

В группу *рынков машин и оборудования* входят различные рынки машинно-технических изделий, такие, как, общего машиностроения; электротехнического и приборостроения, транспортного машиностроения.

В группу *рынков минерального сырья и топлива* включены рынктоплива и энергетического сырья (уголь, нефть и нефтепродукты, природный газ, уран), рынки минерального сырья (руды черных и цветных металлов, бокситы, первичные и вторичные металлы); рынки химического сырья и сельскохозяйственных удобрений.

В группу*рынков сельскохозяйственного сырья*, продовольственных и лесных товаров; рынки промышленного сельскохозяйственного сырья (хлопок, шерсть, натуральный каучук); рынки лесных товаров (деловая древесина, пиломатериалы, целлюлоза и т д.); рынки продовольственного сырья (зерно, сахар, животные и растительные масла, мясо, кофе, фрукты, рыба и рыбопродукты).

Подобная классификация обусловлена тем, что национальная статистика большинства государств и статистика международных организаций, и прежде всего ООН, строится по отраслевому признаку

Принципиально важное значение имеет классификация рынков с точки зрения условий торговли и характера взаимоотношений между продавцами и покупателями, поскольку указанные условия являются важными факторами формирования цен на этих рынках, их уровней и стабильности. Организационная структура рынков складывается в зависимости от условий торговли на товарных рынках и характера групп продавцов и покупателей. На внутреннем рынке различают два сектора — оптовый и розничный. *Оптовая торговля* — это посредническое звено между товаропроизводителями и розничной торговлей. Она оперирует относительно крупными партиями, осуществляется по оптовым ценам, часто иегхользует форму кредита и тд.

Розничная торговля представляет собой форму торговли, посредством которой Товар поставляется конечному потребителю. Она осуществляется по розничным ценам, сопряжена с набором различных услуг, оказываемых потребителю.

В структуре большинства мировых товарных рынков можно различить два основных сектора — закрытый и открытый, которые обладают собственными принципами торговли и ценообразования; эти секторы, в свою очередь, могут быть условно разбиты на сегменты

Закрытый мировой рынок представляет собой товарный рынок, где взаимодействуют продавцы и покупатели, связанные различными формами некоммерческих отношений: юридической зависимостью, системой долевого участия и финансового контроля, соглашениями о специализации и кооперировании, специальными торгово-экономическими, валютно-кредитными, военно-политическими и специфическими договорами, которые не носят сугубо коммерческого характера,

Основные сегменты закрытого мирового рынка — это внутрифирменные поставки, представляющие товарооборот между филиалами, дочерними и головными предприятиями крупных (преимущественно транснациональных) корпораций; поставки между аффилированными (зависимыми) компаниями, субпоставки товаров, осуществляемые мелкими и средними формально независимыми фирмами, выступающими подрядчиками монополий или олигополии в рамках специализации и кооперирования производства; специальная торговля, представленная поставками товаров в рамках «помощи», по долгосрочным контрактам, бартерные и компенсационные сделки, сделки «свич» и т.д.

Важнейшими особенностями, присущими формированию конъюнктуры в закрытом секторе товарного рынка, являются преобладание различных форм регулирования, ограниченное влияние конъюнктурных факторов и свободных механизмов рынка, относительная устойчивость рыночных цен. Однако эти цены не являются мировыми и не могут служить справочными ценами.

Открытый сектор мирового рынка представляет собой сферу обычной коммерческой деятельности практически неограниченного круга независимых покупателей и продавцов. Отсутствие специфических связей (некоммерческих) между контрагентами предопределяет относительную неустойчивость складывающихся между ними отношений. Для них характерны заключение краткосрочных коммерческих сделок (насрокдо 1—1,5 лет); операции на свободном рынке, представленные главным образом сделками на бирже и ринке спот; частые и резкие колебания цен. Цены открытого мирового рынка являются мировыми и могут служить справочными ценами.

Промежуточное положение на стыке двух основных рыночных секторов занимают торговые операции, характеризующиеся специфическими особенностями обоих упомянутых секторов, но выщеляемые в особую *преференциальную зону*. Сюда следует отнести торговые сделки по долгосрочным контрактам, торговлю региональных торгово-экономических

группировок с третьими странами но специальным соглашениям, предусматривающим участникам экономические льготы. Эти цены также не могут определяться как мировые и не могут служить справочными для несвязанных коммерческих контрактов и соглашений.

Такая классификация товарных рынков позволяет более избирательно подходить к анализу особенностей каждого отдельного мирового рынка и углубить характер дальнейшего исследования конкретного товарного рынка исходя из специфических особенностей самого товара, характера его производства и конечного использования, организационной структуры сбыта и территориальной принадлежности.

2. Понятие экономической и рыночной конъюнктуры и ее место в маркетинговых исследованиях

Исследование конъюнктуры мировых товарных рынков направлено на осуществление обоснованного анализа и прогноза положения, складывающегося на том или ином товарном рынке на определенный момент или за определенный период времени.

Изучение конъюнктуры рынка составляет неотъемлемую часть работы служб маркетинга. В зарубежной литературе, посвященной вопросам маркетинговых исследований (marketing research), в качестве их основных объектов используются понятия маркетинговой среды (marketing environment, market area) и изучения рынка (market research), что включает в себя прежде всего вопросы исследования экономической конъюнктуры, включая общехозяйственную и рыночную.

Понятие *«конъюнктура»* (лат. — congungo, итал. — congiutura) в широком смысле означает совокупность условий, взятых в их взаимной связи, переходящую ситуацию, обстановку, положение вещей. В отечественной литературе понятие конъюнктуры применяется во всех случаях, когда речь идет о характеристике ситуации, складывающейся в международной экономической среде и на мировом рынке в данный момент или за относительно непродолжительный период времени. При этом экономическая конъюнктура подразделяется на общехозяйственную и конъюнктуру товарных рынков (рис. 8.1).

Более долгосрочные исследования и прогнозы связаны со стратегическим анализом и планированием рыночных действий в рамках стратегического международного маркетинга.

Исследование маркетинговой среды и исследование рынка предполагают анализ и прогноз различных экономических, демографических, социальных, притюдныгх, политических и других условий и обстоятельств. Все они представляют собой конъюнктурообразующие



Рис 8,1. Содержание экономической конъюнктуры

факторы. Таким образом, исследование маркетинговой среды и исследование рынка в рамках службы маркетинга тесно связаны с изучением конъюнктуры рынка.

Начало систематического изучения хозяйственной и рыночной конъюнктуры б капиталистических странах относится к первым десятилетиям XX в. Сначала в США, затем в странах Западной Европы стали возникать специальные частные конторы и государственные учреждения по изучению конъюнктуры: в США — Гарвардский институт и Комитет экономических исследований, в Англии — Лондонский и Кэмбриджский университеты, во Франции — Статистический институт Парижского университета, в Германии — Конъюнктурный институт при Государственном статистическом управлении,

Систематическое изучение конъюнктуры мирового хозяйства и мировых рынков в нашей стране было организовано в 20-х гг., когда в Москве был создан Конъюнктурный институт. Позднее изучение конъюнктуры было продолжено в Институте мирового хозяйства АН СССР и Институте монополии внешней торговли при Министерстве внешней торговли СССР. В настоящее время в России вопросами изучения конъюнктуры мировых товарных рынков занимаются Всероссийский научно-исследовательский конъюнктурный институт (бывший Всесоюзный научно-исследовательский конъюнктурный институт (ВНИКИ) при МВЭС СССР); Институт мировой экономики и международных отношений РАН; Всероссийский научно-исследовательский институт конъюнктуры и спроса.

В современных условиях практически все крупные компании имеют собственные конъюнктурные службы, которые следят за развитием конъюнктуры в мировом и национальном масштабах в сфере своей деятельности. Создание собственных конъюнктурных служб обусловлено исключительно 'большой, ролью, которую конъюнктурные исследования играют в системе комплексных маркетинговых исследований.

Согласно данным на конец 90-х гг в подавляющем числе случаев (до 99%) на крупных зарубежных фирмах началу разработок новых товаров обязательно предшествует исследование потребностей рынка й предпочтений потребителей Если фирмы не в состоянии сами проводить маркетишовыс, в том числе конъюнктурные, исследования, они заказывают их фирмам и институтам, специализирующимся в области маркетинговых исследований и прогнозирования экономической и рыночной конъюнктуры

Рыночная конъюнктура — это форма проявления на рынке системы факторов и условий в их постоянном развитии и взаимодействии на данный момент или в течение относительно непродолжительного периода времени, выражающаяся в определенном соотношении спроса, предложения и динамики цен

Данное определение включает сущностные черты понятия конъюнктуры

1) в нем выделен предмет исследования — рынок,

2) подчеркивается, что понятие конъюнктура не ограничивается только сферой обмена, а охватывает весь процесс воспроизводства (производство, распределение, обращение, потребление), который рассматривается через призму обмена;

3) конъюнктура рассматривается во времени и пространстве, в динамичном развитии;

4) конъюнктура увязывается с конкретно-историческими условиями процесса воспроизводства, ибо для каждого нового этапа развития воспроизводственного процесса характерно свое сочетание факторов и условий развития конъюнктуры;

5) подчеркивается, что основной формой ее проявления является соотношение спроса, предложения и динамики цен. В конечном итоге именно эти факторы, определяющие состояние и динамику рынка, являются центральным звеном в рыночных исследованиях,

Прочие факторы оказывают воздействие на развитие конъюнктуры рынка лишь опосредованно, через спрос и предложение.

Итак, в понятии экономической конъюнктуры выделяют две относительно самостоятельные составные части — общехозяйственную конъюнктуру и конъюнкгурутоварных рынков, которые, будучи относительно самостоятельными, втоже время находятся в тесном взаимодействии.

Общехозяйственную конъюнктуру можно рассматривать как систему, представляющую собой структурное единство, т.е. некую совокупность конъюнктур товарных рынков с множеством отношений между ними. Свойства общехозяйственной конъюнктуры нельзя считать арифметической суммой свойств составляющих ее товарных конь-

юнктур Объединение конъюнктур товарных рынков в качестве элементов в общехозяйственную конъюнктуру как нечто целое придает последней новые качества, которых нет у составляющих ее товарных конъюнктур, т.е здесь находит проявление принцип эмерджентности. *Конъюнктура товарного рынка* как элемент общехозяйственной конъюнктуры характеризуется как специфическими, только ей присущими особенностями, так и общими чертами, свойственными общехозяйственной конъюнктуре Таким образом, только взаимодействие и взаимосвязь этих черт и особенностей общего и его части определяют характер формирования и развития общехозяйственной и товарной конъюнктуры Конъюнктура общехозяйственная и товарная имеют характерные черты.

• непостоянство", изменчивость и частые колебания. Одни колебания отражают действие сил, кратковременно воздействующих на конъюнктуру, другие — результат факторов, оказывающих среднесрочное или длительное влияние на состояние рыночной конъюнктуры;

• неравномерность, что хорошо видно, когда совпадает направление динамики различных показателей, характеризующих конъюнктуру, но не совпадают темпы,

• исключительная противоречивость, которая выражается в том, что различные показатели конъюнктуры в одно и то же время свидетельствуют о наличии противоположных тенденций — подъема и спада;

• единство противоположностей, складывающихся в процессе воспроизводства

3. Научно-технический прогресс как фактор развития общественной и рыночной конъюнктуры

При исследовании конъюнктуры мирового рынка необходимо различать условия ее формирования и факторы развития в конкретный период времени. К основным факторам развития конъюнктуры мирового рынка относят научно-технический прогресс, цикл воспроизводства, государственное регулирование и др.

При исследовании особенностей движения конъюнктуры мирового рынка в целом следует изучать общее направление развития ее условий и факторов, которые характеризуются значительной инерционностью. Они формируют длительные тенденции. Исторически закономерно усиление влияния длительных тенденций на конъюнктуру.

Среди важнейших условий развития экономической конъюнктуры основное место принадлежит *научно-техническому прогрессу* (НТП), который представляет собой не монотонное, а волнообразное, цикли-

ческое движение, связанное с экономическими процессами и характеризующееся разрывами. Именно динамичное развитие НТП в различных его формах во многом объясняет адаптивность рыночной экономики, придавая ей характер саморазвивающейся системы. Научные исследования, подкрепленные статистикой качественных и количественных макроэкономических показателей (объем ВВП, объем промышленной продукции, капиталовооруженность, производительность труда), позволяют утверждать, что развитие в различных формах НТП определяется не готовностью предпринимателей к инновациям, не преходящими всплесками предпринимательской активности, а самими основами воспроизводственных процессов, присущими рыночной экономике.

Научно-технический прогресс лежит в основе *«длинных волн конъюнктуры»,* или *«больших циклов Кондратьева»,* в основе экономического промышленного цикла (среднесрочного) и жизненного цикла товаров, формирующих новую отраслевую структуру экономики.

Помимо волн Кондратьева, в экономической науке разработаны и другие виды циклов, которые также влияют на развитие рынка и должны быть учтены в маркетинговых исследованиях и рыночном прогнозировании.

Классификация циклов в рыночной симптоматике

- Циклы Кондратьева; длинноволновые (40—60 лет) — радикальные изменения в технологической области
- Циклы Кузнеца (20 лет) — сдвиги *в* воспроизводственной структуре производства (называют воспроизводственными или строительными)
- Циклы Джаглера (7—11 лет) — итог взаимодействия многообразных денежно-кредитных факторов
- Циклы Китчина (3—5 лет) — порождаются динамикой относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях
- Частные хозяйственные циклы (1—12 лет), связанные с колебаниями инвестиционной активности

Исследователи экономики научно-технического прогресса и рыночных трансформаций выработали представление о *жизненном цикле товара,* развившееся затем в концепцию жизненного цикла больших технологических систем, с помощью которой объясняются наиболее общие закономерности эволюции крупных направлений научно-тех-

нического прогресса в сфере экономики. Цикл жизни продукта или технологической системы наиболее ярко проявляется в следующих друг за другом поколениях наукоемких видов конечной продукции. Концепция жизненного цикла дополняется *классификацией нововведений*, т.е. введенных в производство новых технических решений (изобретений), и представлением о распределении различных классов нововведений по стадиям жизненного цикла.

Заслуга советского экономиста Н. Д. Кондратьева, автора «Больших циклов конъюнктуры», состоит в утверждении, что технический прогресс представляет собой колебательное движение и его цикличность связана с экономическими процессами, протекающими в нескольких равновесных состояниях. Эти явления в экономической литературе известны как «циклы Кондратьева», или «большие циклы конъюнктуры». По мнению Кондратьева, существуют равновесия трех видов:

1) равновесие «первого порядка» — между обычным рыночным спросом и предложением. Отклонения от него рождают краткосрочные колебания длительностью 3—3,5 года, т.е. циклы в товарных запасах;

2) равновесие «второго порядка*, достигаемое в процессе формирования цен путем межотраслевого перелива капитала, вкладываемого главным образом в оборудование. Отклонения от этого равновесия и его восстановление связаны с циклами средней продолжительности;

3) равновесие «третьего порядка», которое касается «основных капитальных благ». В эту категорию включаются промышленные здания, инфраструктурные сооружения, квалифицированная рабочая сила, обслуживающая данный технический способ производства. Запас основных капитальных благ должен находиться в равновесии со всеми факторами, определяющими существующий способ производства, со сложившейся отраслевой структурой производства, сырьевой базой и источниками энергии, ценами, занятостью и общественными институтами, состоянием кредитно-денежной системы и тл. Периодически это равновесие также нарушается, и возникает необходимость создания нового запаса основных капитальных благ, которые соответствовали бы складывающемуся новому техническому способу производства. Согласно теории Кондратьева, такое обновление основных капитальных благ, отражающее движение научно-технического прогресса, происходит не плавно, а толчками и является материальной основой больших циклов конъюнктуры.

В своей теории Н. Д. Кондратьев раскрыл внутренний механизм как спадов, так и подъемов в развитии экономической конъюнктуры рыночного хозяйства, создал широкую картину взаимосвязанных процессов, подчеркнув, что каждый длинный цикл протекает в новых конкретно-исторических условиях, на новом уровне развития п роизводительных сил.

В основе современной концепции длинных волн конъюнктуры лежит взаимосвязь двух процессов: колебаний капиталовложений в инфраструк-

туру, ил и производственного цикла, и жизненного цикла крупных технологических систем. Под такими системами понимаются совокупности ос-новныхи смежных отраслей, атакжеобъектоиинфраструктуры, обеспечивающие производство семейства новых товаров. Каждая такая система представляет крупное направление научно-технического прогресса.

В современной экономической литературе принято деление большого цикла конъюнктуры (периодичностью 45—60лет) на четыре фазы с названиями, повторяющими имена фаз среднесрочного цикла: подъем, кризис, депрессия, оживление. Внешне длинная волна конъюнктуры проявляется в динамике индекса промышленного производства, так же как в среднесрочном промышленном цикле. Однако в большом цикле фаза спада характеризуется снижением среднегодовых темпов прироста производства по сравнению с максимальными показателями, достигаемыми в фазе процветания, а не абсолютным сокращением, наблюдаемым в рамках среднесрочного цикла. В фазе депрессии большого цикла отмечаются самые низкие темпы прироста, но, в отличие от фазы депрессии среднесрочного цикла, рост не прекращается. Фаза восстановления знаменуется повышениемтемпов прироста по сравнению с депрессией, а самые высокие темпы прироста в рамках большого цикла достигаются в фазе процветания.

Внутренний механизм больших циклев характеризуется такими качественными показателями, как капиталовооруженность, производительность труда, капиталоотдача, норма прибыли. Главную роль в возникновении длительных колебаний в экономике играют капитальные вложения в радикально новую производственную технику. Концепция длинных волн приближает к пониманию деформации среднесрочного цикла воспроизводства — важного условия формирования экономической конъюнктуры. На фазах восстановления и процветания в условиях расширения капиталовложений для возмещения выбывающих фондов и образования новых отраслей глубина и продолжительность кризисов среднесрочного цикла сокращаются, а фазы подъема усиливаются. На фазах спада и депрессии большого цикла конъюнктуры, когда в условиях насыщенности рынка сбыта и низкой загрузки производственных мощностей капитальные вложения используются для рационализации производства, кризисы среднесрочного цикла становятся более глубокими и продолжительными.

Концепция длинных волн показывает неизбежность периодических, приблизительно раз в 50 лет, длительных структурных кризисов в рыночной экономике и возможность их преодоления путем внедрения новой техники. Концепция длинных волн указывает на необходимость замены одних производственных организационных форм другими в условиях изменившегося технического способа производства (свободная конкуренция, монополия и олигополия, государственно-монополистическое регулирование и ТНК). В целом концепция длин-

ных волн объясняет величайшую гибкость рыночной экономической системы и ее способность адаптироваться к меняющимся условиям. Концепция цикличности, длинные кондратьевские волны позволяют осуществлять дол госроч ны й прогноз развития мировых ры нков и разрабатывать адаптивные маркетинговые стратегии.

4. Фазы цикла и колебания конъюнктуры мирового рынка'

Смена фаз периодических циклов воспроизводства (среднесрочных) является основной причиной регулярных колебаний конъюнктуры рыночной экономики и мирового рынка.

Подготовка условий в одной фазе цикла для перехода к следующей фазе — закон рыночной экономики развития. Так, кризис вызревает в фазе подъема, депрессия подготавливается кризисом, условия для оживления закладываются депрессией. В свою очередь, на основе развития противоречий в фазе оживления происходит постепенный переход к подъему (рис. 8.2).

Кризис	Депрессия	Оживление	Подъем
Спрос подает Предложение низкое Цены: высокие, на прежнем уровне, низкие	Спрос низкий Предложение низкое Цены: высокие, на прежнем уровне, низкие	Спрос растет Предложение растет Цены растут	Спрос высокий. Пик Предложение высокое. Пик Цены высокие. Пик

Рис. 8.2. Фазы цикла воспроизводства

Смена фаз цикла, а также процессы, которые приводят к наступлению периодических кризисов перепроизводства, и являются основой и первопричиной всех конъюнктурных колебаний. Следовательно, научный анализ конъюнктуры возможен лишь на основе глубокого знания характерных признаков каждой фазы цикла и условий перехода из одной фазы в другую, так как основные повороты в движении общехозяйственной и товарной конъюнктуры происходи именно при смене фаз цикла.

Периодические кризисы перепроизводства связаны с созданием мирового рынка. Его образование явилось одновременно результатом и предпосылкой возникновения крупной машинной иняустрии, развитие которой неизбежно протекает скачками через кризисы перепроизводст-

ва Поэтому циклические кризисы, периодически охватывающие промышленность, всегда проявляются в мировой торговле» оказывая глубокое влияние на формирование конъюнктуры мировых товарных рынков.

Основа циклического характера воспроизводства, глубинные причины, определяющие неизбежность прохождения хозяйства через фазы кризиса, депрессии, оживления и подъема, остаются в сущности неизменными на протяжении существования рыночных отношений Однако по мере развития рыночной экономики происходят изменения в движении цикла воспроизводства, его модификация, существенно влияющие на экономическую конъюнктуру Анализ своеобразия циклических процессов развития в современных условиях приобретает особенно важное значение, так как их знание позволяет предотвратить возможную ошибку при оценке конъюнктуры и принять правильное решение для проведения маркетинговых мероприятий.

Чтобы уметь объяснить происходящие конъюнктурные изменения, рассмотрим особенности и характерные признаки фаз цикла, а также диалектику перехода из одной фазы в другую.

Кризис. Не «се фазы цикла имеют одинаковое значение Основным элементом цикла можно назвать кризисы, так как именно они придают развитию экономики и рынка скачкообразный, циклический характер. Кризис не только завершает один цикл, но и дает начало новому. Поэтому первые признаки надвигающегося кризиса следует искать в сфере обращения на стыке между производством и потреблением.

В действительности к концу подъема, когда на рынке начинает появляться товар, произведенный на новых предприятиях, неожиданно обнаруживается, что производство потребительских товаров начинает опережать текущий уровень массового потребления и спроса. В сфере обращения начинается накопление товаров сверх норм, необходимых для бесперебойной торговли и жизни развитого общества. Кризисы, как правило, обнаруживаются и разражаются не в розничной торговле, которая имеет дело с непосредственным потреблением, а в сфере оптовой торговли и банков, которые предоставляют в ее распоряжение денежный капитал общества,

Нарастающее накопление товаров прежде всего обнаруживается в производстве потребительскихтоварбв длительного пользования (холодильники, автомобили, телевизоры, бытовая электронная техника, мебель), позднее — в производстве предметов первой необходимости (продукты питания, предметы одежды).

Вначале промышленность не сокращает производство избыточных товаров, пытаясь имеющимися у нее средствами преодолеть узость рынка сбыта (например, за счет снижения цен), и накопление товарных запасов переходит из оптовой торговли в легкую промышленность. *Эти* средства,

однако, не помогают, товарные запасы достигают таких размеров, что становится очевидной необходимость сокращения производства.

Толчок к сокращению производства дает кризис товарного кредита, который может бесперебойно функционировать только в том случае, если торговец в состоянии в срок расплатиться за полученный в кредит товар Поскольку запасы товаров не находят сбыта, то система товарного (краткосрочного) кредита рушится. Выражением кризиса товарного кредита являются банкротство в розничной и оптовой торговле и денежный голод. Денежный голод создается в результате тою, что производи гели, пытаясь избежать банкротства, бросаются в банк за кредитами. И если в пору расцвета промышленности лозунг предпринимателей- «Только товар деньги», то теперь он заменяется другим: «Только деньги товар». Следствием денежного голода являются рост ссудного процента и прекращение кредитования наиболее ненадежных, с точки зрения банков, должников. Денежный кризис постепенно перерастает в кредитный.

Сведения о затруднениях в реализации товаров и накоплении запасов доходят и до фондовой биржи. На бирже начинается паника, которая рано или поздно заканчивается биржевым крахом, падением курсов акций и массовыми банкротствами Наряду с кризисом в сфере обращения быстрыми темпами развертывается кризис и в сфере производства.

Вначале кризис проявляется в сфере производства потребительских товаров, которое ближе стоит к потребителю Но постепенно он захватываети производство товаров производственного назначения, поскольку первые отрасли прекращают выдавать заказы на оборудование. Первоначально сокращается производство машин и оборудования для легкой промышленности и сельского хозяйства, затем катастрофически падает производство оборудования для тяжелой промышленности, растет число неиспользованных мощностей Развитие кризиса в промышленности повышает уровень безработицы, снижает жизненный уровень населения и его платежеспособный спрос. В связи с этим резко сокращается емкость рынка потребительских товаров, что вызывает дальнейшее падение их производства.

Кризис является не только результатом обострения противоречий производства, сбыта и накопления диспропорций, но 'и единственным средством кратковременного разрешения этих противоречий и диспропорций, средством восстановления временного равновесия. Поэтому падение производства, падение цен, курса акций, занятости рабочей силы и т.д. — это не только показатели развивающегося кризиса, но и средства разрешения существующих противоречий и восстановления временного равновесия,

В ходе кризиса обнаруживается моральное старение основного капитала, из процесса всюпроизводства выпадают предприятия с высокими издержками производства, и цена производства понижается. В обстановке жесткой конкуренции экономически более сильные пред-

приятия перекладывают убытки на более слабые. Поэтому кризисы являются периодами особо бурного процесса централизации капитала

Ярким примером этого явления служат факты последних лет. Кризисные явления, охватившие в конце 90-х гг такие развитые в промышленном отношении страны, как США, Япония, Германия, Франция и др , в значительной степени обострили конкурентную борьбу между компаниями на мировом рынке, что побудило их пойти по пути слияний и поглощений, создания стратегических альянсов и консорциумов

Депрессия Эта фаза цикла следует за кризисом. Основными признаками депрессии являются прекращение падения производства и потребления, падения цен Для депрессии характерно резкое сокращение запасов, в экономике наступает застой. Установившийся низкий уровень цен обрекает на бездействие ббльшую часть производственного аппарата Функционируют только сильные фирмы с наиболее высоким органическим строением капитала и сравнительно небольшими издержками производства, которые могут работать с некоторой прибылью даже при минимальных ценах. В этих условиях спрос на ссудный капитал отсутствует, он предлагается в избытке, поэтому ссудный процент минимальный

Для того чтобы снова началось расширение производства, общество должно освободиться от морально устаревшего оборудования и заменить его таким, которое резко повышает производительность труда и позволяет производить товары применительно к сложившемуся уровню цен. Приспособление к этому уровню цен идет по линии обновления основного капитала, что позволяет повысить конкурентоспособность выпускаемой продукции. С другой стороны, истощение товарных запасов стимулирует рост производства. Так, в фазе депрессии создаются условия для перехода к оживлению.

Оживление. Ранее всего спрос на оборудование начинают предъявлять предприятия, производящие потребительские товары, поскольку они ближе к потребителю, но вскоре на этот путь вступают и предприятия, производящие производственные товары, также нуждающиеся в новом оборудовании. Начавшийся процесс обновления основного капитала ранее всего отражается на портфеле заказов предприятий потребительских отраслей.

На этой основе происходит переход от депрессии к оживлению. Чем шире и глубже процесс морального обесценивания капитала во в{>емя кризиса, тем интенсивнее развивается по восходящей линии экономика в фазах оживления и подъема. Как быстро пойдет этот процесс, зависит от капиталовложений. Оживление характеризуется массовым обновлением основного капитала. Из этого вытекает превышение спроса над предложением машин и оборудования, что вызывает рост цен, прибылей, заня-

тости, резкое расширение производства средств Отсюда понятно увеличение ставки ссудного процента, ибо спрос на капитал растет.

Рост платежеспособного спроса вызывает расширение производства средств потребления, и все сферы экономики приходят в движение. Проходит определенное время, когда на основе загрузки оборудования, способного поставить товары по существующим ценам, производство достигает высшей точки предкризисного периода и вступает в фазу подъема.

Подъем. На этой фазе в недрах процесса производства начинают создаваться диспропорции и более или менее быстро нарастает перепроизводство Всеобщее обновление основного капитала становится причиной резкого расширения производственного аппарата производства средств производства. Капитальное строительство принимает огромные размеры. Строительство предприятий, производящих товары потребительские и товары производственного назначения, долгое время создает повышенный спрос на рынке, усиливая диспропорцию между спросом и предложением. Недостаток предложения ведет к росту цен, длительному отрыву цены товара от цены производства.

Рост цен создает объективную возможность для вовлечения в число действующих тех предприятий, которые из-за устаревшей техники прекратили производство во время кризиса и депрессии. В связи с этим в период подъема цена производства товаров растет. Наряду с ростом цен на товары производственного назначения с некоторым опозданием и в меньшем объеме начинается рост цен на товары потребительского спроса в связи с тем, что процесс воспроизводства раздвигает рамки личного потребления. Темпы воспроизводства ускоряются. Все показатели идут вверх, сокращается только безработица.

Массовое расширение производства в этой фазе опирается на более быстрый рост платежеспособного спроса, чем возможность его удовлетворения. Высокие рыночные цены, превышающие цены производства товаров, обусловливают рост прибылей по сравнению со средней нормой прибыли. Получение дополнительных прибылей стимулирует и производителей максимально расширять производство. Массовая капитализация получаемой прибыли на определенном этапе подъема приводит кГ общему перепроизводству.

Перепроизводство товаров начинает быстро нарастать тогда, когда заканчивается строительство промышлейных предприятий и они начинают поставлять продукцию на рынок. По мере того как вес большее число вновь построенных предприятий предлагают свою продукцию, усиливаются диспропорции сбыта, так как спрос не в состоянии успеть за быстрорастущим предложением. В результате начинается быстрое накопление

запасов. Следовательно, переход от «рынка продавцов» к «рынку покупателей» происходит по мере завершения нового строительства, принимающего массовый характер. Таким образом, противоречия между спросом и предложением, те между платежеспособным спросом и производством, а также диспропорции между производством топаров производственного назначения и производством потребительских товаров, складывающиеся на фазе подъема, обязательно предопределяют наступление кризиса, который вновь стихийно и кратковременно приведет сложившуюся систему в равновесие на основе очередного обновления основного капитала

В основе периодичности циклического движения воспроизводства лежит обновление основного капитала в виде его активной части — машин и оборудования Поэтому можно сказать: каждый среднесрочный цикл — это мини-волна технического прогресса.

Большое практическое значение для анализа и особенно прогноза конъюнктуры имеет *выбор критериев, позволяющих дать количественную оценку цикла и его отдельных фаз.* Такими критериями могут служить: длительность цикла и его отдельных фаз; его эпицентр; масштаб колебаний определенных показателей, прежде всего объема промышленного производства, внешней торговли, цен, частных инвестиций, объема товарных запасов и проч. Однако не следует абсолютизировать значение того или иного показателя, так как для каждого этапа циклического развития характерна своя конъюнктурная симптоматика, своя система показателей, где преимущественную роль играет то одна, то другая их группа. Конкретно-исторические условия развития циклов и кризисов делают невозможным их простое повторение. Каждый новый цикл в изменившихся условиях имеет наряду с общими закономерностями свои специфические особенности (табл. 8.2). Историчность циклов и кризисов находит отражение прежде всего в специфическом развитии экономической конъюнктуры. В чем же заключается модификация современных циклов и кризисов?

Таблица 8.2. Особенности циклов и кризисов в современный период

Признаки современных кризисов	Основные факторы их смягчения
Сокращение продолжительности цикла Сокращение глубины фазы кризиса Сокращение продолжительности фазы кризиса Медленное вползание в кризис Глобализация циклов и кризисов Повышательная тенденция цен	Маркетинговые технологии Межгосударственное и государственное регулирование Деятельность ТНК

Первая отличительная особенность — *тенденция к сокращению продолжительности циклов* на основе ускорения обновления основного капитала в условиях развития научно-технического прогресса. Продолжительность циклов воспроизводства после Второй мировой войны составляет 4,3 года против 7,6 года, характерных для циклов периода с начала XX в. до Второй мировой войны, и 10,3 года — для циклов первой половины XIX в.

Второй отличительной чертой является *сокращение глубины и продолжительности фсзы кризиса* по сравнению с кризисами конца XIX—XX вв , Третья характерная особенность — *медленное вползание в кризис* в результате заблаговременного снижения выпуска продукции и загрузки производственных мощностей, расширения регулирования соотношения спроса и предложения на основе системы маркетинга, в частности прогнозирования конъюнктуры, а также в связи с государственным и межгосударственным регулированием.

Четвертая особенность современного цикла и кризисов заключается в их *тенденции к глобализации и значительном влиянии на состояние и развитие хозяйства большинства стран и регионов,* что прежде всего связанб с процессами интернационализации и глобализации экономических и других явлений, делающих страны взаимосвязанными и взаимозависимыми. Данная характеристика обусловлена расширяющейся деятельностью ТНК, международных экономических организаций, международных торговых институтов и т.д.

Пятая специфическая черта современных циклов и кризисов состоит в *повышательном движении цен.* Ранее в периоды кризисов цены на товары, как правило, падали. Адаптация предложения к сузившемуся платежеспособному спросу в период кризиса происходила за счет снижения цен в первоначальный период, после чего начинало падать производство товаров. На современном этапе в период кризиса цены или остаются неизменными, или, чаще всего, повышаются. Эта тенденция впервые проявилась в период кризиса 1969—1971 гг. и характеризовала последующие кризисы 1973—1975, 1979—1982, 1986—1989, 1992-1995,1997—2001 гг. Влияние ценовой политики ТНК и инфляции, которая является постоянной спутницей развития мировых рынков и экономики подавляющего большинства стран, оказалось сильнее циклических факторов, и в результате цены в фазах кризиса росли, а не падали.

Особенность динамики цен в кризисных фазах циклов 70—90-х гг. состоит также в том, что в начальном периоде кризиса рост цен ускорялся, ослабление же темпа роста цен отмечалось лишь в дальнейшем, особенно при переходе к стадии оживления. В экономической литературе это явление получило название *стагфляции* (сочетание кризиса с

инфляцией). Данный термин не совсем точен, ибо движение цен в современном цикле сочетает в себе как инфляционные, так и другие процессы Тем не менее этот термин выражает главное, что отличает современный характер кризисов — их сочетание с ростом цен

5. Факторы развития экономической и рыночной конъюнктуры; их классификация и механизм взаимодействия

Экономическая конъюнктура в каждый данный момент или период есть следствие какого-либо явления и одновременно причина некоторого нового явления. Изменения экономической и рыночной конъюнктуры происходят под влиянием различных причин, что обусловливает необходимость их изучения.

В широком смысле различные явления и обстоятельства как причины, вызывающие те или иные изменения экономической и рыночной конъюнктуры, принято называть факторами

Конъюнктурообразующие факторы (КОФ) — это движущие силы, определяющие характер меняющейся конъюнктуры, направление и темпы ее развития, и одновременно одно из условий этого экономического процесса в конкретных обстоятельствах.

КОФ следует рассматривать как конкретную форму проявления экономических законов и закономерностей или важнейших условий функционирования хозяйства и рынка в страновом или мировом масштабе. К КОФ следует отнести различные элементы государственной политики в области производства (капиталовложения, национализация или денационализация производственных предприятий, налоги на корпорации, система амортизационных отчислений ит.п.) или в области распределения (системы подоходных налогов, заработной платы, социального обеспечения и т.д.). Таким образом, при определении экономической конъюнктуры (общехозяйственной или отдельного товарного рынка) взаимодействие конкретных факторов рассматривается в качестве основы, условий конъюнктурных изменений в определенный момент или промежуток времени. Экономическая конъюнктура выступает как многофакторное явление, где КОФ являются ее слагаемыми.

По содержанию, длительности и характеру воздействия КОФ неодинаковы. Для определения количественного, а главное, качественного воздействия на рыночную конъюнктуру все многообразие факторов необходимо классифицировать. Существуют различные подходы к классификации КОФ. Необходимо руководствоваться главными положениями системного подхода: всякая классификация носит услов-

i

ный характер, так как принцип цели исследования определяет выбор классификационного признака. В зависимости от целей конъюнктурного исследования все КОФ могут быть разбиты на группы (табл. 8.3)

Таблица 8 3 Классификациякокъюнетурообразующих факторов

Классификационный признак	Классификационные группы факторов
Связь с экономическим циклом	Циклические, нециклические
Продолжительность действия	Долговременные, среднесрочные, краткосрочные
Принадлежность к изучаемому объекту	Эндогенные (внутренние), экзогенные (внешние)
Принадлежность к различным сторонам рыночного механизма	Факторы спроса, предложения, цены
Предсказуемость	Предсказуемые (прогнозируемые), непредсказуемые (непрогнозируемые)
Управляемость	Управляемые (регулируемые), неуправляемые (нерегулируемые)
Направленность воздействия Теснота связи	Стимулирующие, сдерживающие
Сфера происхождения, формирования	Непосредственно влияющие, косвенно влияющие
	Экономические, социальные, политические, природные, научно-технические

На разных этапах развития мирового рынка соотношение значимости факторов, различных по характеру и длительности воздействия на рыночную конъюнктуру, существенно меняется. В конкретных исторических условиях то одни, то другие факторы становятся определяющими в формировании и развитии общехозяйственной и товарной конъюнктуры. Поэтому изучение признаков и принципов классификации КОФ представляет большой практический интерес с точки зрения изучения рыночных изменений. Рассмотрим каждую группу факторов.

Связь с экономическим циклам. Понятие «экономическая конъюнктура» прежде всего связано с особенностями процесса воспроизводства. Однако на экономическую конъюнктуру оказывают влияние и другие факторы в форме конкретных проявлений государственного регулирования экономики, научно-технического прогресса, политические и социальные условия развития и т.д. Именно поэтому все конъюнкту-

рообразующие факторы делятся на две основные группы: *циклические* (смена фаз цикла) и *нециклические* (все прочие факторы).

Соотношение значимости воздействия циклических и нециклических факторов на рыночную конъюнктуру носит динамический характер В отдельные исторические периоды превалирующую роль может играть то одна, то другая группа факторов Примером доминирующего воздействия циклических факторов на конъюнктуру может служить конъюнктура мирового хозяйства прошлого столетия В то же время в период после Второй мировой войны — в 50—60-е гг — определяющую роль в развитии конъюнктуры играли нециклические факторы, обусловленные восстановлением разрушенного хозяйства, государственным регулированием экономики, различными направлениями научно-технической революции, изменением процессов концентрации и централизации производства и торговли, появлением и развитием транснациональных компаний и т д В таких условиях процесс воспроизводства деформировался, изменился характер воздействия циклических факторов на экономическую и рыночную конъюнктуру, их влияние ослабло

Период 70-80-х гг. явился тем периодом в развитии рыночной конъюнктуры, когда различные по характеру структурные кризисы (энергетический, сырьевой, продовольственный, валютно-фиинсовый и экологический) стали определяющими, ведущими КОФ Своеобразие этого периода в том, что в новых условиях цикл воспроизводства вновь изменился, глубина и продолжительность возросли по сравнению с периодом 50—60-х гг., что позволяет говорить об усилении воздействия циклических факторов на развитие общехозяйственной и рыночной конъюнктуры в условиях структурных кризисов.

Это свидетельствует о том, что значимость нециклических факторов формирования и развития конъюнктуры велика, причем их качественный характер и продолжительность воздействия весьма различны.

Продолжительность воздействия Время воздействия того или иного фактора на рыночную конъюнктуру является его важной характеристикой, По этому признаку все КОФ делятся на три группы долговременные, определяющие развитие длительных тенденций (свыше 8—10 лет), среднесрочные (3—8 лет), кратковременного действия (от нескольких недель до 1,5—2 лет).

Необходимость изучения *длительных тенденций*, складывающихся под влиянием ряда факторов, определяется тем, что рыночная конъюнктура рассматривается как форма колебания вокруг длительного периода экономического развития или как отклонение от циклической кривой. Длительные тенденции развития характеризуются усредненными величинами (в определенном смысле абстракциями), но

имеют огромное практическое значение Знание длительных тенден ций развития хозяйства и рынка, складывающихся под воздействием ряда факторов, необходимо для правильного понимания конкретной экономической и рыночной ситуации в заданный момент и особенно в перспективе Знание длительной конъюнктурной кривой особенно важно для прогноза, поскольку длительная тенденция может быть рас считана на предстоящие годы

Среднесрочные колебания экономической конъюнктуры определяются прежде всего циклическими факторами

Кратковременные колебания рыночной конъюнктуры определяются такими КОФ, как погодные условия, сезонность производства и потребления отдельных товаров, стихийные бедствия, время отпусков, праздники, военные, политические и социальные конфликты, отдельные мероприятия правительства, мода

Среди краткосрочных КОФ особенно выделяются сезонные факторы. Они уникальны по своей периодичности и составляют особую подгруппу Подгруппа сезонных факторов охватывает не только смену сезонов, но и ежегодные национальные и международные праздники, обряды, сезонность моды и т п. Особенно велико воздействие сезонных факторов на конъюнктуру рынков потребительских товаров, включая сельскохозяйственные и промышленные

Так, сезонный характер производства сельскохозяйственной продукции резко отражается на динамике спроса и цен на эти товары. Например, перед началом сельскохозяйственных работ спрос на сельскохозяйственную продукцию (растениеводство, овощи, фрукты), как правило, превышает предложение, что вызывает повышение цен на эти товары. Наоборот, после сбора урожая сельскохозяйственной продукции предложение на рынке может превышать спрос, что неминуемо приведет к понижению цен на нее.

Сезонные колебания воздействуют на конъюнктуру не только сельскохозяйственных, но и многих промышленных товаров, влияя на их предложение и в особенности на сезонность их спроса. Например, как правило, за весенне-летний период, на который приходится время ежегодных отпусков и каникул основной массы населения, реализуется около $^{2}/_{3}$ годового объема продаж автомобилей личного пользования. Велико влияние фактора сезонности в лесной промышленности, строительстве, работе всех видов транспорта и в энергетике. Однако чем дальше от очага сезонных колебаний, тем слабее их воздействие на все последующие экономические связи, хотя полностью они не могут быть устранены и в этих случаях

Велико значение моды, оказывающей влияние на формирование спроса потребительских товаров. С помощью средств массовой ин-

формации коммерческая реклама воспитывает у потребителя вкусы и взгляды на моду, побуждая его делать новые покупки. Мода, создаваемая мошной рекламой, придает вещам функцию символов социального статуса, жизненного успеха Существующие общественные условия создают и навязывают стереотип потребительского поведения и стандарты потребления, вызывают деформированное развитие потребностей. Мода превращается в один из важнейших факторов, пронизывающих рыночную сферу и воздействующих на решения, принимаемые на стороне предложения и спроса В формирование и изменение моды вовлечен большой бизнес, из моды извлекаются высокие прибыли. Снижение прибылей в период, когда данная мода становится массовой, универсальной, ведет к тому, что естественная тенденция к переменам в моде получает всякий раз новый мощный толчок со стороны производителей.

«Планируемое обесценение» обеспечивает загрузку и развитие не только специфических, так называемых модных, отраслей, но и отраслей, производящих товары длительного пользования (автомашины, предметы домашнего оборудования, мебель и т.д.). Если достигается периодическое обесценение накопленного потребительского оборудования в результате его морального старения, то тем самым открываются новые возможности для загрузки промышленного производства и расширения сбыта, вызывающие подъем конъюнктуры. Форсированный моральный износ привел к развитию мирового рынка подержанных товаров длительного пользования, прежде всего мирового рынка подержанных автомобилей.

Принадлежность к изучаемому объекту. Всю совокупность конъюнктурообразующих факторов, определяющих формирование и развитие конъюнктуры мирового рынка, следует делить на внутренние (эндогенные) и внешние (экзогенные). *Внутренние факторы* обусловлены закономерностями развития изучаемого объекта (общехозяйственная конъюнктура страны или конъюнктура товарного рынка), т.е. возникают как результат процесса саморазвития этих экономических систем,

Внешние факторы определяются взаимодействием элементов изучаемого объекта с внешней средой. Если в отдельных случаях внешний (экзогенный) характер КОФ по отношению к изучаемому объекту очевиден (стихийные бедствия, сезонность, мода и т.д.), то во многих других случаях провести разграничения КОФ на основе этого критерия не просто. Следует учитывать, что многие экзогенные и эндогенные факторы конъюнктуры тесно связаны друг с другом и порождают взаимопроникающие движущие силы.

Принадлежность к различным сторонам рыночного механизма
Вследствие особой значимости таких факторов рыночного механизма, как спрос, предложение и цены, они специально будут рассмотрены в следующей главе данного учебника.

Предсказуемость. В теории и практике анализа и прогноза конъюнктуры мировых товарных рынков широко применяется деление факторов на предсказуемые (прогнозируемые) и непредсказуемые (непрогнозируемые), случайные. Если предсказуемые факторы можно предвидеть и учесть на рынке, то случайные не могут быть предвидены и учтены заранее.

К *предсказуемым факторам* можно отнести формы проявления цикла воспроизводства, методы государственного регулирования экономики, различные аспекты политики ТНК, направления и развития НТР, сезонность.

К *непредсказуемым* относятся погодные факторы, стихийные бедствия, открытия новых месторождений полезных ископаемых, обострение международной обстановки, военные и политические конфликты, отдельные мероприятия правительства (девальвация валюты, введение эмбарго и проч.). Влияние такого рода случайных факторов на макроуровне, т.е. на развитие общехозяйственной и рыночной конъюнктуры в целом, незначительно. Более весомо их воздействие на микроэкономическом уровне, они могут повлиять на положение отдельных фирм или оказать краткосрочное влияние на конъюнктуру отдельных товарных рынков.

Действие случайных факторов увеличивает неопределенность развития экономической — общехозяйственной и рыночной — конъюнктуры. Случайность возникает в результате одновременного воздействия комплекса сложных причин. Многие случайные явления в развитии рынков порождаются одновременно и внутренними, и внешними для рассматриваемого рынка причинами. В случайности реализуется изменчивость структуры и состояния конъюнктуры, способная находить различные проявления. Отдельные совокупности случайных событий проявляются при соответствующем комплексе конъюнктугхюбразукэдих факторов.

В реальной жизни то или иное явление может быть крайне неожиданным, а причины его появления неизвестными. Именно это делает такое явление непредсказуемым и отражает степень ограниченности нашего знания о предмете, Важность значительного воздействия таких факторов определяется в основном тем, что они прокладывают путь еще не выясненной закономерности. В настоящее время разработаны специальные методики построения прогнозов в ситуациях неопределенностей и неожиданностей. Кроме того, есть методики планирования в чрезвычайных, например кризисных, условиях

Управляемость. В практике конъюнктурных исследований особо важное значение имеет возможность воздействовать на факторы, управлять ими, что предопределяет деление КОФ *неуправляемые* и *неуправляемые*. Необходимое условие управляемости — предсказуемость изменения того или иного фактора в определенных обстоятельствах. Но это условие является недостаточным, так как не на все предсказуемые факторы можно воздействовать (погода, смена сезонов и другие экзогенные факторы).

К *управляемым* относятся эндогенные факторы из числа предсказуемых, на которые может воздействовать субъект управления. Например, прогноз конъюнктуры товарного рынка определил тенденцию развития (повышательную или понижательную) и примерный уровень цены натовар А. Данные прогноза позволяют экспортеру товара А, при условии знания емкости рынка, управлять факторами предложения, воздействуя на объем производства и экспорта данного товара через объем капитальных вложений, загрузку производственных мощностей, уровень издержек производства, правительственные субсидии и проч. Прогнозные оценки развития рынка товара А будут также использованы импортерами. Покупатели могут управлять факторами спроса, воздействуя на объем потребления и импорта данного товара имеющимися в их распоряжении средствами. Таким образом, оба субъекта товарного рынка своими методами воздействуют на различные факторы спроса и предложения, определяющие конъюнктуру.

Направленность действия. По этому признаку КОФ следует делить на *стимулирующие* развитие конъюнктуры и *сдерживающие*, ослабляющие ее. Подобное деление особенно, важно при анализе и прогнозе конъюнктуры отдельных товарных рынков, что позволяет лучше ориентироваться в обстановке на рынке и принять соответствующее решение.

Прочность связи. Факторы, непосредственно и косвенно влияющие на конъюнктуру, — это спрос, предложение, цена, конкуренция, государственное регулирование, качество товара, взаимоотношения между продавцом и покупателем, условия поставок и т.д.

При изучении конъюнктуры мирового товарного рынка большое значение,имеет *анализ механизма взаимодействия факторов конъюнктуры*. Особую роль в исследовании экономической конъюнктуры играет комплексный подход к изучению КОФ, поскольку определяющая роль факторов, различных по направленности и продолжительности воздействия, постоянно меняется. Очень ярко такая сложная взаимосвязь длительных тенденций, среднесрочных колебаний и краткосрочных изменений видна при изучении конъюнктуры впервые появляющихся на рынке новых товаров.

Опыт изучения конъюнктуры принципиально новых товаров, впервые получающих широкое признание рынка, свидетельствует, что обычно в течение длительного периода первоначального этапа возникновения и развития спроса на них не оказывают решающего влияния закономерности циклического сокращения сбыта в условиях кризисных фаз, В это время доминирующая роль в складывающейся конъюнктуре рынка принадлежит длительной тенденции первоначального накопления. Именно этот фактор предопределяет рост производства и сбыта новой продукции в условиях экономического кризиса в результате расширения круга потребителей.

Примером может служить развитие рынка автомобилей вСША. Первая четверть XX в. была периодом первоначального развития массового производства автомобилей. Поэтому во время экономических кризисов в начале века общий объем промышленного производства снижался, а выпуск автомобилей возрастал. В дальнейшем наметившийся в середине 20-х гг. перелом в развитии длительной тенденции конъюнктуры рынка автомобилей США выразился в смене «восходящей линии нисходящей». Это соответствовало качествен ному изменению соотношения спроса и предложения. Для американского рынка автомобилей стало характерно превышение предложения над спросом. В дальнейшем производство автомобилей в годы экономических кризисов в США снижалось в больших масштабах, нежели общий объем промышленного производства, поскольку действие фактора первоначального накопления себя исчерпало.

Таким образом, различные факторы могут влиять на развитие конъюнктуры как в одном и том же направлении, так и в противоположных. При одинаковом направлении действия факторов развитие конъюнктуры ускоряется и усиливается, при противоположных направлениях — замедляется и даже может принять другое направление.

В каждый анализируемый момент или период конъюнктура представляет собой своеобразный результат взаимодействия различных по длительности влияния, силе и направлению воздействия факторов, т.е. конъюнктура есть функция взаимодействующих факторов. Это можно выразить формулой

$$K = T - Ц - C\ Hi$$

где *К* — анализируемая конъюнктура; *Т* — длительные тенденции (тренды); *Ц* — циклические факторы; С — сезонные факторы; *Н* — нерегулярные (случайные) факторы.

Таким образом, экономическая конъюнктура в каждый данный момент или период представляет собой комбинацию циклических, трендовых, сезонных и случайных процессов. Первые три категории, как пока-

зышает современная наука и практика, в значительной мере, т.е. с определенной вероятностью, прогнозируемы. И чем больше мы в состоянии объяснить теоретически и моделировать математически эти процессы, тем более узкой становится область случайного, неизвестного.

Механизм взаимодействия конъюнктурообразующих факторов наиболее наглядно можно проследить на рис. 8.3, где выделены две группы факторов — факторы спроса и предложения.

Рис. 8.3 позволяет проследить направление воздействия любого из возможных факторов на состояние товарного рынка, поскольку вариация значений любого фактора группы спроса или группы предложения неизбежно приводит к вполне определенному изменению в соотношении спроса и предложения на рассматриваемый товар. Схема также позволяет выявить логику последовательного взаимодействия факторов обеих групп и построить математическую модель товарного рынка.

На рисунке показаны наиболее существенные структурные элементы обеих подсистем — блока спроса и блока предложения, которые имеют наибольшее значение для изучения конъюнктуры рынков сырьевых товаров, в частности рынков минерального сырья.

Под экономическим регулированием понимаются всевозможные формы и направления государственного, частного и межгосударственного регулирования экономики и рынка, оказывающего непосредственное влияние практически на все стороны хозяйственной жизни, Единственным элементом — фактором, не являющимся объектом экономического регулирования в рамках предложенного рисунка, является блок «ресурсная база» — фактор сугубо естественного, природного порядка.

Характеристика построенной системы завершается пояснением того, каким образом — через блок «рыночная цена» — происходит уравнивание спроса и предложения на рынке, т.е. дается наглядный ответ на вопрос, каким образом «спрос определяет предложение», а «предложение определяет спрос».

Кратчайшим путем «подтягивания» предложения до уровня возросшего спроса является цепочка: спрос — конъюнктура (соотношение спроса и предложения) — рыночная цена — экономическая эффективность (в данном случае добычи) — добыча — предложение, а наиболее коротким путем «подтягивания» спроса до уровня возросшего предложения — цепочка: предложение — конъюнктура — рыночная цена — производственные издержки (в данном случае затраты на приобретение сырья) — экономическая эффективность (в данном случае потребления или переработки) — потребление (или переработка сырья, не используемого в переработанном виде) — спрос.

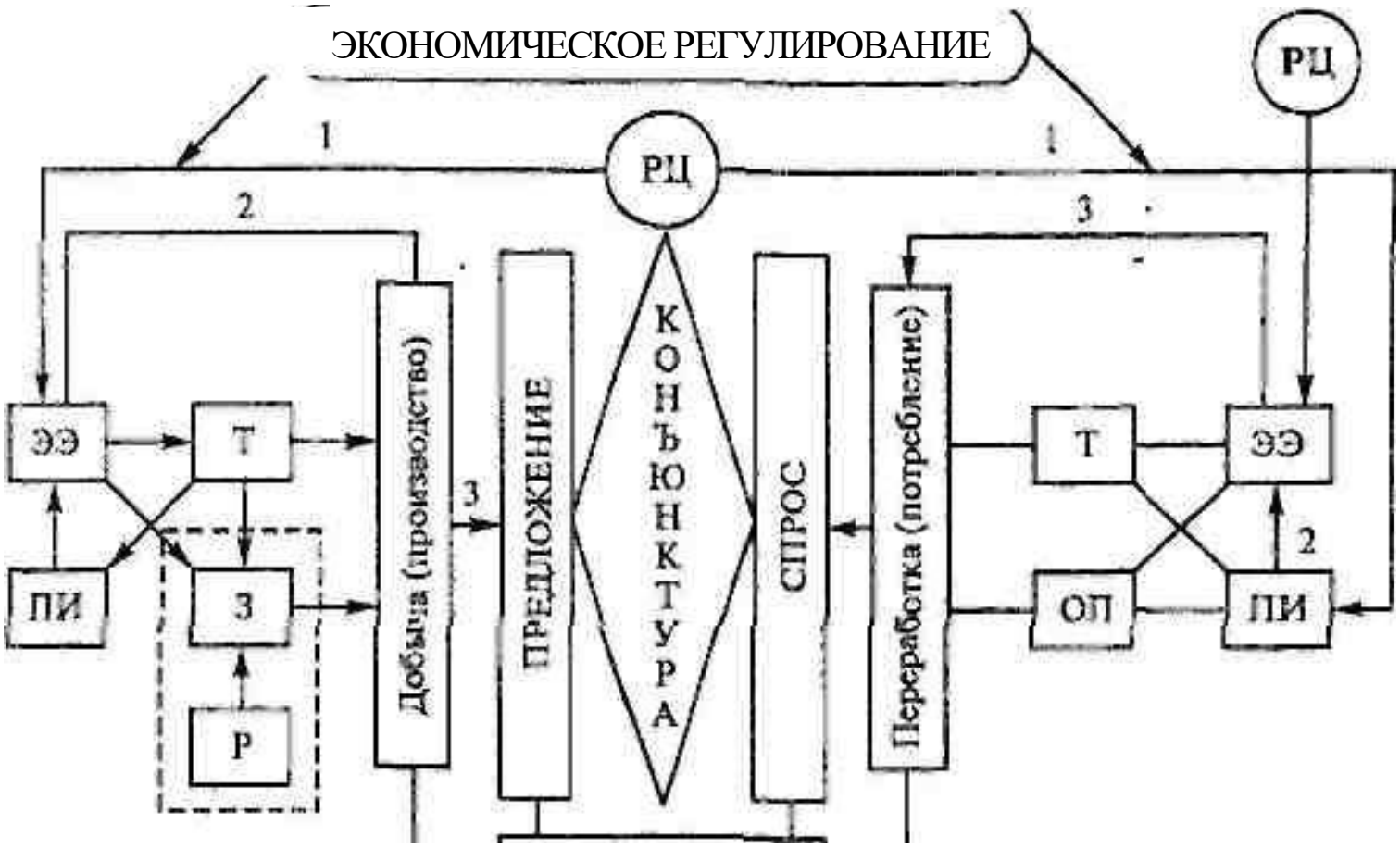


Рис. 8.3, Взаимодействие конъюнктурообразующих факторов (на примере мирового рынка минерального сырья и топлива)

РЦ — рыночная (фактическая контрактная) цена; ЭЭ — экономическая эффективность (производства, потребления, добычи, переработки, геолого-разведочных работ и т.п.); Т — технология, технологическая база, научно-технический прогресс и т.п.; ПИ — производственные издержки (издержки добычи, переработки, затраты на закупку перерабатываемого сырья ит.п.);З—запасы полезного ископаемого, т.е. раз веданная и извлекаемая Часть ресурсной базы (пунктир); Р — ресурсы полезного ископаемого; Д-1 —добыча полезного ископаемого, предназначенного для удовлетворения внутренних потребностей национальной (региональной) экономики; Д-2 — добыча полезного ископаемого, предназначенного на экспорт; Э — экспортные излишки, экспортные возможности и фактический экспорт полезного ископаемого; ОП - общественные потребности в использовании полезного ископаемого; П-1 — потребление (переработка) полезного ископаемого, получаемого из внешних источников сырьевого обеспечения; И — импортный дефицит, импортные потребности и фактический импорт; ВТ — внешняя торговля.

Контрольные вопросы

1. Какие виды мировых товарных рынков вам известны? На каких из *ник* наиболее активны российские бизнесмены?
2. На какие два полвида делится экономическая конъюнктура[9] Чем они характеризуются[7]
3. Каково влияние научно-технического прогресса на развитие экономической конъюнктуры?
4. Дайте классификацию и определите специфику циклов в рыночной симптоматике.
5. Назовите основные фазы цикла и дайте характеристику изменения рыночной конъюнктуры на каждой из них.
6. Каковы особенности циклов и кризисов в современный период?
7. Приведите классификацию конъюнктурообразующих факторов и дайте их характеристику и особенности взаимодействия.

Глава 9

ОСНОВНЫЕ ОБЪЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЙ МИРОВОГО РЫНКА

/. Классификация объектов изучения мирового рынка • 2. Требования потребителей к товару на мировом рынке и международная конкурентоспособность тот - ра • 3. Факторы привлекательности зарубежного рынка • 4. Спрос и предложение, основные элементы рыночного механизма • 5. *Емкость внеинего рынка и рыночная доля • 6. Эластичность спроса и предложения на рынках зарубежных стран • 7. Уровень и динамика мировых цен и ценовая политика • 8. Фирменная структура мирового рынка и источники информации по фирмам • 9. Характер конкуренции и рыночные действия конкурентов • 10. Формы и методы международной торговли*

L Классификация объектов изучения мирового рынка

Изучение мирового рынка предполагает исследование комплекса характеристик и данных, определяющих его особенности.

1. *Изучение требований мирового или зарубежного рынка к товару* $_9$ * т.е. требований покупателей зарубежных государств к потребительским свойствам продукта и соответствующему набору сопутствующих продаже и потреблению товара услуг. При этом для российского продавца и производителя данные запросы со стороны покупателей и потребителей товара предстают в качестве составляющих его *конкурентоспособности.* Поэтому в данной части исследований особое внимание должно быть уделено определению уровня конкурентоспособности выпускаемой продукции и ее соответствия характеру запросов конкретного рынка и его сегментов.

2. *Комплексное исследование зарубежного рынка* предполагает изучение его *емкости, характера и эластичности спроса.* Именно эти показатели определяют возможные перспективы сбыта продукции, динамики продаж и особенности необходимых для успешного продвижения товаров маркетинговых мер.

3. Специалисты в области внешнеэкономической деятельности внимательно следят *з&уровнем мировых цен и тенденциями их изменения.* В этом случае составляются таблицы движения цен и их индексов, строятся графики и экстраполируются тренды предыдущих периодов

на будущее развитие ценовых уровней, дается прогноз и оценка уровня и динамики иен на годы вперед,

4. Исследованию подвергается *фирменная структура рынка и состав зарубежных партнеров,* а именно: потребителей, посредников, поставщиков и конкурентов. При этом важно выявить не только активных покупателей товаров и услуг, но и потенциальные фирмы-нейтралы, которые еше не проявили заинтересованности в отношении данного товара, но могут рассматриваться как потенциальные покупатели и при должной организации рыночных действий продавца имеют шансы стать его активными партнерами. В отношении каждой фирмы, в зависимости от ее принадлежности к той или иной группе, проводятся исследования степени ее надежности, платежеспособности, конкурентных слабостей и преимуществ и т.д. При организации этих исследований активно используется специальный подход и методики — бенчмаркинг.

5. Объектом маркетингового анализа служат *степень и характер рыночной конкуренции,* а также методы маркетинговой работы конкурентов, их товарная, ценовая, сбытовая политика, реклама и политика стимулирования продаж, кадровая политика.

6. Исследуются *формы работы,* принятые в торговой практике по данному товару на данном рынке и его сегментах. Специалистов в области внешнеэкономической деятельности и международных коммерсантов интересует, прямо или косвенно осуществляется большинство сделок купли-продажи на данном зарубежном рынке, какие формы посреднических соглашений типичны для него, какие виды сделок применимы на данном рынке, какие формы торговли используются и т.д.

7. Определяются *особенности покупательских предпочтений и психология покупательского поведения* на зарубежных рынках конечных потребителей по данному товару. Выясняются основные причины, мотивы принятия решений иностранными потребителями о покупке конкретных товаров, строится схема процесса принятия решения **о** покупке, характеризуются национальные особенности проведения иностранными партнерами торговых переговоров и т.д.

2. Требования потребителей к товару на мировом рынке и международная конкурентоспособность товара

Изучение рынка базируется на хорошем знании экономики товарного рынка, что предполагает детальное знакомство с потребительскими свойствами товара. Знание потребительной стоимости товара,

т.е. совокупности его свойств, удовлетворяющих потребности покупателя, дает возможность определить место товара в ряду потребительских предпочтений: является ли товар, включая сырье, средством производства или предметом потребления. Деление товаров на две категории — *товары производственного назначения и товары широкого потребления* — дает ключ к пониманию особенностей спроса и предложения на конкретном зарубежном рынке и его сегментах, характера колебаний рыночной конъюнктуры, которые с особой силой обнаруживаются на разных фазах экономического цикла.

Продуценты товара должны уметь оценить его с позиции покупателей и потребителей, определить плюсы и минусы выпускаемой продукции. При этом важно выяснить, чем товар оказывается в восприятии потребителя. В связи сэтим особое значение имеет не просто набор потребительских свойств и характеристик товара, а понимание того, как данный товар воспринимается самим потребителем, которому прежде всего важно, каким образом данный товар может помочь удовлетворить определенную его потребность, нужду или разрешить стоящую перед ним проблему.

Специалисты в области знешней торговли изучают восприятие товара потребителем, требования и запросы потребителя в отношении товара, свойства и способности товара удовлетворить эти запросы. Подобный анализ призван прежде всего выявить те свойства товара, которым покупатель и потребитель отдают предпочтение, и при этом учитывать тот факт, что различные группы потребителей одного и того же товара в различных странах могут предъявлять к нему разные по своему характеру требования.

То, что требуется конкретному конечному потребителю в смысле свойств и особенностей товара, для производителя и продавца складывается в понятие конкурентоспособности товара, и задача продуцента -[1]- добиться соответствующего запросам конкретного рынка и конкретных потребителей ее уровня.

В ряде случаев для успешной ВЭД это не обязательно должен быть самый высокий технический уровень. Может быть ситуация, когда изделие, отвечающее с технической точки зрения лучшим мировым образцам, не находит активного сбыта на конкретном зарубежном рынке, т.е. не имеет на нем соответствующей конкурентоспособности.

Понятие конкурентоспособности товара весьма емкое и многогранное и не может быть сведено только ктехнико-экономическим показателям изделия.

Конкурентоспособность товара — это совокупность характеристик продукта и сопутствующих его продаже и потреблению услуг, отличающих его от продуктов-аналогов по степени удовлетворения запро-

сов потребителя, по уровню затрат на его приобретение и эксплуатацию. Это способность товара соответствовать ожиданиям потребителей, способность товара быть проданным.

Качество товара является основной составляющей его конкурентоспособности При определении качества товара следует выделить его наиболее предпочтительные для потребителя свойства. Необходимо при этом иметь в виду, что придать все желаемые качества товару практически невозможно, да и не имеет смысла с точки зрения требований конкретных сегментов рынка, а также с точки зрения обеспечения эффективности предпринимательской деятельности фирмы в целом.

Качество включает в себя множество компонентов. Прежде всего, к ним относятся *технико-экономические показатели* качества продукции, а также качество технологии ее изготовления и эксплуатационные характеристики. Показатели назначения продукции, надежности и долговечности, трудоемкости, материалоемкости, наукоемкости — определяющие в этом ряду.

В последние годы все большее значение приобретают такие свойства и характеристики продукции, как *экологические, эргономические, эстетические.* Экологические показатели характеризуют соответствие товара требованиям защиты окружающей среды и основываются на рациональном и бережном природопользовании. Эргономические связаны с учетом свойств и особенностей человеческого организма и призваны соблюдать гигиенические (освещенность, токсичность, шум, вибрация, запыленность и др.), антропометрические (соответствие формы и конструкции изделия размерам и конфигурации человеческого тела), физиологические, психологические и другие требования. Эстетические показатели определяют внешнюю форму и вид продукции, ее дизайн, привлекательность, выразительность, эмоциональность воздействия на потребителя и т.д.

При определении уровня каяеетва товара следует учитывать нормативные составляющие: *соответствие продукции обязательным стандартам качества, принятым в законодательном порядке в странах-партнерах,* куда предполагается его поставлять. Это особенно важно в связи стем, что,уже сам по себе; факт несоответствия-выпускаемого изделия принятым, на конкретном рынке стандартам качества снимает вопрос о возможности аффективной зарубежной поставки.

Таким образом», при планировании выхода на новый зарубежный рынок в первую очередь. езгедуФГ" щшучнть информацию по утвержденным в законодательном Порядке иди принятым в торговой практике стандартам даесдаа й учесть *ш* в работе по совершенствованию товара. Особому уже<ягочщэдо яоДОедат в настоящее время в большинстве стран стандарте качества, о^есдечжваюцтде экологическую чистоту,

высокую степень унификации продукции, меры безопасности и защиту здоровья человека. Причем продавец товара несет ответственность за свой товар и после его продажи.

Пример 9.1. Американская компания вфорд» вынуждена была отозвать около 557 тыс. автомашин, проданных или зарегистрированных в США и Канаде, из-за их недостаточной безопасности. У 310 тыс. легковых автомобилей *Таурус& и *Сэбл» выпуска 1993 г. коррозия может вызвать разрушение цилиндрической пружины передней подвески. Примерно в 247 тыс. грузовых пикапов выпуска 1997—1998 гг. пластичная пружина задней подвески при перегрузке может оторваться и пробить бензобак.

Важным критерием определения качества изделия и соответственно его конкурентоспособности является *обеспечение патентной чистоты и патентной защиты товара*. Патентная чистота обеспечивается, если оригинальные технические решения, использованные при производстве данного товара, осуществлены только разработчиками предприятия-изготовителя или основаны на приобретенной у других фирм соответствующей лицензии и не подпадают под дейстзие патентов других фирм в конкретных странах. При наличии лицензионного соглашения, позволяющего производить продукцию по данной технологии, предприятие-изготовитель может ее производить для продажи, как правило, только на своем внутреннем рынке, если в соглашении не было специально оговорено право поставки товара на экспорт. Если в какой-либо стране данный товар фирмой не запатентован, его там продавать нельзя — иначе фирма может быть подвергнута суровому штрафу. Отсутствие патентной чистоты делает продукцию неконкурентоспособной на соответствующем рынке и служит серьезным препятствием к развитию экспортной деятельности.

Помимо качества конкурентоспособность включает в себя маркетинговую и коммерческую составляющие, что в совокупности представляет собой цену продажи или цену приобретения товара.

Маркетинговая составляющая показывает преимущества или недостатки в уровне конкурентоспособности товара по характеру и качеству исследований рынка и запросов конечных потребителей, степени эффективности работы по продвижению товара на рынок, стимулированию продаж, рекламной деятельности, учету жизненного цикла товара, правильности выбора ценовой стратегии, рациональности формирования сбытовой сети и каналов товародвижения и др.

Коммерческая составляющая конкурентоспособности свидетельствует о качестве коммерческой работы по сравнению с фирмами-конкурентами и включает в себя уровень компетенции в подготовке и проведении переговоров и заключении торговых сделок, выборе фирм и

методов поставки товара, обсуждении условий контракта, в частности, определении цены товара, его качества, способов удовлетворения возможных рекламаций, согласовании условий и форм платежа, сроков и условий поставки товара, технического обслуживания и т.д.

Помимо вышеперечисленных моментов конкурентоспособность товара характеризуется также и *экономической составляющей*, включающей в себя выгодность или невыгодность данного товара с точки зрения расходов на его использование и утилизацию: количество и стоимость потребляемых сырья и материалов, топлива и энергии, расходы и сроки осуществления ремонтных работ и снабжения запчастями, количество рабочих, требующихся для обслуживания данного товара, расходы на их заработную плату, обучение, повышение квалификации и др. (рис. 9.1).

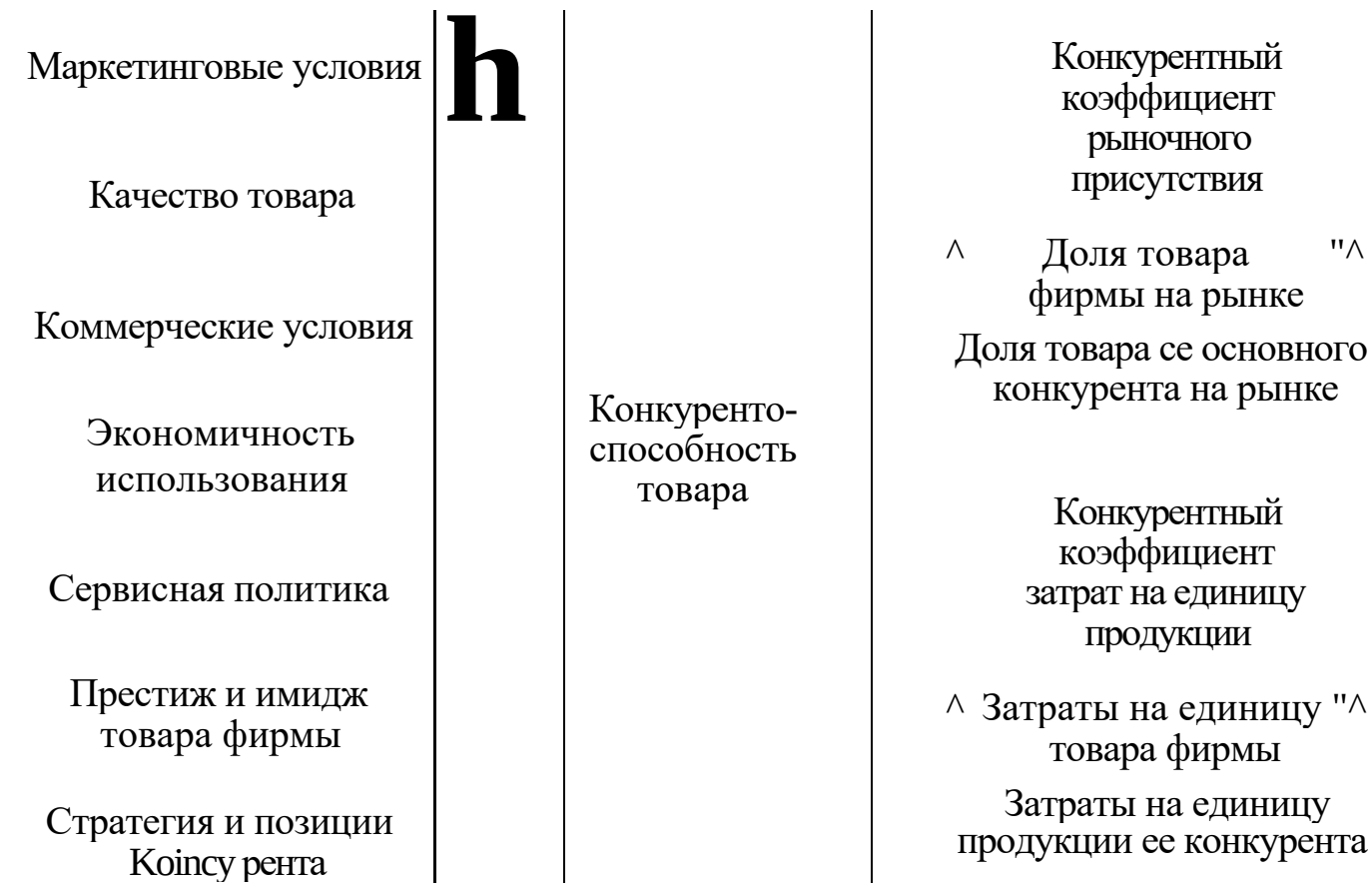


Рис. 9.1. Конкурентоспособность товара

Немаловажное место в определении уровня конкурентоспособности товара занимают вопросы *имиджа и престижа* как фирмы, производящей данный товар, так и коммерческих и торговых специалистов фирмы, работающих в области представления и продажи товара потребителям, а также авторитет той страны, где производится товар. Показателями престижности фирмы могут служить степень признания на

рынке и у потребителей авторитета ее товарного знака (за что они согласны платить дороже), ее доля в общем объеме продаж данного товара, динамика их роста и т.д.

В целом все указанные выше составляющие конкурентоспособности образуют *цену потребления товара,* которая не сводится только к цене, по которой покупатель приобретает товар, а включает и такие понятия, как экономичность использования товара в процессе эксплуатации , престижность его торговой марки и т д. При этом следует оговориться, что продавец и покупатель в процессе согласования контрактной цены, т.е. в процессе установления продажной цены, или *цены приобретения,* стремятся как можно полнее учесть выгоды и недостатки от последующего использования товара как с точки зрения предстоящих экономических преимуществ, так и с точки зрения престижности покупки. Со стороны продавца наблюдается желание к включению преимуществ экономической и престижной составляющих в цену продажи, со стороны покупателя — обратное желание.

Продавцам в последние годы приходится все чаще идти в этом вопросе на уступки. Тогда при соблюдении примерно одного ценового уровня с конкурентами они получат значительные конкурентные преимущества, так как предоставляют потребителю более экономичный (с точки зрения расходов на использование) и престижный товар по относительно более низкой цене.

Конкурентоспособность товара — понятие не абсолютное, а относительное: не может быть товара, каким бы совершенным с точки зрения качества он ни был, обладающего высокой конкурентоспособностью на всех рынках и всех его сегментах. Так, станки с числовым программным управлением не обладают конкурентоспособностью на рынках отсталых в экономическом отношении регионов и стран, поскольку они дороги и требуют высокого образовательного уровня, профессионализма и культуры в работе и обслуживании.

Конкурентоспособность товара может быть количественно выражена и- подсчитана как соотношение доли товара фирмы на данном рынке к доле товара основного конкурента на.этом же рынке или как соотношение затрат на единицу продукции фирмы к затратам на единицу продукции фирмы-конкурента,

В этой части рыночных исследований анализа подвергаются *социально-психологические особенности зарубежных покупателей и потребителей,* их мотивация принятия решения о покупке, типы покупателей в ее подготовке и осуществлении, типы покупателей по их социально-психологическому статусу и учеГ влияния покупательских и потребительских мотиваций при выборе рекламных и маркетинговых средств, распределение ролей различных групп потребителей и покупателей,

типы покупки и другие факторы, знание которых имеет немаловажное значение для достижения успеха при продвижении товара на зарубежные рынки.

Социально-психологические мотивы, определяющие решение покупателя или потребителя в отношении покупки товара, играют большую роль в деле обеспечения эффективности продаж и успеха работы на внешнем рынке. В настоящее время этот аспект рыночных исследований приобретает особую важность для фирм, впервые выходящих на зарубежный рынок. Им требуется в первую очередь найти (или воспитать) специалистов сознанием соответствующих иностранных языков, овладеть деловой культурой и навыками ведения переговоров на международном уровне, свойственных представителям конкретной страны, изучить особенности делового протокола и т.д.

Изучению поведения покупателя, его мотиваций при решении купить товар придается в работе на внешних рынках большое значение.

По мнению американского ученого Аллена, *потребительские мотивы* подразделяются на первичные и вторичные. К *первичным* относятся такие мотивы и стремления людей, как желание утолить голод и жажду, обеспечить уютное окружение, комфорт, избавиться от боли и опасности, обеспечить благополучие близких, получить одобрение со стороны окружающих, добиться превосходства над другими людьми, уметь преодолеть препятствия, любовь к игре, а ко *вторичным* — стремление к красоте и развитию вкуса, чистоплотности, выгоде, расчетливость и экономность, стремление к надежности и сохранению здоровья, образованности и информированности, повышению работоспособности, любопытство, стремление к надежности.

Иерархия потребностей по Маслоу предусматривает деление покупательских мотивов уже не на два, а на пять уровней: физиологические потребности (голод, жажда), потребности самосохранения (безопасность, защищенность), социальные потребности (чувства духовной близости, любовь), потребности в уважении (самоуважение, признание, статус), потребности в самоутверждении (саморазвитие, самореализация).

Таким образом, покупатель или потребитель, будет стремиться в первую очередь, например, удовлетворить чувства голода и жажды, но когда они удовлетворены, то перестают быть движущими мотивами его покупательского поведения и он будет стремиться к удовлетворению следующих по иерархии потребностей.

Понятие решения о покупке связано и с *чертами характера самого покупателя*. Особое место среди особенностей мотивов приобретения товаров имеют сложившиеся социальные отношения, образ жизни, стереотипы, верования, привычки, обычаи и т.д. Также имеет значе-

ние склонность к риску, новизне и другие факторы, определяющие для многих потребителей решение приобрести тот или иной товар.

Под воздействием вышеперечисленных факторов в сознании покупателя формируется ощущение и понимание нужды, потребности, проблемы, которую можно решить, сделав покупку. Процесс принятия решения о покупке связан с поиском информации о требуемом товаре и сопоставлением и оценкой его вариантов: выбором товара, торговой марки, торгового дилера, времени покупки.

В связи с этим продуценты и продавцы товаров и услуг должны учитывать особенности *типов психики* людей, сангвиников, холериков, флегматиков, меланхоликов, которые выступают в роли покупателей товаров. Покупатели подразделяются также на новаторов, последователей, консерваторов и ретроградов с учетом их желания приобретать товары, находящиеся в разных стадиях жизненного цикла, и специалисты в области внешней торговли, готовящиеся к внедрению товаров на зарубежные рынки, должны заблаговременно просчитать количество и соотношение этих групп, чтобы не ошибиться в объемах производимой продукции в различные фазы жизненного цикла товара.

Готовясь к переговорам с иностранными партнерами, специалисты рассматривают представителей иностранных деловых делегаций — покупателей в зависимости от ролей, которые они играют при покупке. Это:

- *инициаторы*, которые побуждают других людей к покупке, хотя сами могут и не приобретать товар;
- лица, *влияющие на формирование решения о приобретении товара* в связи с их компетентностью и авторитетом для лиц, приобретающих товар;
- покупатели, *совершающие* покупку;
- *плательщики*, которые оплачивают товар;
- потребители, *пользующиеся товаром;*
- *критики*, оценивающие качество и эффект удовлетворения по требностей приобретенным товаром.

Например, от мнения потребителей и критиков во многом будет зависеть возможность повторных закупок, и именно с ними внешнеторговым специалистам следует вести большую работу по обеспечению роста повторных и всех последующих продаж.

Покупки по своему характеру подразделяются наследующие виды:

- первичные покупки;
- одиночные покупки;
- покупки, совершаемые в результате длительного и тщательного изучения и коллективного обсуждения;
- покупки, совершаемые по заданию или по поручению;

• покупки с целью изучения слабых и сильных сторон товара;
• покупки с целью сравнения разных товаров аналогичного ряда и испытания их потребительских свойств;
• случайные покупки;
• обычные покупки;
• повторные покупки и др

Все эти виды следует изучать в зависимости от специфики и различия информации, которые пни прелстанляют менеджеру по международным связям, готовящему обоснование стратегических решений для действий фирмы на внешнем рынке. При этом основное значение придается изучению и обеспечению первичных и повторных покупок, покупок, совершаемых после тщательного и длительного обдумывания, и др

3. Факторы привлекательности зарубежного рынка

Определяя преимущества и недостатки условий выхода и работы на различных зарубежных рынках, экспортеры руководствуются набором критериев, по которым и проводят соответствующие сопоставления. К ним относятся три основные группы факторов:

факторы рыночного потенциала:
• величина текущего спроса;
• емкость рынка и рыночный потенциал;
• темпы расширения рынка;
• стадия жизненного цикла рынка;
• возможности для дифференциации (разнообразия конкурентных предложений);
• степень удовлетворения рынка текущим предложением;
• эластичность спроса;
• покупательная сила и способность потребителей;
• цикличность/сезонность спроса и др.;

экономические и технологические факторы:
• степень мнтенсивности капиталовложений на рынке (инвестирования);
• производственные мощности интересующей нас отрасли промышленности;
• загрузка производственных мощностей;
• уровень и зрелость используемых технологий;
• способность преодолеть последствия инфляции;
• степень доступности рынка;
• барьеры Для ггроникновения на рынок;
• достуттностъ сырьевых ресурсов и др.;

конкурентные факторы:
- фирменная структура отрасли и рынка;
- конкурентные группировки и объединения;
- угроза замещения товарами-субститутами;
- степень дифференциации между конкурентами;
- рыночная и экономическая сила конкурентов и др.;

факторы рыночной среды'
- географические и демографические;
- экономические и научно-технические;
- политические и правовые;
- социальные и культурные.

4. Спрос и предложение, основные элементы рыночного механизма

В каждый данный момент конъюнктура мирового товарного рынка зависит от соотношения спроса и предложения, складывающегося на рынке в условиях конкуренции и движения цен. Эта совокупность экономических процессов охватывается понятием «рынок» и представляет собой элементы рыночного механизма. Чтобы понять характер взаимосвязей между указанными элементами рыночного механизма, рассмотрим рис. 9.2.



— прямая зависимость элементов
- — обратная зависимость элементов

Рис. 9.2. Взаимодействие элементов рыночного механизма (A, B, C, D — линии взаимодействия элементов)

Предложение можно рассматривать как результат производственной деятельности в виде товарной массы, предназначенной для продажи. Предложение на рынке складывается из объема товаров, предлагаемых к продаже продуцентами (производителями) и продавцами. Компонентами предложения являются текущее производство и запасы товаров у продавцов. Их сумма, однако, определяет лишь верхний предел величины предложения, тогда как его реальный уровень зависит от рыночной цены и ее отношения к экономическим и иным условиям производства.

Спрос отражает потребности общества и складывается из производственного и личного потребления

При этом производственное потребление (сырья, топлива, машин и оборудования) является актом производства, что означает идентичность производства и потребления в данном случае Личное потребление выступает в форме удовлетворения жизненных потребностей людей и, как правило, не совпадает с объемом производства средств потребления

Далее определяют *соотношение уровней спроса и предложения на мировом и/или зарубежном рынке* При этом очень важным показателем при изучении рынка является соотношение спроса и предложения по конкретному товару, поскольку этим во многом определяется уровень цен на него, а также характер самого рынка Например, если спрос превышает предложение, то рынок характеризуется дефицитом и носит назван *ж рынка продавца* В этой ситуации именно продавец имеет преимущественные позиции при продаже и заключении контракта или торгового договора

Если наоборот предложение превышает спрос, то рынок носит название *рынка покупателя* и в этом случае именно покупатель имеет преимущественное положение при покупке и заключении контракта

Также для специалиста-маркетолога важно выявить характер спроса. Работая на зарубежном рынке, компании могут столкнуться с ситуацией, когда спрос в той или иной стране негативный или вообще отсутствует либо он низкий, снижающийся, колеблющийся, чрезмерный и тд. и весьма редко он бывает оптимальным (табл 9.1)

Т а б л и ц а 9 1 Характер спроса и виды маркетинга

Характер спроса	1₁ Вилы маркетинга
Негативный спрос	Конверсионный маркетинг
Отсутствие спроса	Креативный маркетинг
Низкий спрос	Стимулирующий маркетинг
Снижающийся спрос	Рсмаркетинг
Колеблющийся спрос	Синхромаркстинг
Оптимальный спрос	Поддерживающий маркетинг
Чрезмерный опрос	Демаркетинг
Антиобщественный спрос	Противодействующий маркетинг

В случае негативного спроса компания осуществляет стратегию конверсионного маркетинга, превращающего его в позитивный (Например, за счет изменения дополнительных свойств товара)

Креативный маркетинг позволяет создать спрос на рынках даже тех зарубежных стран, где он отсутствует Такая стратегия требует творческого подхода специалистов в области маркетинга и довольно часто сопровождается активной рекламной кампанией

При низком спросе маркетологи используют технологии рыночного стимулирования, включая меры ценовой, сбытовой и коммуникационной политики, а при снижающемся спросе прибегают к активным маркетинговым мерам, позволяющим «переломить» ситуацию на рынке и добиться возврата повышательной тенденции продаж

Если на данном рынке спрос находится на оптимальном уровне, то компания прибегает к маркетинговым технологиям его поддержания и защиты своей рыночной ниши Чрезмерный спрос, за исключением ряда случаев, может свидетельствовать о некачественной маркетинговой работе компании, так как в этом случае она не полностью выбирает возможную прибыль Компании в такой ситуации, как правидо, пересматривают ценовую политику и повышают цены, а также снижают усилия и затраты на рекламу и стимулирование сбыта.

Компании стараются избегать ситуации, когда спрос на их товар имеет антисоциальную направленность, в частности, они предпочитают перейти в новые сферы деятельности Однако если это уже произошло, то пытаются за счет PR-акций подчеркнуть свою заботу об обществе и его здоровье и перейти на другие зарубежные рынки, а именно в те страны, где данный товар еще не приобрел антисоциального ореола (как это имело место в случае с американскими компаниями по производству сигарет и расширением их продаж в России и странах СНГ)

Спрос подразделяется также на потенциальный и реальный, платежеспособный, который, в свою очередь, может быть активным и пассивным (рис 9 3).

ВИДЫ СПРОСА



Рис 9 3 Виды спроса

Спрос следует рассматривать прежде всего как платежеспособную потребность, т е. потребность в данном товаре, реализуемую в преде-

лах, заданных покупательной способностью потребителя или максимальной величиной предложения.

Компании работают в основном с реальным, платежеспособным спросом, поддерживая активный и развивая пассивный спрос покупателей. Активный спрос — это спрос покупателей, которые не только способны оплатить данную покупку, но приобретали и приобретают данный товар. Пассивный платежеспособный спрос — это спрос покупателей, которые имеют возможность оплатить покупку данного товара, однако по каким-либо причинам не делают этого (например, предпочитая товары конкурентов, или откладывая покупку в связи с желанием купить товары другого товарного ряда, или не зная об этом товаре в связи с некачественной рекламной кампанией и тд.).

В то же время крупнейшие компании, такие как ТНК, разрабатывая долгосрочные стратегии завоевания зарубежных рынков, учитывают возможности превращения их потенциального (неплатежеспособного) спроса в реальный и в ряде случаев способствуют этому своими инвестиционными программами.

Цена — это денежная форма стоимости, или стоимость товара, выраженная в деньгах.

Особенностью цены является ее соотве *ствие величине стоимости товара лишь в среднем, в то время как фактические цены постоянно отклоняются от стоимостной базы. При превышении спроса над предложением цена оказывается выше стоимости, при превышении предложения над спросом — ниже. На основе вышесказанного величину спроса и предложения можно определить как количество товара, которое потребители готовы купить, а производители — продать по данной цене. Главный фактор, определяющий динамику рыночного спроса, — это движение потребления товара. Для предложения аналогичную роль играет производство товара. Таким образом, *спрос и предложение представляют собой рыночное выражение соответственно потребления и производства.*

Взаимодействие компонентов рыночного механизма можно проследить по схеме взаимодействия элементов рыночного механизма, где связи в системе «спрос — цена — предложение» обозначены стрелками (см, рис. 9.2). Сплошные линии показывают прямую зависимость между изменениями величины базисных элементов рынка, пунктирные — обратную. Так, рост (падение) цены ограничивает или, наоборот, стимулирует спрос (пунктирная линия В). Со своей стороны расширение спроса приводит не к снижению,^ к повышению цен (сплошная ли-- ния А). Обратная зависимость уровня цен от количества предлагаемого к продаже товара иллюстрируется пунктирной линией С. В то же время повышение (понижение) цены приводит к аналогичным по направлению изменениям размера предложения (сплошная линия D).

Из рис. 9.2 видно, что изменение спроса вызывает движение предложения в том же направлении и наоборот (связи. AD и CB).

В приведенной схеме (см. рис. 9.2), предельно упрощающей реальные рыночные связи, виден внутренне противоречивый характер взаимодействия спроса, цены и предложения. Действительно, расширение спроса приводит к росту цены, вызывающему снижение спроса и, следовательно, падение цены, что обусловливает возрастание спроса, и т.д. Из сказанного можно сделать неверный вывод, что встречные воздействия цены и спроса (в равной мере цены и предложения) уничтожаются как плюс и минус, в результате чего величины основных элементов рыночного механизма должны оставаться неизменными Фактически они постоянно меняются, поскольку, во-первых, прямая и обратная связи между ценой и спросом всегда действуют как контртенденции неодинаковой силы и, во-вторых, в их взаимодействии постоянно участвует третий элемент—предложение, отвлекаясь от которого невозможно понять принципиальные особенности функционирования рыночного механизма.

Для более полного понимания характера взаимодействия системы «спрос — цена — предложение» рассмотрим понятие *рыночного равновесия*, под которым имеется в виду ситуация, когда спрос и предложение равны друг другу, а цена товара равна цене производства (в условиях свободной конкуренции). Для иллюстрации понятия рыночного равновесия используем графики так называемых кривых спроса и предложения, широко используемых в западной экономической литературе и весьма наглядно отображающих некоторые рыночные процессы (рис. 9.4)

На рис. 9.4 кривая спроса *dd* показывает, какое количество товара потребители приобрели бы при различных уровнях цены *p*, При этом подразумевается, что все прочие факторы спроса остаются неизменными, т.е. не меняется ни общий размер доходов потребителей, ни цены конкурирующих товаров. Иными словами, в данном случае речь идет об отрицательной зависимости спроса от цены, обозначенной на графике пунктирной линией *pe*.

Как следует из рис. 9.4, при возрастании цены (например, от уровня *p* до p_x) спрос сокращается (с уровня *q* до ?,). При более высоких ценах из числа потребителей выбывают фирмы с наименьшим свободным денежным капиталом, т.е. компании, которые и ранее функционировали на грани банкротства. Более сильные в финансовом отношении фирмы сокращают закупки товара, частично переключаясь на ставший относительно более дешевым товар-субститут. При снижении цены (с *p* до p_2) спрос соответственно возрастает (с *q* до q_2).

Если речь идет о потребителях сырьевых товаров, то происходит следующее: рост затрат на сырьевой компонент оборотного капитала

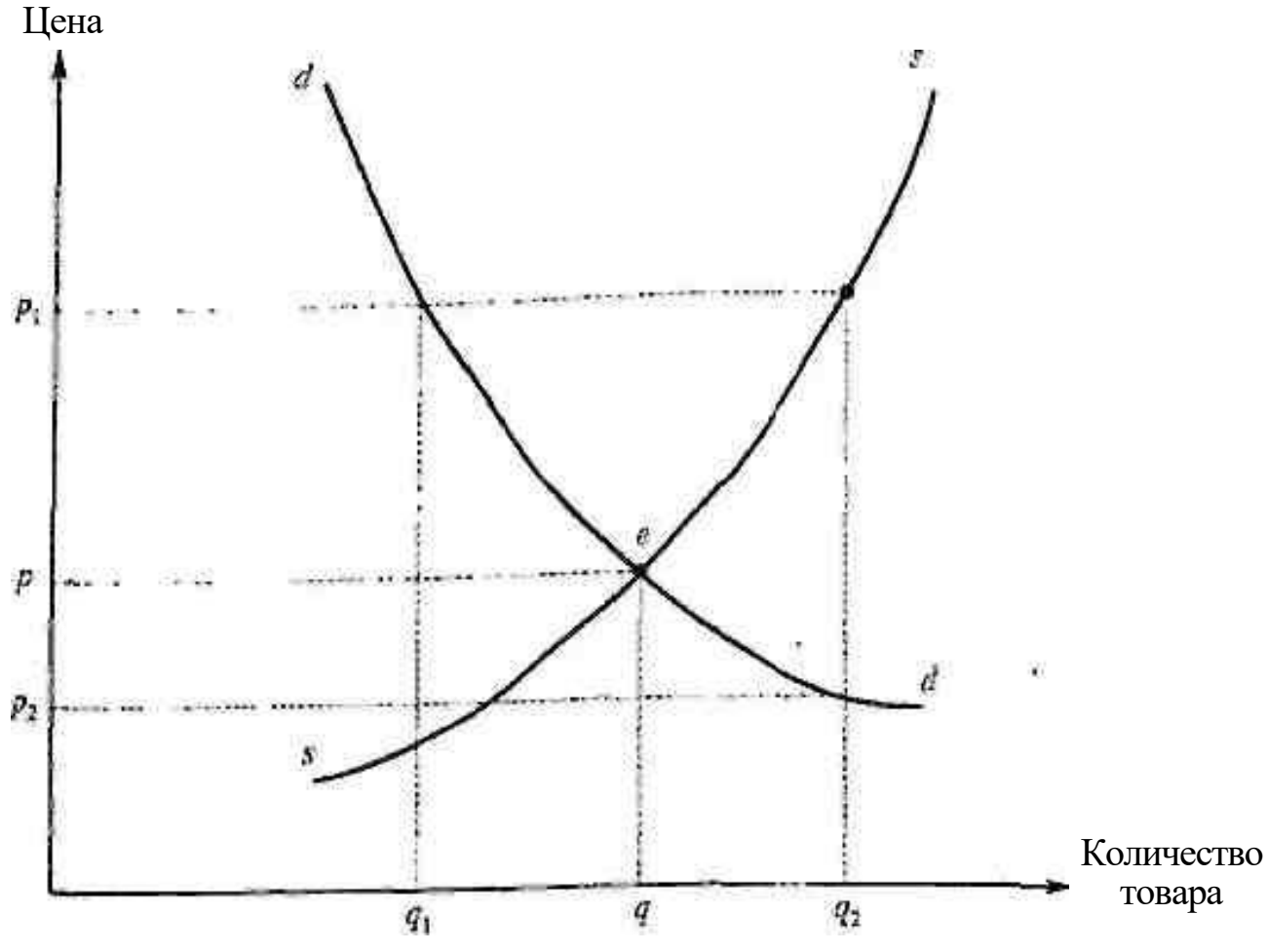


Рис. 9.4. Рыночное рпвмовесис {*dd* - кривая спроса; *м* — кривая предложения)

приводит *к* возрастанию издержек производства у фирм с наименьшей производительностью труда и эффективностью капитала до такого уровня, что их предприятия уже не могут приносить прибыль, в результате чего соответствующие компании-потребители разоряются.

Кривая предложения *ss* иллюстрирует его прямую зависимость от цены. На рис. 9.4 видно, что повышение цены (например, с *p* до р,) приводит к росту предложения (с *д* до q_x) в результате увеличения загрузки производственных мощностей, открытия новых предприятий, появления на рынке в качестве продавцов компаний, деятельность которых при прежнем уровне цен была бы убыточной, а также в результате ростапредложения нз запасов. При снижении цены соответственно набждается противоположная картина.

Следует иметь в виду, что совокупность точек на кривых dd_x и *щ* отражает не реальные спрос, предложение и цену, а лишь их потенциально возможные величины. Фактические значения будут стремиться к точке пересечения кривых *E,* в которой как спрос, так и предложение равны одинаковому (<?) количеству единиц товара, т.е. находятся в состоянии равновесия- Действительно, при уровне цены/), предложение

<7$_3$ будет выше спроса q_v В этих условиях часть товара, предлагаемого к продаже, не будет покупаться, что через механизм конкуренции между поставщиками неизбежно приведет к падению цены. На практике она, видимо, снизится ниже уровня равновесия (например, До/>$_2$).

Противоречия между ценой, предложением и спросом разрешаются в точке £, которой соответствует уравновешивающая, так называемая конкурентная, цена р. Точка равновесия не является чем-то исключительно устойчивым. Фактически она находится в постоянном движении, обусловленном смещением самих кривых спроса и предложения по плоскости, ограниченной осями координат. Экономический смысл этих смещений заключается в том, что «прочие равные условия», принятые в предыдущем примере (см. рис. 9.4) за неизменные, в реальной действительности постоянно меняются. Они являются результатом воздействия на спрос и предложение многочисленных факторов внешнего характера (помимо цены), что в свою очередь приводит к изменениям уровня цен. Для иллюстрации сказанного рассмотрим вариант роста спроса, обусловленный, например, увеличением совокупной платежеспособности компаний-потребителей, или, как их называют в маркетинге, организованных потребителей (рис. 9.5),

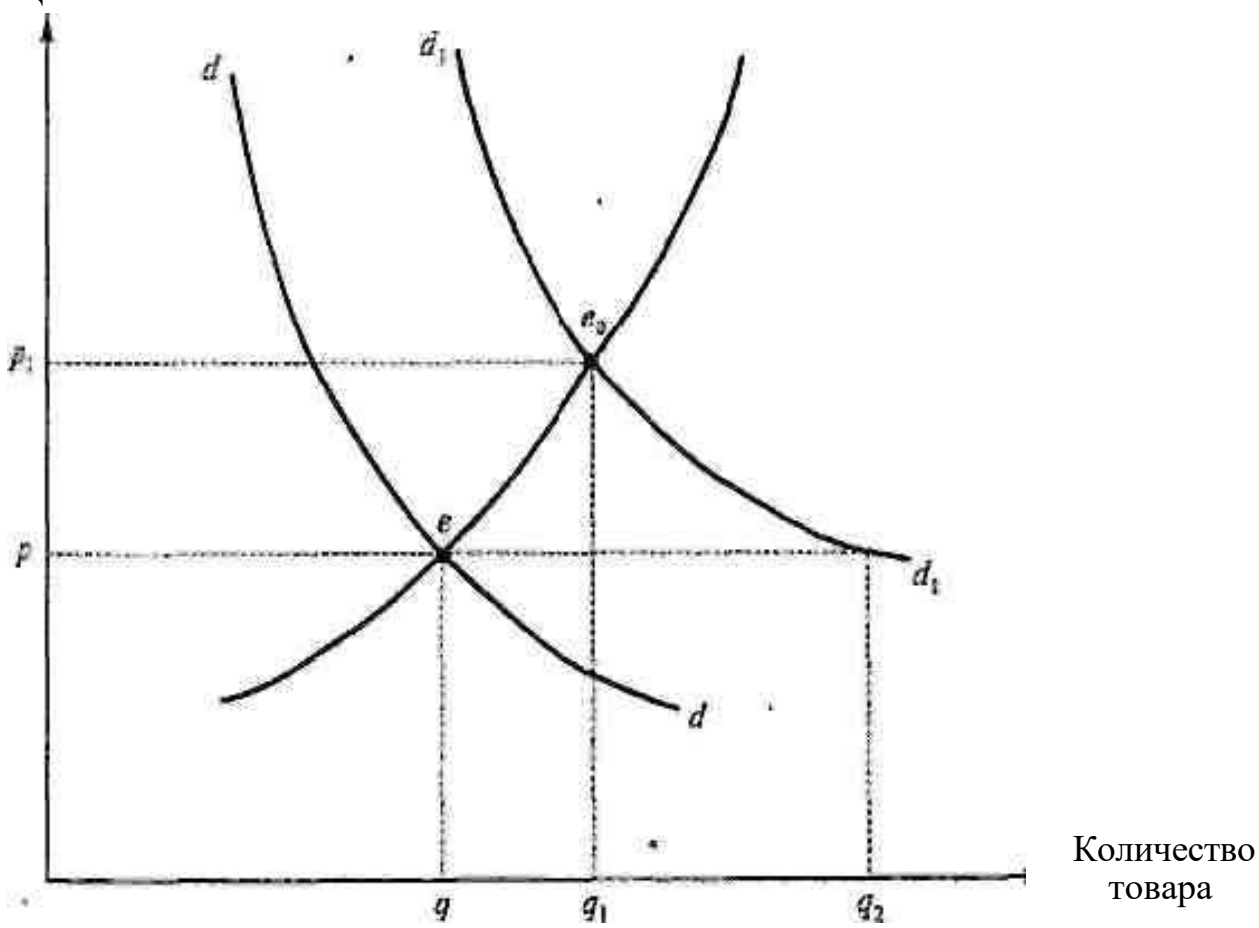


Рис 9.5. Сдвиг кривой спроса

Такая ситуация может возникнуть на рынке того или иного сырьевого товара вследствие роста цен на продукцию большинства потребляющих его отраслей. В результате повышается общая выручка компаний-потребителей, увеличиваются размеры их прибылей, а следовательно, и доли роста потребления и закупок данного сырьевого материала.

Новая кривая $d_I d_l$ означает, что в связи с появлением у потребителей дополнительного денежного капитала они при. каждом значении цены способны приобрести большее, чем раньше, количество товара. Так, при старом уровне цены/? потребители предъявляли бы спрос уже не на q_t а на q_2 единиц товара, т.е. на значительно большее количество.

Вследствие того что положение кривой предложения осталось в данном случае неизменным (т.е. предложение не подверглось воздействию внешних факторов), на рынке произошло нарушение равновесия. Новое равновесие должно установиться в точке e_0 (цена/^ и количество #,), которая соответствует пересечению кривых изменившегося спроса и «неизменного» предложения. В данном случае одновременно действует как связь «цена — спрос» (повышение цены ограничивает рост закупок), так и связь «спрос — цена» (увеличение платежеспособного спроса приводит к удорожанию товара). При этом роль последней превалирует, что выражается в росте продаж, происходящем вопреки повышению цен. В то же время здесь присутствует и отрицательная связь «цена — спрос», препятствующая достижению уровня закупок товара, равного q_2 (что выше реального показателя $д_x$).

Рост цен стимулирует увеличение поставок товара продавцами. В приведенном выше анализе графика (см. рис. 9.5) положение кривой предложения означает, что продажи товара увеличиваются не за счет резервов, связанных с уменьшением издержек производства. Наоборот, в данной ситуации становится выгодным производить товар с ббльшими, чем ранее, затратами на единицу продукции, в связи с чем на рынке увеличивается доля предприятий с относительно низкой производительностью труда, и издержки в среднем по отрасли возрастают.

Рассмотрим далее противоположную ситуацию, когда «инициатором» нарушения равновесия выступает предложение (рис. 9.6).

Это может происходить при росте производительности труда (например, в результате начала промышленной эксплуатации новых, более богатых месторождений).

На рис. 9.6 данный процесс иллюстрируется сдвигом кривой предложения вправо вниз к точке нового равновесия, которому соответствуют более низкая цена и возросший уровень продаж- В процессе движения кривой *от ss Ks.s,* обостряется конкурентная борьба, разоряются

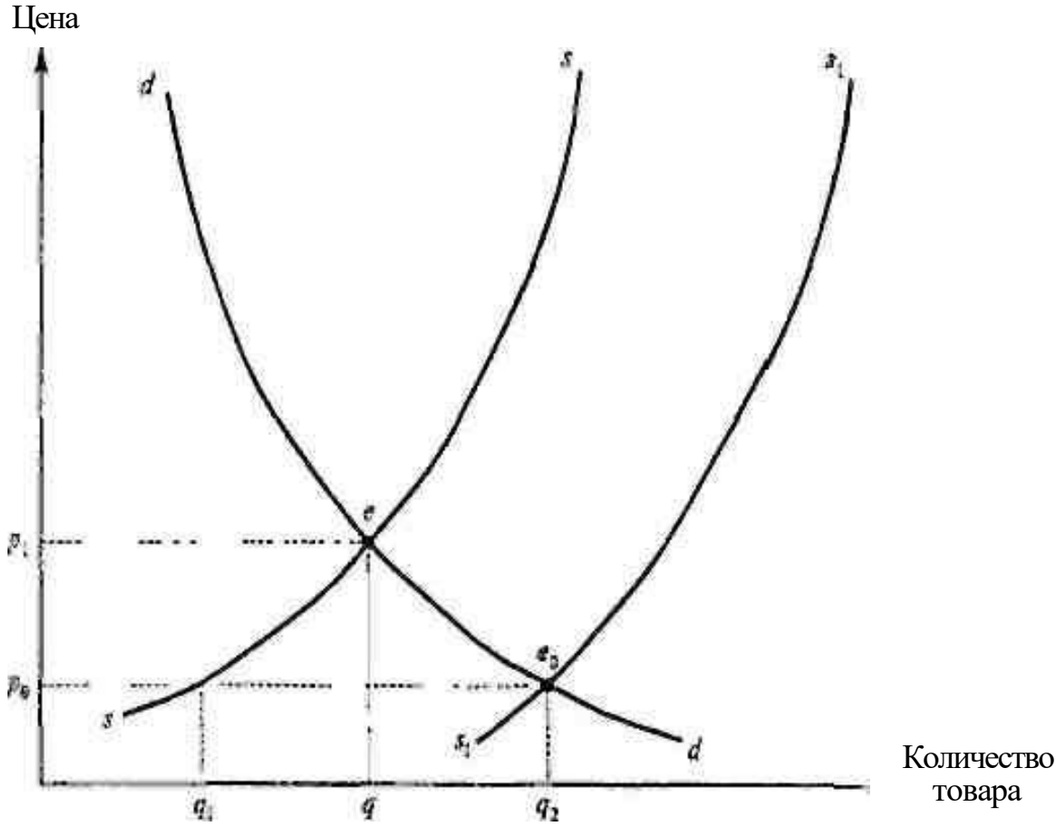


Рис. 9.6. Сдвиг кривой предложения

производители с наиболее высокими затратами труда и капитала на единицу продукции.

При этом, однако, их уход с рынка с лихвой компенсируется ростом продаж продукции с предприятий, на которых повысилась производительность труда. В результате устанавливается более низкая уравновешивающая цена, отражающая сократившиеся затраты на производство данного товара.

Предложение может изменяться и за счет нестоимостных факторов, например в результате распродажи крупных запасов, ранее накопленных в стратегических целях.

Специальных примеров, иллюстрирующих последствия для рынка противоположных процессов, т.е. снижения спроса и предложения, видимо, не требуется. Для их понимания достаточно представить кривые d_1d_x и $S\backslash S_1$ на графиках (см. рис. 9.4— 9.6) не как конечный результат, а как исходный пункт происходящих изменений.

При анализе общехозяйственной конъюнктуры вводятся понятия совокупного спроса и совокупного предложения.

Совокупный спрос — это внутренний сирое плюс экспорт (внешний спрос). Внутренний спрос представляет собой потребность страны в

потребительских товарах, инвестируемом оборудовании и товарах текущего производственного потребления (сырье, полуфабрикаты, энергия, компоненты).

Факторами совокупного спроса являются личное потребление, отражающее потребности населения в предметах потребления краткосрочного и длительного пользования, валовые инзестиции, характеризующие -tipoc на элементы основною капитала; общий уровень текуiiero производства, определяющий спрос на сырье и полуфабрикаты; физический объем и структура экспорта, отражающие внешний спрос на продукцию данной страны.

Личное потребление определяется размером вновь созданной полезной ценности и ее распределением между различными классами *п* слоями общества. Совокупная заработная плата рабочих и служащих определяет их покупательную способность на самые массовые товары личного потребления. Совокупные доходы фермеров, предпринимателей, торговцев и банкиров определяют размеры их личного потребления, накопления и затрат нерасширенное воспроизводство, т.е. спроса на машины, станки, орудия и средства производства.

Структура спроса на средства производства в значительной мере определяется делением прибыли на предпринимательский доход, ссудный процент, ренту, торговую прибыль, а также соотношением между производством товаров. Размеры платежеспособного спроса меняются в зависимости от уровня иен. Общей зокоиомериостыо-является расширс кие спроса при понижении цен и сокращение спроса при повышении цен на товары. Особо важное значение приобретает изучение спроса населения той или иной страны на продовольственные товары, масштабы и структура которого варьируются в зависимости от уровня доходов.

Взаимосвязь между спросом на товар и определяющими ее факторами мохно представить в 8иде *обобщенной функции спроса:*

$$D_x = f[T_{Xt} l p_x, p_y, PbW > F),$$

где D_x — спрос на товар; 7^ — потребность покупателя в товаре; / — его доход;p_x— ценаданного товара; p_y— цена товара-субститута; $p_г$ — цена на дополняющий его товар; *W*— уровень благосостояния покупателя, его покупательной способности; *F*— мнение потребителя относительно перспектив своего экономического положения.

Исторической тенденцией является закон повышения потребностей, что в настоящее время выражается в росте сброса на товары и уедуги, удовлетворяющие потребности «досуга» человека.

В современных условиях на размеры платежеспособного спрооз , • населения значительное влияние оказывает социальная политика государства, а также политика в области кредита и налогов.

Совокупное предложение — это товары, произведенные в стране, плюс импорт товаров (внешнее предложение).

Факторами совокупного предложения являются масштабы и характер производственного аппарата; численность и подготовленность трудовых ресурсов; уровень фундаментальных и прикладных исследований (база НИОКР); масштабы и структура импорта. Исторической тенденцией развития цивилизации является увеличение размера общественного производства и усложнение его структуры по мере роста разделения труда, развития науки и техники. Параллельно с ростом производства увеличивается предложение товаров на рынок, растет внутренняя и внешняя торговля. Значительное влияние на объем предложения оказывает и уровень цен. При отрыве цены вверх от цены производства увеличивается предложение товаров на рынок. Предложение растет как со стороны предприятий с низким органическим строением капитала, которые раньше при более низком уровне цен не были конкурентоспособны, так и со стороны стран, ранее не поставлявших данный товар на мировой рынок вследствие того, что их национальные цены производства были выше мировых.

При падении цен по сравнению с ценой производства происходит обратное — начинает сокращаться объем предложения товаров на рынок как со стороны отдельных стран, не имеющих возможности продолжать произиодство при сложившемся уровне цен, так и со стороны предприятий с отсталой техникой, которые новые низкие цены обрекают на бездействие и разорение.

Исследование взаимодействия факторов спроса и предложения можно проводить как на макроуровне (сопоставление совокупного спроса и совокупного предложения), так и на микроуровне, когда изучаются ресурсы производства и спрос на продукцию отдельной отрасли. Одним из самых распространенных методов в практике исследования ресурсов производства является факторный анализ, другим — межотраслевой баланс.

Анализ и прогноз конъюнктуры по ресурсам или факторам производства должны непременно сочетаться с качественным и количественным анализом и прогнозом динамики факторов, определяющих развитие совокупного платежного спроса и его составных частей.

[1] 5. Емкость внешнего рынка и рыночная доля

Объем спроса — это не емкость рынка. Емкость рынка специалистами в области внешней торговли воспринимается чаще всего как возможность рынка потребить, «поглотить» товар, в то время как спрос

означает желание и возможность покупателей купить товар, т.е. для фирмы-экспортера — возможность продать на этом рынке свой товар. Таким образом, объем спроса может превышать емкость рынка, поскольку не весь товар может быть потреблен на данном рынке, но вывезен в другие страны и тд И спрос, и емкость рынка могут быть активными, реальными *л* потенциальными.

Емкость рынка представляет собой объем потребляемых (реализуемых) на нем товаров в течение опредехенного времени.

Обычно емкость рынка определяется объемом реализованных на нем товаров в течение года Она исчисляется, как правило, в физических единицах и стоимостном выражении. Например, емкость рынка велосипедов страны N составляет 2 млн шт. (500 млн долл.) в год.

Спрос конкретен в своих проявлениях: привязан к месту и времени, товарам, группам населения, меняющимся ценам, денежным доходам. Изучение спроса на тот или иной товар связано с определением емкости рынка данного товара для определения объема сбыта товаров той или иной фирмой или страной (в физических единицах или стоимостном выражении), т.е. в конечном итоге — объема потребления товаров.

Емкость рынка товара достаточно просто может быть рассчитана путем определения объема его потребления по формуле

$$E = V+M-X,$$

где *Е*— емкость национального рынка; К—объем национального рынка; *Х*— объем экспорта; *М* — объем импорта.

Показатели объема производства товаров, объема его экспорта и импорта в международном масштабе и отдельно по странам публикуются ежегодно статистическими службами практически всех стран мира, региональными (например, в рамках ЕС) и международными организациями ООН.

При определении емкости национального рынка следует учитывать также размеры переходящих остатков товаров на начало нового „ года, которые могут год от года значительно меняться. Особенно это важно для рынков сельскохозяйственного сырья и продовольственных товаров, производство которых носит сезонный характер, а потребление — постоянный, что вызывает необходимость накапливания запасов таких товаров для бесперебойного снабжения потребителей.

При определении емкости рынка товаров потребительского назначения необходимо анализировать факторы платежеспособного спроса на данную категорию товаров. Помимо факторов спроса, рассмотренных выше, необходимо учитывать показатель насыщенности рынка данным товаром. Это особенно относится к рынкам товаров потребитзльского назначения долговременного пользования (автомобили, ве-

лосипеды и другие транспортные средства, холодильники, стиральные машины, телевизоры, видеомагнитофоны и др.). При этом емкость рынка тем выше, чем ниже его насыщенность, и, наоборот, по мере насыщения рынка данным товаром она сокращается.

В качестве показателей насыщенности внутреннего рынка и доступности для потребителей широкого ассортимента продуктов питания обычно используют индекс среднедушевого потребления продовольствия всех видов и средний удельный вес расходов на питание в процентах от личных доходов населения. Относительная стабильность первого из этих показателей служит доказательством отсутствия перспектив существенного роста внутреннего потребления (сверх прироста численности населения данной страны). Низкий уровень второго показателя является подтверждением высокого среднего уровня жизни в стране.

При исследовании емкости рынка товаров производственного назначения и сырья для их изготовления необходимо учитывать тенденции развития соответствующих отраслей, инвестиционной политики предпринимателей, оперирующих в данной отрасли, а также процессы, происходящие в смежных отраслях.

Емкость рынка не остается неизменной, в известной мере она зависит от экономической конъюнктуры. При падающей конъюнктуре емкость рынка сжимается, и любое форсирование поставок на рынок приводит к настороженности покупателей, обычно ускоряя падение цен. При повышательной конъюнктуре емкость рынка растет, и форсирование продаж может вызвать л ишь замедление роста цен. Поэтому при поставках товаров на рынок фирма должна *соизмерять свою долю рынка с объективными рамками его емкости*,

Емкость рынка можно определить и более сложными способами, наиболее представительные из которых будут рассмотрены ниже.

Совокупный спрос, служащий основой экономического роста, определяется по формуле

где *W*— ВВП; С— внутреннее потребление; /— инвестиции; *G*— государственные заказы и расходы; J— объем экспорта; *M*— объем импорта; *RX* —• объем реэкспорта; *RM* — объем реимпорта; *AZ* — запасы.

Упрощенно емкость рынка по данному товару определяется по формуле

где *E*— емкость национального рынка данного товара; *V*— объем национального производства данного товара изданном рынке (или его сегменте); *M* — объем импорта данного товара; *X* — объем экспорта данного товара; AZ — запасы.

В последнее время доля экспорта в ВВП большинства стран увеличилась, что связано с ростом количества рабочих мест. В международной практике существуют методы расчета новых рабочих мест при увеличения экспорта на 1 млрд долл. и т.д. Однако нельзя безоговорочно полагать, что рост экспорта благоприятен для развития экономики. Например, число безработных в Германии намного больше, чем в США, однако доля экспорта в ее ВВП значительно превышает аналогичный американский показатель.

Емкость рынка по товару может быть определена также по формуле

$$E = KQ,$$

где /Г— емкость рынка по данному товару; *К*— количество потребителей данного товара на дан ном рынке; *Q*— количество данного или аналогичного товара, потребляемое одним потребителем в год. Емкость рынка может быть также рассчитана по формуле

где *Е* — емкость рынка по данному товару; *К* — количество населения (потребителей); /V — доход надушу населения; d_p — доля расходов на данный товар в доходах одного человека.

Фирмы обычно используют все эти методы для взаимного контроля и корректировки результатов. Однако данные формулы определения емкости рынка весьма упрощенные, и для того чтобы получить более точные показатели, следует делать поправки на реэкспортную и реимпортную продукцию, изменение покупательной способности населения, уровень доходов, уровень потребления, тенденции, структуру и обычаи потребления, стереотипы образа жизни, факторы предпочтения при выборе покупки и многие другие факторы, в результате чего для более точного определения данного показателя могут быть использованы многофакторные эконометрические модели.

Определяя емкость рынка, компании, выходящие на зарубежный рынок, не вправе, рассчитывать на полную ее величину, принимая во внимание присутствие на рынке фирм-конкурентов. Поэтому важно также иметь данные о собственной *доле на данном рынке* (если предприятие уже присутствует на нем) и произвести расчет возможной доли на рынке в будущем (при выходе на рынок или при оценке результатов будущей деятельности).

Долю фирмы на рынке определяют по формуле

где.^ — доля предприятия на рынке; V_x — объем продаж предприятия на рынке; X *V*— общий объем продаж данного товара на данном рынке (общий объем спроса),

Знание емкости товарного рынка связано с определением доли рынка, принадлежащей фирме, поставляющей товар на данный конкретный рынок. Повыщение доли рынка является ключевым фактором в достижении лидирующей позиции в отрасли. Высокая доля рынка позволяет достичь большого объема производства, что, в свою очередь, позволяет расширить деловую активность фирмы, а также выплаты дивидендов держателям акций и увеличить желаемую прибыль.

В случае определения доли рынка для фирмы — экспортера товаров в ту или иную страну формула имеет вид

$$D$$

где M— объем импорта фирмы; D — объем спроса в зарубежной стране или объем производства плюс объем импорта минус объем экспорта.

Поскольку объем спроса статистически идентичен объему потребления, то формула в итоге выглядит следующим образом: объем продаж фирмы (объем импорта); (объем производства + объем импорта — - объем экспорта) • 100.

Существует тесная связь между долей рынка, принадлежащей фирме, и ее нормой прибыли на вложенный капитал. Увеличение доли рынка позволяет фирме повысить норму прибыли. При этом повыше-ние доли рынка по-разному влияет на рост нормы прибыли у фирм, поставляющих на рыноктовары потребительского или производственного назначения, что видно из табл. 9.2.

Т а б л и ц а 9.2- Динамика доли рынка и нормы прибыли, %

Фирмы	Норма прибыли		Доля рынка	
	10	20-30	40	>40
Производящие потребительские товары Производящие товары производственного назначения	И 5	12 16	20 27	25 30

Примечание. Норма прибыли на вложенный капитал равна произведению: (чистая прибыль/объем продаж) • (объем продаж/сумма капитальных вложений).

Однако достижение значительной доли рынка требует тщательного планирования, обдуманной рыночной стратегии и специальных тактических шагов. Увеличение доли рынка — сложная задача по нескольким причинам/Наиболее важными условиями повышения доли рынка являются цена, новизна товаров, качество обслуживания, масштабы и качество маркетинга, реклама-

В дополнение к этим ключевым факторам достижения желаемой доли рынка следует отнеститакже улучшение качества товара и общего «имиджа» фирмы. Качество и новизна товара как факторы конкурентоспособности воздействуют на потребительский спрос и объем продаж. Долю рынка, которую теоретически может иметь изделие (фирма, поставляющая его на рынок) в условиях конкуренции с другими товарами, можно рассчитать по формуле

$$B_A = \left(\frac{\sum_{1}^{n} b_i}{b_A} + 1 \right)^{\frac{m}{K_A}}$$

где B_A —доля (по стоимости) товара А в удовлетворении спроса (общих продаж этого товара и его конкурентов), n — число изделий — конкурентов товара А; K_A — конкурентоспособность товара А; m — показатель соотношения между спросом и предложением; $Ь_A$ — показатель престижа поставщика товара А; $Ь_i$ — показатель престижа фирмы-конкурента

Важным моментом является также определение периода времени, в течение которого фирма намерена добиться увеличения доли рынка. Стратегия по проведению международного маркетинга фирмы должна заключаться ^*увеличении доли зарубежного рынка по стоимости в долгосрочном плане*. Чтобы достичь этой цели, следует целенаправленно и эффективно вкладывать денежные средства в проведение маркетинговые мероприятий. Важно, чтобы затраты на проведение этих мероприятий были ниже или равны доходам от проведения подобных мероприятий.

На каждом этапе такой работы фирма в целях корректировки своей стратегии должна тщательно следить за развитием всех элементов рыночного механизма: движением спроса и предложения, изменением рыночных цен товара и развитием конкуренции на рынке, поскольку все это влияет на уровень издержек, капиталовложений и окупаемости объемов производства и реализации-

6. Эластичность спроса н предложения на рынках зарубежных стран

В реальных экономических условиях ситуация, известная как рыночное равновесие, складывается на рынке крайне редко и является, *т* сути дела, абстракцией. В реальной жизни спрос и предложение никогда. ^т

не покрывают друг друга, а если и покрывают, то только случайно. Именно этими непрекращающимися встречными колебаниями спроса и предложения в конечном счете обусловливаются подвижность и неустойчивость рыночной цены, ее динамика относительно соответствующего уровня затрат воплощенной в товаре потребительской ценности.

При этом, как известно, рыночные иены отклоняются от собственной стоимостной основы вверх в тех случаях, когда спрос превышает предложение, и вниз, когда предложение превышает спрос. В результате в условиях товарного дефицита (рынка продавца) происходит повышение, а при относительном избытке предлагаемых товаров (рынок покупателя) — снижение товарных цен. Причиной п'одобного движения рыночных цен является ценовая конкуренция покупателей и продавцов, выступающая как условие реального функционирования рыночного механизма.

Рыночная цена, воздействующая на экономическую эффективность потребления (или переработки) данного товара (в качестве верхней границы реализуемой прибыли), вызывает разнонаправленное встречное движение уровней спроса и предложения, способствуя тем самым ликвидации рыночного дисбаланса и достижению рыночного равновесия.

Необходимо вместе с тем иметь в виду, что средние периоды, на протяжении которых взаимно компенсируются колебания рыночных цен, для разного рода товаров различны потому, что для одних товаров приспособление предложения к спросу достигается легче, а для других — труднее. Характер и возможности взаимного приспособления предложения и спроса определяются особенностями реакции этих элементов рыночного механизма на изменения уровня цен различных товаров и товарных групп. Количественная сторона этой зависимости выражается понятием *ценовой эластичности предложения и спроса* (их эластичности по ценам), под которой понимается степень соответствующей реакции предложения и спроса на относительное изменение уровня рыночной цены.

В свою очередь, количественные показатели, используемые для характеристики реактивности предложения и спроса относительно рассматриваемых изменений цен, носят название *коэффициентов ценовой эластичности предложения (E_s) и спроса* (Д) и могут быть представлены следующим образом:

$$„ \quad \frac{\text{PoQWo)},}{* \quad \text{^(А-Л)}^1} \qquad \frac{\text{А(Л-Л>)}}{\text{'~А(А-Л)}^э}$$

где S_0 и £, — объем предложения соответственно до и после изменения цены; D_0 и Z), — объем спроса соответственно до и после изменения цены; p_0 — первоначальная цена; /», — измененная цена.

Эти формулы показывают изменение величины спроса и предложения на каждый процент изменения в цене.

Вследствие того что спрос обычно уменьшается по мере роста цен, эластичность спроса по цене измеряется отрицательными величинами, т.е. зависимость между этими величинами обратная. Наоборот, величина предложения всегда повышается по мере роста цен (прямая зависимость), поэтому эластичность предложения по цене выражается положительными величинами

Например, уменьшение цены товара на 20% повлекло увеличение объема спроса на *30%*, следовательно, эластичность спроса составляет 1,5. Эластичность такого типа принято называть опережающей, так как коэффициент эластичности $E > 1$.

В случае если цена выросла на 10% и это вызнало увеличение спроса (продаж товара) на 10%, ценовая эластичность спроса называется единичной, так как коэффициент эластичности *Е*- 1. Если повышение цены товара на 10% повлекло за собой понижение продаж (спроса на товар) на 5%, принято считать такой товар неэластичным, так как коэффициент эластичности £< I.

При монополистическом ценообразовании учитываются закономерности ценовой эластичности спроса, когда с учетом затрат определяется возможное изменение уровня спроса, оправдывающее уменьшение цены или скидки с нее. Обычно чем выше относительная величина постоянных затрат в общих затратах, тем меньше уровень эластичности спроса, который необходим для сохранения прибылей при снижении цен. Если предположить, что это соотношение равно 80:100, то уменьшение цены будет оправданным при эластичности спроса, равной 4,46. Для определения требуемой величины эластичности спроса при заданном уменьшении цены может быть использована формула

где *AP* — уменьшение цены; *R* — прибыдь, получаемая от продажи единицы продукции при старой цене; С — себестоимость единицы продукции при старой цене; К— процентное содержание переменных затрат при существующем объеме производства.

Коэффициент эластичности определяется по формуле

P

Для расчетов по вышеприведенным формулам, если Р= 100 долл., С = 2,3 долл., *R* - 200 долл. и К» 0,80 дошц то

$$E = \text{2СКЬI00+ (|-0.8)2,3} = \text{ОЛ86;}$$

$$\text{g_} \frac{0,1786(200+2,3)}{100}$$

Ценовую эластичность спроса *(%)* можно рассчитать также по формулам;

$$E = 0\pm:\%- \quad 100,$$
$$Q^{\wedge} \quad Л$$
$$\text{E.ftra} \quad A^{\wedge}.,00;$$

где £ — эластичность спроса; gj — объем спроса до изменения иены; Q_2 — объем спроса после изменения иены; $P_{\{}$ — первоначальная цена; P_7 — измененная цена.

При этом важно изучение не только эластичности спроса на рынке в целом, но также и по каждому интересующему нашу фирму товару. Кроме того, важно определять и *перекрестную эластичность спроса*, т.е. выяснять, как меняется спрос на товар А при определенном изменении цен на товар Б.

Величина эластичности спроса, необходимая для поддержания прибыли в неизменных размерах, обратно пропорциональна величине прибыли, получаемой в самом начале. Если в двух случаях прибыль на единицу продукции одинакова, но в одном из них она составляет меньшую в процентном отношении часть затрат или цены, то требуемая эластичность спроса в этом случае будет высокой. Чем больше уменьшение цены, тем больше должна быть эластичность спроса.

Размер эластичности спроса и предложения по отношению к цене существенным образом варьируется в зависимости от типа товара, масштабов рынка соответствующей зарубежной страны, его фирменной структуры, от самих исходных величин трех основных элементов рыночного механизма и ряда других факторов. В частности, эластичность спроса тем выше, чем больше у данного товара заменителей, чем быстрее и экономичнее может быть осуществлен процесс переориентации потребляющих отраслей на материал-субститут. При этом в разных отраслях, использующих данный товар, эластичность спроса к цене неодинакова.

Например, значительный рост цен на платину может привести к существенному сокращению закупок этого металла ювелирами (из-за перехода к использованию других драгоценных металлов) при весьма

умеренном снижении спроса со стороны автомобильной промышленности, где платина применяется в фильтрах-нейтрализаторах и пока не имеет равноценных заменителей.

На рис. 9.7эта зависимость иллюстрируется двумя кривыми спроса, из которых первая *(dd)* отражает спрос на платину в ювелирной промышленности, вторая (rf^/,) — в автомобилестроении. Как видно, эластичному спросу соответсгвует более пологая кривая, неэластичному — более крутая. Рост цены на металл (/>, — *p)* вызывает значительно большее снижение его закупок ювелирными фирмами, чем автомобильными компаниями (соответственно $q_x \sim u_{,г}$ и $q_3 — q_4$),

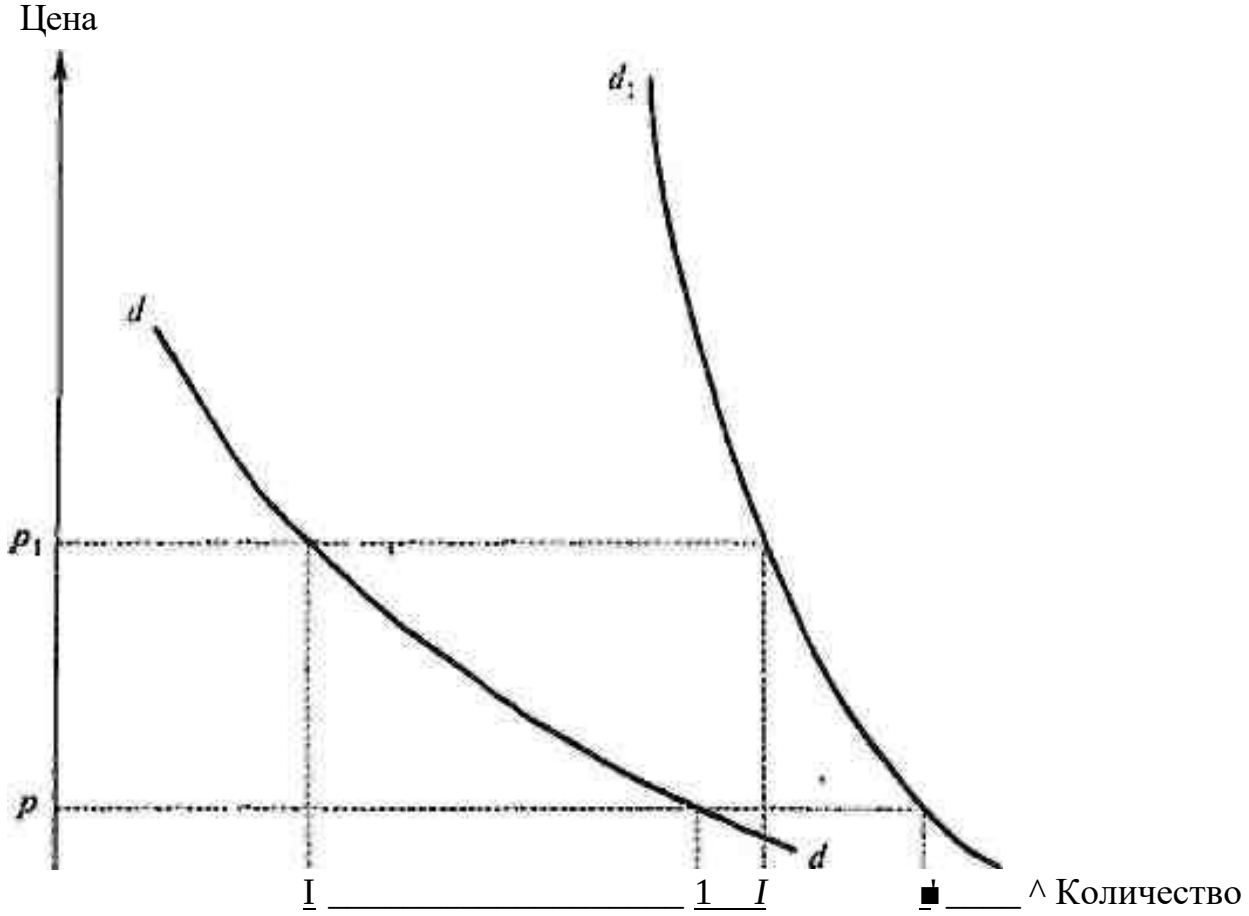


Рис. 9.7. Эластичность спроса в зависимости от типа товаров

Эластичность спроса меняется в зависимости от диапазона изменения цен для одного и того же товара или услуги на потребительском рынке в зависимости от сегментов рынка. Согласно классическому исследованию, потребителей можно подразделить на четыре категории, или сегмента, в зависимости от ориентации их покупок:

1) экономные покупатели (основной интерес при покупках касается их ценности, высокая чувствительность к ценам, качеству и ассортименту товаров);

2) персонифицированные покупатели (упор на образ продукции, обслуживание и отношение фирмы, меньшее внимание к ценам);

3) этичные покупатели (готовы пожертвовать низкими ценами и широтой ассортимента для поддержания небольших фирм);

4) апатичные покупатели (основное внимание отдается удобству вне зависимости от цен).

Например, если целы меняются, а спрос существенно не меняется, то такое положение определяется как низкая эластичность спроса. Если даже небольшое изменение цен вызывает резкое изменение спроса и объемов продаж, то эта ситуация характеризуется как высокая эластичность спроса. Особая эластичность спроса наблюдается в отношении престижных товаров. Наглядно зависимость эластичности спроса от диапазона изменения цены для одного и того же товара можно проследить на рис. 9.8.

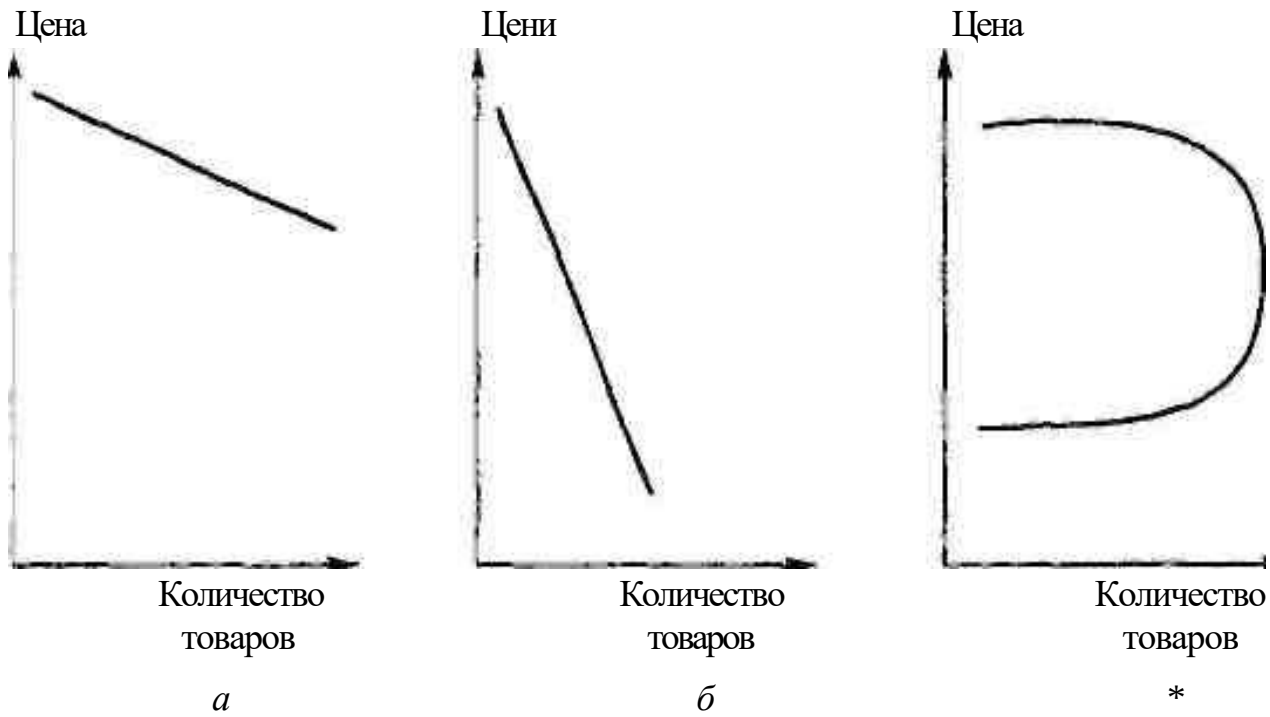


Рис. 9.2. Виды ценовой элвстич!юсти спроса-
а — высокая эластичность; *6* — низкая эластичность;
в — эластичность для престижных товаров

Рассмотрим основные виды эластичности спроса по цене:

а) покупатели экономичной модели автомобиля А высокочувстви тельны к ценам. Они рассматривают множество моделей как взаимоза меняемые, и спрос серьезно пострадает, если цена будет слишком вы сокой. При цене 7 тыс. долл. может быть продано 100 тыс, машин (до ход 700 млн долл.). Небольшое увеличение цены до 8 тыс. долл. вызывает падение спроса до 12 тыс. шт. (доход 96 млн долл.);

б) покупатели дорогой модели В малочувствительны к цене. Они рассматривают свою модель как отличающуюся от других и готовы

платить за нее более высокую цену. При цене 20 тыс долл. может быть продано 20 тыс. шт (доход 400 млн долл.) Резкое увеличение цены до 30 тыс. долл. незначительно скажется на спросе — 18 тыс. шт (доход 540 млн долл);

в) покупатели эксклюзивной модели С ассоциируют ее высокую цену с достоинствами этой машины, поэтому при снижении цены в определенный момент объем продаж данной модели может сократиться, поскольку потребители могут соотнести его с потерей эксклюзивности машины и даже с падением моды на нес и со снижением качества.

Эластичность предложения в значительной степени зависит от таких факторов, как степень загрузки производственных мощностей, сроки реализации инвестиций в новые предприятия, размер товарных запасов Исключительно важным моментом, который необходимо учитывать при исследовании краткосрочных рыночных процессов, является зависимость эластичности предложения от времени

Так, при резком возрастании спроса на рынке, как правило, не происходит адекватного расширения предложения, и новое («мгновенное») равновесие устанавливается за счет скачка цен. Постепенно производители, реагируя на возросшие цены, мобилизуют «ближайшие» резервы увеличения предложений: распродают накопленные запасы, повышают степень загрузки производственных мощностей, более интенсивно используютживой труд и т.п Иными словами, эластичность предложения по цене постепенно увеличивается во времени В дальнейшем она еще более возрастает, поскольку на рынок выходят новые поставщики. В результате нарашивания предложения товара цена несколько снижается (до величины, соответствующей «длительному» равновесию), однако, как правило, оказывается на уровне, несколько превышающем исходный (существовавший до скачка рыночного спроса). Такое положение закономерно, поскольку появившиеся на рынке новые производители являются, как правило, предприятиями с более высокими издержками. Иными словами, в данном случае новая цена отражает возрастание общественно необходимых затрат на производство данного товара.

Постепенность характерна не только для взнимодейстнин цены и предложения, ко и для связей «цена — спрос». Так, реакция потребителей на рост рыночных цен является более или менее замедленной, особенно в тех случаях, когда переход к использованию субститута связан с существенной технологической перестройкой в потребляющих отраслях, налаживанием новых коммерческих связей с другими предприятиями, что требует значительного времени.

Зависимость эластичности спроса и предложения от цены во времени представляет со§ой частный случай проявления общей закономерности, согласно которой реакция рыночных процессов на действие тех или иных факторов носит постепенный характер. Более или менее длительный врс-

менной разрыв между явлениями, находящимися в причинно-следстаен-ной взаимосвязи, одна из важных предпосылок объективной возможности прогнозирования рыночных процессов.

Исследование степени эластичности спроса и предложения по товарам выявило следующую закономерность: *эластичность спроса и предложения у готовых изделий значительно выше, чем у сырьевых товаров* Более низкая ценовая эластичность спроса и предложения сырьевых товаров является причиной того, что на рынках сырья происходят более интенсивные и масштабные взлеты и падения цен.

В свою очередь, более высокая эластичность спроса и предложения готовых изделий объясняется еще и тем, что всякое изменение цены на сырье находит соответствующее отражение в готовых изделиях не сразу, а с опозданием в связи с разрывом во времени между покупкой и использованием сырья. Практическое использование этой зависимости обнаруживается в так называемой скользящей цене, характерной для рынка машин и оборудования, которая позволяет учитывать конъюнктурные колебания на рынке сырья при заключении контракта на оборудование с продолжительным сроком изготовления. Формула для определения скользящей цены;

$$P = P(iiA\,JL_{+B}\pm_{+}C)_t$$

где *P -f-* цена окончательного расчета после выполнения контракта; $P_{й}$ — базисная цена; *A* — доля расходов на сырье и материалы в базисной цене; *B* — доля расходов на рабочую силу в базисной цене; *C* — доля неизменной части цены (прибыль, накладные расходы); $a_{й}$ — исходный индекс внутренних цен на сырье; *a* — средний индекс цен на сырье и материалы за период заготовки; $й_0$ — исходный индекс ставок заработной платы в отрасли; *b* — средний индекс ставок заработной платы в период непосредственной работы над заказом.

В контракте фиксируются периоды и условия скольжения индексов цен на сырье, индексов ставок заработной платы. При расчете по формуле скользящей цены заказчик всегда должен добиваться максимального увеличения доли неизменной части цены: чем она выше, тем меньше скажется рост цен материалов и рабочей силы на окончательной цене.

Ставки заработной платы, оставаясь некоторое время неизменными, периодически повышаются. Заказчику выгоднее, чтобы очередной пересмотр ставок в договорах между предпринимателями и профсоюзами произошел в период, возможно более близкий к окончанию работы фирмы над контрактом, ибо в этом случае повышенные ставки будут участвовать в скольжении цен относительно недолго.

Цены материалов (сырья, полуфабрикатов и т.п.) подвержены более частым колебаниям, чем ставки заработной платы. В зависимости от материала колебания иен имеют различные амплитуды

Важно поэтому тщательно учитывать прогнозы общехозяйственной и отраслевой конъюнктуры Если прогноз говорит о возможности падения цен на большинство материалов, для заказчика представляется более выгодным добиться увеличения их доли по сравнению с другими компонентами цены. Если же предполагается значительный рост цен на материалы, имеет смысл уменьшить их долю за счет увеличения доли стоимости рабочей силы, так как при оживлении конъюнктуры цены на материалы обычно растут быстрее, чем повышаются ставки заработной платы.

Период скольжения по материалам заказчику выгоднее устанавливать возможно ближе к базисному месяцу и возможно дальше от даты поставки в условиях обычной или благоприятной конъюнктуры (когда цены на материал растут умеренно или быстро) и наоборот. По заработной плате период скольжения всегда оканчивается на дату поставки. Поскольку заработная плата постоянно растет, заказчику выгодно «растянуть» этот период, приближая его начало к базисному месяцу, так как в этом случае средний расчетный индекс может быть снижен за счет более низких ранних ставок. На практике часто в контрактах оговариваются *лимиты скольжения*, которые ограждают заказчика от чрезмерного роста, а поставщика — от чрезмерного падения расчетных цен. Лимит согласовывается обычно в пределах 7—10% уровня базисной пены. Так, если цена повысится на 12%, заказчик все равно заплатит базисную цену плюс 10%.

Для изучения реакции спроса на продовольствие в зависимости от уровня дохода вводится понятие *эластичности спроса по доходам*. Характерно, что в группе гТромьтшленно развитых стран отмечается низкая эластичность спроса на продукты, а в развивающихся — высокая. Коэффициент подоходной эластичности спроса в развитых странах составляет лишь 0,1—0,2%, что означает увеличение спроса на продовольственные товары на эту величину при росте доходов на 1%. В то же время в развивающихся странах с повышением дохода на 1% спрос на продовольственные товары увеличивается на 0,6—0,8%. В этом случае коэффициент подоходной частичности спроса на продовольствие составляет 0,6—0,8% и означает, что из каждого процента прироста душевого дохода столько расходуется на продовольствие.

С увеличением душевых доходов не только расширяются масштабы, но меняется и структура спроса на продукты питания: население, преимущественно его обеспеченные слои, предъявляет все больший спрос на продукты животноводства, сахар, овощи, фрукты. По мере удовле-

творения определенного минимума потребностей, с ростом доходов «лучшее» по питательной ценности продовольствие вытесняет «худшее», а когда потребности в продовольствии удовлетворены, каждая дополнительная прибавка в доходе идет на непродовольственные товары.

Также маркетологи различают эластичность спроса по рекламе и другим методам продвижения товара на внешние рынки, эластичность спроса ко виду и характеру каналов сбыта и форм организации внешней торговли, эластичность спроса в зависимости от качественных характеристиктовара, атакже и по другим факторам: рекламе, стимулированию сбыта и рекламе, условиям поставки и техническому обслуживанию и т.д. В этом случае форма кривой спроса будет сохраняться в прежнем виде, однако на графике она будет смещаться вправо, свидетельствуя об увеличении величины спроса при неизменном уровне цены.

7. Уровень и динамика мировых цен и ценовая политика

При изучении мировых товарных рынков компании внимательно следят за уровнем и тенденцией изменения цен. Наиболее реальными и, следовательно, достоверными, являются *цены фактических сделок или контрактов крупнейших участников рынка.* Однако вследствие конфиденциальности этих документов получить информацию по контрактным ценам бывает довольно сложно или просто невозможно. В связи с этим используются биржевые котировки, цены аукционов, справочные и прейскурантные цены, публикуемые цены, сообщаемые в специальных источниках. Большое значение имеют публикуемые в специальной литературе (в частности, в России — в журнале БИКИ) индексы цен на важнейшие товары российского экспорта и импорта.

Анализу подвергаются также факторы, определяющие уровень и динамику изменения цен. Это, в первую очередь, покупательная сила потребителей, издержки производства и сбыта, степень конкуренции, государственное регулирование системы ценообразования, стадия жизненного цикла Товара, курсы валют и многое другое.

Экспортерам весьма важно определить *ценовую стратегию* внедрения своих товаров на зарубежный рынок.

Во-первых, они могут придерживаться стратегии *«снятия сливок»*, т.е. высокого уровня цен при поставке на рынок нового, технологически совершенного Товара, прямого аналога которому пока еще нет, а затем постепенно снижать цены.

Во-вторых, они могут проводить стратегию *«прорыва на рынок»*, т.е. начать продажу товара по низким ценам, а затем попытаться поднять их уровень. Однако такая стратегия определения экспортных цен

весьма проблематична, поскольку в дальнейшем осуществить повышение цен на уже «стареющий» товар оказывается крайне трудным.

Кроме того, российским экспортерам довольно свойственно проводить политику *«ценового лидера»*, когда наша фирма копирует ценовое поведение (уровень цен, ценовую политику и т.д., причем, какправило, на более низком уровне) крупного поставщика на мировой рынок аналогичной продукции. Это позволяет экономить на расходах по изучению рынка и маркетинговой работе, однако таит опасность, поскольку ошибочный или преднамеренно неверный ход лидера может привести к провалу на рынке следующей за лидером фирмы.

Активно используется политика *диферерениированных цен:* дискриминационных (завышенных) и преференциальных (льготных), а также *психологические методы ценообразования* (см. раздел V).

8. Фирменная структура мирового рынка и источники информации по фирмам

Результативность маркетинговой и коммерческой работы фирм, работающих на мировыхтоварных рынках, в значительной степени зависит от того, насколько глубоко в рамках комплексных рыночных исследований анализируется фирменная структура рынка, насколько квалифицированно осуществлен выбор партнеров на рынке, насколько достоверна и компетентна информация о методах и особенностях работы конкурентов на конкретных сегментах мирового рынка и т.д. Важно знать, какие фирмы лидируют на рынке, их финансовые и производственные возможности, стабильность положения активных и потенциальных партнеров по бизнесу и многие другие характеристики производственно-сбытовой деятельности фирм. Необходимо иметь информацию по фирмам-покупателям, фирмам-конкурентам, фирмам-посредникам, фирмам-нейтралам или возможным потенциальным покупателям, с которыми особенно активно следует работать для реализации маркетинговых целей по расширению сбыта.

Система постоянного маркетингового изучения (наблюдения) фирм-конкурентов получила в практике маркетологов название «бенчмаркинг», что означает в буквальном смысле: встать на скамейку повыше и посмотреть, что делают вокруг наши конкуренты, и сделать соответствующие записи, отметки об особенностях их маркетинговой политики по всем пяти составляющим маркетинг-микс: товар, цена, сбыт* продвижение, кадры,

Изучение фирм должно быть постоянным, дан ные по ним заносятся в специально составляемую картотеку или при использовании ком-

пьютерной техники — в банк данных по фирмам с постоянным пополнением и корректировкой. Данные по фирмам собираются за ряд лет и при анализе возможностей и солидности фирмы требуют взаимного сопоставления.

Типовое содержание сведений о фирме оформляется в виде *«Справки на фирму»*, включающей различные разделы, размещающиеся в определенно!! последовательности и дающие наиболее полное представление о производственно-сбытовой деятельности фирмы, ее организационной структуре, финансовом положении, реноме и солидности. В справке приводятся следующие данные:

- полное и сокращенное наименование фирмы на иностранном и (в скобках) на русском языке;
- почтовый адрес фирмы, страна регистрации, номер телекса, факса и телефона;
- величина фирмы (крупная, средняя, мелкая). Величина акционерного капитала, активов, оборотов, продаж. Место фирмы в числе 100 или 10 крупнейших компаний своей страны или мира;
- характер собственности фирмы (частная, государственная, кооперативная, общественная);
- правовое положение фирмы (акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью, полное и коммандитное товарищество, единоличная фирма);
- характеристика фирмы по капиталу и контролю (национальная, иностранная, смешанная);
- год основания и основные этапы развития фирмы (включая данные по крупным слияниям, поглощениям, реорганизации и изменениям наименования фирмы);
- сфера деятельности с указанием вида хозяйственной деятельности (промышленная, торговая, транспортно-экспедиторская фирма);
- основные товары производства, торговли или услуги;
- ассортимент выпускаемой и реализуемой продукции, основные товары или группы товаров, направления специализации;
- номенклатура экспорта и импорта, место фирмы на мировом рынке по важнейшим товарам; доли в мировом производстве (торговле, услугах) основных товаров, доля в экспорте и импорте страны;
- банки, через которые фирма осуществляет свои операции;
- владельцы фирмы или материнская компания (для дочерних компаний), тип монополистического объединения, в которое входит фирма, и ее положение в нем (материнская компания, филиал, дочерняя, ассоциированная компания), форма объединения: концерн, торговый дом, консорциум и тд., представительства фирмы,
- состав руководящих органов, организационная структура аппарата управления фирмой, схема аппарата управления фирмой, численный и

персональный состав правления, фамилии главных административных лип названия производственных отделений, закрепленная за ними номенклатура изделий, название подразделения, занимающегося вопросами торговли с Россией и *с* нашим предприятием;

• производственная и материально-техническая база фирмы, число и местонахождение предприятий, их мощность, число к местоположение сбытовых организаций, складов, станций технического обслуживания, число занятых на фирме;

• основные показатели финансового положения и деятельности фирмы за ряд лет и последний год: акционерный или паевой капитал, активы (основной и оборотный капитал), собственный капитал, объемы продаж, чистая прибыль, капиталовложения и др.;

• важнейшие фирмы-контрагенты по основным видам выпускаемой или реализуемой продукции,

• принадлежность к отраслевым и (или) национальным союзам предпринимателей;

• производственно-технические и прочие связи с другими фирмами (указать наименование фирм и формы связей); связи с другими фирмами через участие в капитале, персональные связи с другими фирмами и организациями;

• краткие биографические сведения о руководителях.

При этом справка может быть краткой или полной (развернутой) в зависимости от широты охвата вышепере-шеленных вопросов.

Наиболее достоверными источниками требуемых по фирмам сведений являются *личные контакты* и встречи, а также опыт непосредственной работы с фирмами на рынке. Во многом помощь в изучении фирм оказывают сведения и мнения других российских предприятий, которые уже имели деловые контакты с интересующими нас фирмами.

Однако в большинстве случаев, особенно на этапе выхода на новый рынок или с новым товаром, возникает необходимость в привлечении к анализу различного рода материалов и справочников по фирмам, направления запросов и заданий специализирующимся на изучении фирм организациям.

Справочники по фирмам могут быть адресные, това*ро-фирменные, общефирменные, отраслевые, по акционерным компаниям, фирменным связям, директорские, биографические, тематические.

Адресные справочники охватывают наибольшее количество фирм, но содержат довольно краткие сведения: название, почтовый адрес, телекс, телеграфный адрес и телефон. В качестве типичного справочника такого рода можно назвать Jaegers + Waldman International Telex + Teletex International (охватывающий около 1,3 млн фирм бохее 200 стран), а также Teleeurope (охватывакшдай 19 стран Западной Европы), Marconi's International Register.

Товаро-фирменные справочники дают информацию по фирмам, выпускающим или продающим тот или иной товар Наиболее представительные справочники данной группы — Kompass, ABC Europe Production, Kelly's Manufacturers and Merchants Directory.

Общефирменные справочники обычно публикуют более подробные данные по фирмам, не охватывают меньшее их число, чем адресные и товарофирменные справочники Примером такого справочника может олужить справочник Poor's Register of Corporation, Directors & Executives Имеются специальные спразочники по дистрибьюторам.

Справочники по акционерным обществам предоставляют информацию только по фирмам — акционерным компаниям, акции которых котируются на фондовых биржах страны, где издается данный справочник. Наиболее известным справочником такого рода является Moody's Industrial Manila;.

Отраслевые справочники публикуют информацию по фирмам определенной отрасли или смежных отраслей. Примечательно включение в них данных производственного характера, в том числе и технических характеристик товара.

Спривичмики по фипинсивым связям дают представление о характере финансовых связей фирм через участие в акционерном капитале, в частности размеры пакетов акций. Особый интерес представляет многотомный международный спрарочник Who Owns Who, охватывающий фирмы *31* страны.

Директорские справочники помещают перечни деловых людей мира с указанием занимаемых ими постов. Наиболее представительный спраЕочник такого рода — Standard & Poor's Register of Corporations, Directors & Executive (отдельный том).

Биографические справочники приводят биографические данные деловых людей, политических и общественных деятелей. Наиболее типичный — справочник Who's Who.

Тематические справочники (появились сравнительно недавно) предоставляют информацию по отдельным аспектам предпринимательской деятельности, например по зарубежным инвестициям, дочерним и ассоциированным компаниям, фирмам, заинтересованным в торговле с Россией, и др.

Помимо справочников, в журнале Fortune публикуются перечни крупнейших промышленных компаний СШАи мира. Кроме того, специализированные службы Министерства торговли США Agent Distn-butor Service и Export Marketing Service занимаются поиском агентов и дистрибьюторов, заинтересованных в сбыте определенного ассортимента продукции.

Информацию по фирмам предоставляют также сами фирмы в своих отчетах и информационных рекламных материалах, проспектах, каталогах, которые бесплатно могут быть высланы по соответствующему запросу заинтересованной организации. Кроме того, партнеров и ди-

стрибьюторов можно найти из числа партнеров конкурентов, которые могут заинтересоваться переходом на другой ассортимент продукции.

Наиболее дорогостоящей и конфиденциальной является информация но фирмам, предоставляемая *специализированными информационными агентствами («кредит-бюро») и банками*, однако она является, как правило, наиболее полной и достоверной- Крупнейшими компаниями, собирающими, анализирующими и предоставляющими информацию но фирмам, являются американская Dun and Breadstieet и австрийская Kreditschutzferband, которые контролируют около 85% мирового рынка фирменной информации. В России вопросами изучения иностранных фирм занимается ВНИКИ и некоторые другие организации.

В настоящее время поиском партнеров по бизнесу занимаются и .маркетинговые консалтинговые агентства. Если у банка, обслуживающего фирму, есть зарубежные филиалы, они могут помочь в поиске партнеров по бизнесу и дистрибьюторов. Кроме того, у банков можно неофициально купить информацию по интересующей компании и, в частности, убедиться в ее платежеспособности и добросоиестности. Правда, информация кредит-бюро и банков является конфиденциальной и не может служить основой для судебных разбирательств.

Источниками сведений о фирмах служат также публикации международных организаций (например, комиссий ООН), материалы торговых и промышленных палат (международной и различных стран), материалы союзов предпринимателей и ассоциаций, фондовых бирж, каталоги и проспекты выставок и ярмарок.

В подборе и проверке надежности зарубежных партнеров могут оказать помощь и зарубежные консульства. В посольствах большинства стран предусмотрена должность торгового атташе и иногда даже имеются специальные консульства.

9. Характер конкуренции и рыночные действия конкурентов

В маркетинговых исследованиях важным является также определение степени конкуренции и позиций конкурентов на рынке. Для их определения важно не только знание количества фирм-конкурентов на рынке, но и размера их доли на этом рынке. При этом подсчитывается рыночнаядоля нашей фирмы и фирм — основныхконкурентов.

Неправильно считать, что конкуренция выше на том рынке, где больше фирм-конкурентов, и меньше там, где их число меньше. Нередко наблюдается ситуация, когда на рынке действует 2—3 фирмы, однако их суммарная доля на рынке довольно высока (70—90%), пожатому и степень конкуренции на этом рынке определяется как высокая и он оказывается весьма трудным для проникновения.

Конкуренция может быть:

• *предметная,* когда конкурируют аналогичные товары, например легковые автомобили кашей фирмы и легковые автомобили фирм-конкурентов;

• *видовая,* когда конкурируют товары одного вида, например автобусы, троллейбусы, трамваи;

• *функциональная у* когда конкурируют товары, призванные выполнять определенную функцию, например перевозку пассажиров (самолеты, пароходы, железнодорожный транспорт и т.д.).

Поэтому, изучая степень конкуренции на рынке, нельзя ограничиваться только предметной конкуренцией, а следует также учитывать возможное влияние на развитие рынка видовой и функциональной конкуренции. Конкуренция подразделяется также на ценовую и неценовую.

Ценовая конкуренция наблюдается в том случае, когда конкурирующие фирмы используют политику цен как основной рычаг конкурентной борьбы. Причем она может осуществляться как прямо, открыто, путем публичного заявления о снижении цен на свою продукцию, так и скрыто, когда порог снижения цен огласке не подлежит. В последнее время ценовая конкуренция все более уступает место неценовой конкуренции вследствие изменений характера подавляющего большинства рынков и превращения их в рынки покупателя,

Неценовая конкуренция, наоборот, занимает все более важное место в арсенале методов работы на рынке. Неценовая конкуренция предполагает конкуренцию качества, причем не только товара, но и сопутствующих услуг, управленческой,'маркетинговой и коммерческой деятельности.

В связи с этими видами конкуренции следует упомянуть о ценовом и неценовом (качественном) демпинге.

Ценовой демпинг предполагает продажу товаров по низким ценам — ниже внутренних цен и издержек производства в стране-экспортере и преследуется законодательством стран-импортеров вплоть до запрета продаж, введения высоких антидемпинговых пошлин и наложения объемных штрафов, что ведет не только к экономическим убыткам, но и к потере престижа фирмы.

Пример 9.2. Европейская комиссия в 1988 г. ввела временные антидемпинговые пошлины на импорттайваньских велосипедов в ответ на жалобу Европейской ассоциации производителей этого вида транспортных средств. Общая пошлина определена в размере 18,2%, однако 30 тайваньских компаний должны платить выше этого уровня на 2,4—10,2%,

В настоящее время фирмы стараются избегать в своей торговой деятельности использования ценового демпинга, все чаще применяя *неценовой, или качественный, демпинг,* характеризующийся тем, что то-

вар повышенного качества и улучшенныхеопутствующих услуг продается по прежней, принятой на рынке цене, а не по повышенной, т.е. ниже своей реальной цены. Такой демпинг практически не поддается контролю к не может преследоваться в законодательном порядке.

Кроме того, в мировой практике компании часто прибегают к тик называемому *шютному демпингу*, когда национальная валюта оказывается заниженной относительно курса других валют, что удешевляет экспорт и создает дополнительные конкурентные преимущества.

При изучении фирм-конкурентов особое внимание уделяется вопросам исследования специфики их маркетинговой политики, коммерческой работы и рыночных действий при параллельном сопоставлении с возможностями и особенностями собственного предприятия, а именно: методике изучения рынков, товарной политике (включая технологию разработки новых товаров и составления оптимального ассортимента), ценовой политике, организации каналов товародвижения, рекламе и средствам стимулирования сбыта, кадровой политике, методам ведения переговоров, особенностям контрактов и др.

В связи с этим рекомендуется составлять специальные таблицы сравнительного анализа позиций конкурентов (табл. 9.3).

Та бл и цд 9.3. Сравнительный анализ конкурентных позиций фирм на внешних рынках

Маркетинговые позиции	Наш товар	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Товар Качество Цена Гамма товаров Упаковка Оценка по: — свойству 1 — свойству 2 — свойству 3			*ш*	
Сбыт В физическом выражении В денежном выражении: — канал 1 — канал 2 — канал 3 Номинальная иена Торговая наценка Скидки Стимулирование сбыта		i		

Окончание таил. 9.3

Маркстишовыс позиции	Наш товар	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Торговый персонал Число areinoD Уровень aieirroB Частота визитов Обучение				»
Реклама Размер бюджета Комплекс средств: — средство 1 — средство 2 — средство 3 Ориентация рекламы Творческий уровень				
Стимулирование сбыта Размер бюджета Тип стимулирования: — розничная цена — скидка дистрибьютору — другие *меры*				
Услуги Ассортимент Сроки оказания Послепродажный спрос	,			
НИОКР Размер бюджета Количество работников Эффективность НИОКР			•	4
Исследование рынка Качество информационной системы Банк данных ■ Ноу-хау				

10, Формы и методы международной торговли

При комплексном исследовании зарубежного рынка осуществляется изучение форм и методов сбыта, обычных и наиболее эффективных для данного рынка и .применяемых компаниями-конкурентами. Рыночная концепция управления уделяет особое внимание изуче-

нию системы и практики торговли как основы для разработки последующей стратегии и тактики поведения фирмы на рынке и определения се производственно-сбытовых и научно-технических программ. Осуществляется также оценка соответствия форм и методов сбыта конкретным рыночным условиям, в которых работает данная компания.

Определяются *типичные виды коммерческих сделок* по интересующему виду товара на конкретном рынке или его сегменте: по видам расчетов (за наличный расчет, в кредит, товарообменные операции, бартерные сделки включая switch и offset, компенсационные сделки), определяются типичные условия соответствующих контрактов и т.д.

Важным является *изучение методов торговли:* прямо или косвенно выступают продавцы на данном рынке конкретного товара. Если косвенно, то какие именно виды посреднических соглашений используются в торговой практике; посредник по перепродаже (соглашение агент — купец), комиссионер и консигнатор, посредник по поручению, брокеры, дилеры, факторы, поверенные, дистрибьюторы и т.д.

Специалистов в области внешней торговли интересует, какие *формы торговли* используются на данном рынке в отношении данного товара: связанная или несвязанная торговля, арендные операции, включая рейтинг, хайринг и лизинг (финансовый и оперативный), торговля в составе торговых консорциумов, поставка товаров я разобранном или готовом виде, поставка товаров в комплекте (так называемые комплектные поставки), комплектация импортных закупок, особенности биржевой и аукционной торговли, специфика проведения международных торгов, формы инжиниринга и т.д.

Объектами изучения являются также *методы стимулирования сбыта* продукции на данном рынке поданному товару. Как строится рекламная кампания основных конкурентов, какие средства стимулирования сбыта используются, как формируется их фирменный стиль и многие другие вопросы также интересуют исследователей ры*Ш.

Анализируются *издержки обращения* путем сопоставления величины торговых расходов с размерами прибыли компании с целью выявления экономически обоснованного уровня расходов. Изучаются маршруты движения товара и товарораспределительная сеть конкурентов, оценивается эффективность сбытовой работы.

Конечной целью таких исследований является совершенствование существующего комплекса торговых операций и их форм -и повышение общей рентабельности сбытовой деятельности.

Контрольные вопросы

1 Каковы основные направления рыночных исследований в международном маркетинге?

2 Из чего складывается конкурентоспособность товара? Чем отличается иена продажи от цены потребления?

3 Что такое ценовой, нсиеновой и валютный демпинг?

4 Что вы понимаете под качеством товара?

5 По каким основным показателям проводится сопоставительный анализ конкурентных позиций фирмы на зарубежном рынке?

6. Какими источниками информации вы можете воспользоваться для изучения фирм — партнеров во внешней торговле?

7. Какая ценовая стратегия предпочтительней для продвижения новых в технологическом отношении товаров на внешний рынок: стратегия «снятия сливок* ил к «стратегия прорыва»? Объясните свой вывод.

Глава 10

ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЙ МИРОВОГО РЫНКА

У *Системный и комплексный подход к исследованиям мировых товарных рынков • 2 Процесс международных маркетинговых исследований и их пяанирова - ние • 3 Информационное обеспечение международных маркетинговых исследований • 4 Технология исследования зарубежных рынков • 5 Формы и методы анализа мирового рынка и его показатели Методология составления обзора мирового рынка • 6 Беичмаркинг как метод международных маркетинговых исследований*

1. Системный и комплексный подход к исследованиям мировых товарных рынков

Значение исследований в международном маркетинге определяется теми же факторами, чтоидля изучения внутреннего национального рынка Однако эти исследования значительно обширнее по своему диапазону и обходятся значительно дороже, особенно по сбору первичной информации Кроме того, технологии проведения маркетинговых исследований отличаются в зависимости от конкретной страны в развивающихся странах они в значительной степени отстают от уровня таких развитых стран, как США, Япония, Канада, страны Западной Европы и т д, к тому же вторичные статистические данные могут к моменту начала их обработки устареть и оказаться недостоверными

Исследование мировых товарных рынков — это не только определение их текущего состояния, но главным образом прогнозирование направлений и тенденций развития. Эти знания необходимы компаниям как для выработки решений в области сбыта товаров и услуг, так и для планирования научно-технической и производственной деятельности, капиталовложений и проч. В рамках маркетинговых исследовани й изучению состояния и динамики развития мирового рынка отводится важное место: проводят анализ системы ценообразования и сбыта» измеряют рыночный потенциал и долю рынка, осуществляют краткосрочный и долгосрочный прогнозы.

При этом ведущее место занимает именно прогнозирование. Согласно опросу, проведенному в 1999 г. среди американских фирм, краткосрочным и долгосрочным прогнозированием занимаются 98% компаний, выпускающих продукцию производственного назначения.

Компании, производящие потребительские товары, расходуют на исследования больше средств, чем фирмы, выпускающие продукцию производственного назначения. Обычно фирма с годовым объемом сбыта в 25 млн долл и более расходует на исследования около 3,5% своего маркетингового бюджета, в то время как компании с продажами менее 25 млн долл — около 1,5%

Исследование международной маркетинговой среды и мирового рынка предполагает целенаправленный непрерывный сбор и обработку информации о состоянии мировой экономики и экономик отдельных стран, а также мировых товарных рынков в целом и отдельно по странам и регионам, анализ и выявление особенностей и тенденций их функционирования, прогнозирование основных параметров и разработка альтернатив для принятия решений по выдвижению на эти рынки и повышению конкурентных позиций.

Для того чтобы быть эффективными, эти исследования требуют научного подхода, а он предполагает опору на объективную, достоверную, достаточную, свежую информацию, логическую строгость и непротиворечивость суждений, соблюдение необходимой точности оценки параметров Изучение мировых товарных рынков и внешней маркетинговой среды должно проводиться в соответствии с основными принципами системных исследований* целенаправленностью, комплексностью и непрерывностью.

Объективность означает, что исследования проводятся без каких-либо искажений и учитывают все основные факторы. Заключения и точки зрения не формируются до тех пор, пока не будут собраны и проанализированы все возможные данные. *Точность* касается применяемых инструментов и методов исследования.

Целенаправленность означает, что исследование рыночной среды и рынка - не самоцель, а основа для принятия эффективного управленческого решения по любому виду предпринимательской деятельности компании. Только конкретные цели и задачи в области производства и реализации продукции на внутреннем и внешнем рынках должны диктовать направление, масштабы и глубину проводимых маркетинговых исследований э международном масштабе.

Целью исследования может быть определение емкости рынка, динамики и уровня цены товара, динамики объема реализации товара, динамики экспорта или импорта и др. В соответствии с целью определяется объект международного маркетингового исследования. Им может быть международная маркетинговая макро- и микросреда, мировой товарный рынок В целом и в разрезе отдельных зарубежных стран, что определяется целями исследования.

Соблюдение принципов системного описания объекта дает возможность исследователю наиболее полно и объективно охарактеризовать состояние международной маркетинговой среды и мировых товарных рынков и выявить своеобразие текущего момента, определить направления их дальнейшего развития.

Принципы системного анализа конъюнктуры мировых товарных рынков в нашей стране впервые были реализованы в работах проф, Ф.Г. Пископпеля. В то время теории систем как науки еще не существовало, и тем не менее все элементы системного подхода к изучению сложных объектов, каким является конъюнктура мирового рынка, в этой работе присутствуют (рис. 10.1).

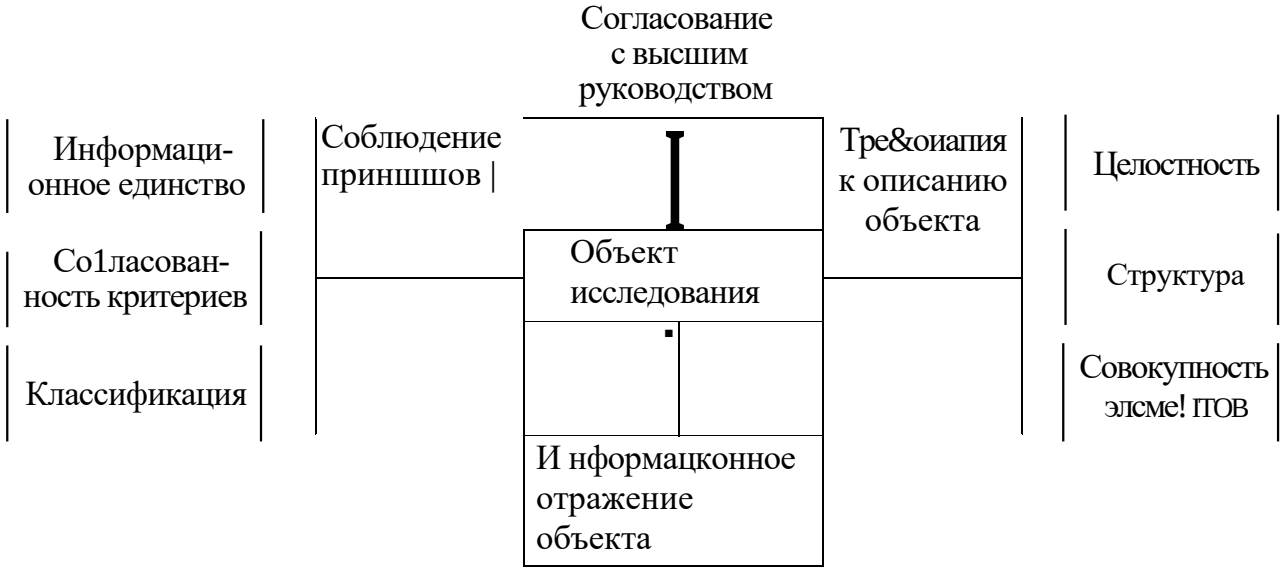


Рис 10.1. Принципы системного описания объекта исследования

Особенность международного маркетингового исследования состоит в том, что исследователь всегда имеет дело только с информационным отражением объекта в виде показателей его состояния в каждый момент или период времени. Данные, с которыми работает исследователь, чаше всего представлены цифрами, являющимися формальным отражением факторови условий, воздействующих на объект. Результат международных маркетинговых исследований — цифры и качественные оценки, но эти цифры должны содержать ответы на поставленные вопросы- Поэтому прежде чем приступитьк процессу исследования, необходимо составить его план и макет и утвердить у высшего руководства. Это позволит избежать несогласованности в требованиях к видам изучаемых данных и степени детализации исследования. Руководитель исследования должен изложить в письменном виде проблему и цель ис-

следования, что позволит избежать неправильного понимания целей работы исполнителями и руководителями.

Международные маркетинговые исследования требуют многоуровневого (иерархического) описания объекта. Объект должен быть представлен не менее чем на трех уровнях обобщения: как целое, характеризующееся наиболее обобщенными показателями; как структура, характеризующаяся показателями состояния элементов и их связей; как описание состояния отдельных элементов.

В многоуровневом описании должны быть соблюдены системные принципы: классификации, информационного единства и согласования критериев.

Принцип классификации позволяет ограничить число рассматриваемых состояний объекта, определяемых целями и требованиями точности, т.е. минимизировать описание объекта.

Принцип информационного единства требует, чтобы исходные параметры, а также производные и обобщенные показатели одинаково отражали господствующие тенденции изучаемого объекта.

Принцип согласования критериев требует увязки оценки состояния системы (объекта) на разных уровнях обобщения. Оценка состояния объекта как целого не должна противоречить оценкам, сделанным на уровне структуры и совокупности элементов. Например, пусть цель международного маркетингового исследования состоите определении фазы экономического цикла в зарубежной стране. В этом случае объектом исследования выступает общехозяйственная конъюнктура страны. В соответствии с поставленной целью объект как целое может характеризоваться такими обобщенными показателями, как объем ВВП и выпуск промышленной продукции. Как структура объект может быть представлен объемами личного и государственного 'потребления, объемами экспорта и импорта, капитальных вложений, объемом выпуска продукции по отдельным отраслям промышленности. На уровне элементов общехозяйственная конъюнктура может быть охарактеризована следующими показателями: потребление населением продуктов питания, различных услуг и товаров длительного пользования; капитальные вложения в промышленности и в жилищном строительстве; объем выпуска продукции в отдельных отраслях промышленности в соответствии с их структурой и т.д.

Все перечисленные параметры многоуровневого описания являются информационным отражением объекта в рамках поставленной цели. П одобная структура описания одновременно реализует принцип информационного единства и согласования критериев, так как показатели высших уровней базируются на показателях низшего уровня ■ описания. Соблюдение перечисленных выше принципов гарантирует

корректность описания и исследования и служит критерием отбора показателем. Если на одном из уровней исследования выбран показатель, которому нельзя найти соответствующий аналог на более низком или более высоком уровне, он не может быть использован при исследовании.

Комплексность в международных маркетинговых исследованиях предполагает рассмотрение объекта исследования во всей полноте его внутренних связей, факторов и условий функционирования, во взаимодействии с внешней средой. Так, при исследовании мирового товарного рынка (объект исследования) использование комплексного подхода означает, что объект должен изучаться во взаимодействии и взаимообусловленности с внешней маркетинговой средой, общехозяйственной конъюнктурой, конъюнктурой рынка товаров-субститутов (если они имеются), с конъюнктурой потребляющих отраслей, а также смежных и дополняющих отраслей. Комплексность означает необходимость изучения всей совокупности факторов внутреннего и внешнего характера, оказывающих влияние на характер и темпы развития мирового товарного рынка. Комплексный подход создает базу для симптоматики и прогнозирования развития мирового товарного рынка.

Непрерывность означает, что только при систематическом сборе данных и регулярности исследования возможны своевременное выявление изменений, происходящих в развитии мирового товарного рынка, и их учет во внешнеэкономической деятельности компании.

Исследование мировых товарных рынков не может быть представлено одноразовым мероприятием, носить случайный или несвязный характер. Для того чтобы международные маркетинговые исследования были эффективными, т.е. своевременно давали возможные альтернативы для принятия решения, они должны быть непрерывными и носить перманентный характер.

2. Процесс международных маркетинговых исследований и их планирование

Международные маркетинговые исследования представляют со- ■ бой часть постоянно действующего интегрированного процесса. Компании, занимающиеся внешнеэкономической деятельностью, разрабатывают и используют систему постоянного наблюдения за состоянием и развитием мировых товарных рынков и товарных рынков зарубежных стран, сбора, систематизации и хранения данных в ме? ^{f} няющейся международной рыночной среде, чтобы иметь возможность *it**

анализировать их в будущем в целях прогнозирования для опережающих решений,

Таким образом, процесс маркетинговых исследований мирового товарного рынка включает ряд последовательных этапов.

- Текущее наблюдение (собирается, обрабатывается и хранится необходимая и достаточная информация)
- Анализ мирового товарного рынка
- Прогноз конъюнктуры мирового товарного рынка
- Передача информации компетентным руководителям
- Принятие рыночного и предпринимательского решения

Прогноз и выдвижение возможных альтернатив для принятия решений практически являются завершающими этапами изучения мирового товарного рынка. Например, в результате постоянного наблюдения за конъюнктурой мирового рынка исходного сырья для производства моющих средств сделан вывод о возможном повышении цен на сырье на 5—7% в следующем полугодии. Такой прогноз дает компании, которая ввозит из-за рубежа соответствующее сырье, время для выработки альтернативных решений, предполагающих: переход назаменители сырья; перераспределение издержек; использование новой технологии производства; изменение ассортимента продукции. У руководства компании есть время оценить последствия выбранных альтернатив и принять лучшее предпринимательское решение. Если бы подобная работа не была проведена, то фирма могла быть застигнута врасплох и принять на себя дополнительные издержки без какого-либо выбора.

Первая стадия в маркетинговых исследованиях мирового товарного рынка — постоянное наблюдение за состоянием и развитием мирового товарного рынка в целом и по отдельным странам и сбор необходимой информации — занимает большую часть времени, так как связана с крайне трудоемкой работой с источниками. Получение информации о состоянии, тенденциях и перспективах развития мировых товарных рынков составляет одну из важнейших проблем маркетинговой работы в международном аспекте,

Необходимым условием успешного проведения международных маркетинговых исследований является информационное обеспечение. Прежде чем приступить к текущему наблюдению, изучающий мировой товарный рынок намечает круг вопросов, по которому будет происходить накопление материала, *и. составляет соответствующий план исследований. Это означает определение целей и задач исследо-

вания, объектов, методов, форм и графика их проведения, средств финансирования. Целью исследования будут определяться круг, масштабы и характер показателей, отображающих развитие выбранного объекта наблюдения.

Можно выделить более конкретные этапы в процессе международных маркетинговых исследований (рис. 10.2).

Первый этап	Определение проблемы, целей и задач международного маркетингового исследовании
Второй этап	Составление плана международного маркетингового исследования
Третий этап	Сбор вторичной и первичной информации о международной маркетинговой
Четвертый этап	Отбор достоверной информации
Пятый этап	Накопление информации и составление базы данных
Шестой этап	Оформление информации н виде таблиц, графиков и диаграмм
Седьмой этап	Анализ, интерпретация информации, построение выводов и заключении
Восьмой этап	Прогноз развития мирового товарного рынка и рыночные и предпринимательские решения компании

Рис, 10 2. Этапы процесса международных маркетинговых исследований

План международных маркетинговых исследований определяет цель исследования, объекты и методы исследования, территорию исследования, технологию отбора основных показателей для анализа, технологию выборки (если международные маркетинговые исследования включают полевые исследования). Также в плане подробно указываются направления исследования и формы их проведения, составляется график исследовательских работ, И наконец, план международных маркетинговых исследований включает бюджет их проведения, т.е. источники выделяемых средств и основные направления их расходования, в частности» расходы на составление плана международных маркетинговых исследований, расходы на выбор объектов исследова-

ния, расходы на подготовку международных маркетинговых исследований, организацию анализа полученных данных, составление отчета по итогам международных маркетинговых исследований.

Компании, активно занимающиеся международной деятельностью, имеют годовые планы проведения таких международных маркетинговых исследований, включающие не только основные направления исследований, имеющих постоянный, перманентный характер, но и разовые целевые исследовании но наиболее насущным направлениям. Малые фирмы из-за недостаточности средств и опыта довольно часто не проводят постоянных исследований и прибегают к отдельным, разовым международным маркетинговым исследованиям, которые не дают высокого эффекта.

При этом компании используют как внутренние подразделения для организации и проведения международных маркетинговых исследований, так и специализированные исследовательские компании (агентства) в своей стране и за рубежом. Такие исследовательские агентства могут быть международными или принадлежать конкретной стране. Можно полагать, что чем крупнее агентство, чем длительнее его история работы, тем более компетентным и качественным будет его работа. Известными агентствами, осуществляющими международные маркетинговые исследования, являются Neelsen, SAMI, Market Facts, Audits & Serves, Dun & Breadstreet и многие другие.

Большую помощь в организации зарубежных маркетинговых исследований оказывают торгово-промышленные палаты государств фирм-партнеров, научно-исследовательские институты, национальные и региональные статистические центры, международные организации, которые па постоянной основе осуществляют такие исследования и публикуют соответствующую информацию в виде докладов и сборников.

3. Информационное обеспечение международных маркетинговых исследований

Информационные системы бывают четырех уровней: стратегический (обслуживание потребностей топ-менеджеров), менеджерский уровень (средний управленческий), информационный уровень (общие информационные ресурсы, базы данных) и операционный уровень (для обслуживания операций). Качество информационного обеспечения зависит от целого ряда обстоятельств.

/ Bo-nepBbiXj объем и характер информации зависят от *схемы текущего наблюдения.* При наблюдении за маркетинговой средой и товар-

ным рынком зарубежной страны анализу подвергаются следующие показатели

- промышленность;
- сельское хозяйство;
- строительство,
- грузооборот и пассажирские перевозки;
- внутренний рынок и денежное обращение;
- внешняя торговля, торюиыи и платежный баланс, внешнеэкономическая политика

В зависимости от экономической структуры отдельных стран схема текущего наблюдения корректируется. При изучении конъюнктуры промышленно развитой страны основное внимание обращается на положение в промышленности и сфере услуг. При наблюдении за конъюнктурой развивающейся страны, где структура экономики определяется сельским хозяйством или горнодобывающей промышленностью, внимание концентрируется именно на этих отраслях хозяйства.

При наблюдении за мировым и зарубежным товарным рынком схема текущего наблюдения имеет следующий вид:

а) производство и его структура (если у товара есть подвиды), сдвиги втехнике и технологии производства, конкурентоспособность товара;

б) потребление товара по отраслям и в целом, изменения в характе ре потребления под влиянием НТР, конкуренция с товарами-субститугами;

в) фирменная структура рынка — фирмы-производители и фир мы-потребители, контрагенты, конкуренты и посредники;

г) товарные запасы в целом и на складах производителей, потреби телей, торговцев, в пути;

д) внешняя торговля — физический и стоимостный объем экспор та и импорта данного товара, торгово-политические мероприятия, межгосударственные товарные соглашения, сведения о кредитах на экспорт или импорт товара, сведения о фрахтовании для перевозок то варов и фрахтовых ставках;

е) цены сделок на товар во внешней торговле, справочные, прей скурантные, биржевые котировки (срочные и на реальный товар), кон трактные, а также оптовые и, возможно, розничные цены внутреннего рынка.

Схема текущего наблюдения за конъюнктурой товарного рынка корректируется в зависимости от особенностей самого товара и того места, которое он занимает в процессе обшесгвенного производства. Так, если наблюдение ведется за конъюнктурой рынка какого-либо вида машин , или оборудования, то прежде всего необходимо накапливать информа^ и' цию о воздействии НТП на производство данного товара (размеры & -,. :|;

структура затрат на НИОКР, темпы обновления ассортимента выпускаемой продукции), сведения о капитальных вложениях в данную отрасль производства, объеме спроса на продукцию (поступление заказов и объем заказов), о кредитной и налоговой политике государства.

Если объект наблюдения — рынок сельскохозяйственного сырья, то накапливаются такие сведения, как размеры посевных площадей и средняя урожайность культуры, природно-климатические условия производства, оснащенность отрасли агротехническими средствами производства и уборки посевов (наличие и характер применяемой техники, использование химических удобрений, пестицидов, биотехнологий и т д), запасы сельскохозяйственной продукции у производителей, потребителей и государства в связи с сезонностью производства, политика государства в области субсидий производителям и закупочных цен, внешнеторговая политика государства и участие страны в международных товарных соглашениях и ассоциациях.

Во-вторых, характер информации определяется тем, как часто в течение года необходимо делать анализ и прогноз конъюнктуры мирового рынка выбранного объекта Ежемесячный анализ конъюнктуры и составление прогноза один раз в квартал вынуждают накапливать факты и цифры, относящиеся к самым коротким периодам: выпуск продукции за неделю, загрузка производственных мощностей за неделю, реализация товара за неделю ит.д. При составлении анализа конъюнктуры два раза в год, а прогноза один раз в год можно пользоваться квартальными и месячными данными, а накопление недельных показателей в этом случае не обязательно.

В-третьих, характер информации и ее объем определяются степенью детализации предполагаемого анализа и прогноза. Если исследователя интересует не только общее развитие той или иной сферы хозяйства страны, когда объектом является общехозяйственная конъюнктура, но и положение в отдельных отраслях хозяйства, то наряду с общими показателями производства необходимо накапливать данные об этих отраслях.

Быстрое и методически правильное проведение конъюнктурного исследования предполагает хорошее знание круга' источников информации о рынке и рыночной среде. При выборе источников важен и собственный опыт, основанный на систематическом чтении широкого круга источников, и помощь ведущих научно-исследовательских организаций соответствующего профиля Источники информации о явлениях и процессах, формирующих и развивающих отдельные конъюнктурообразующие рыночные факторы и экономическую конъюнктуру в целом, делятся на первичные и вторичные.

Первичнее источники информации содержат сведения, полученные из устных бесед во время деловых контактов (предварительных перего-

воров по купле-продаже товаров и услуг, переговоров, связанных с подписанием контрактов купли-продажи, деловых бесед, в том числе по телефону, интервью, опросов и т.д.) и личных деловых контактов (бесед в деловых клубах, на приемах и т.п.), письменной служебной информации. В международной практике дорого и сложно проводить полевые маркетинговые исследования, предполагающие получение информации непосредственно у самих конечных потребителей за рубежом относительно товара данной фирмы. Довольно часто в этом случае прибегают к услугам зарубежных маркетинговых исследовательских агентств, которые осуществляют эту работу и предоставляют полученную информацию. Интерпретация этой информации, выводы и рекомендации относительно прогнозов и рыночных решений остаются прерогативой самой компании, ее руководства.

Наиболее активно в международных маркетинговых исследованиях прибегают к кабинетным исследованиям, дающим вторичную информацию. *Вторичные источники информации* содержат главным образом сведения статистического, справочного, обзорного, аналитического и прогностического характера. Это различные печатные издания (общеэкономические и специальные или отраслевые). При исследовании общехозяйственной конъюнктуры изучаются издания общеэкономического характера, а при изучении конъюнктуры отдельных товарных рынков — отраслевые издания, так как они дают развернутую информацию обо всех важнейших факторах развития изучаемого и смежных рынков. Как общеэкономические, так и отраслевые источники информации могут издаваться международными организациями, национальными (страновыми) правительственными и частными организациями и отдельными фирмами в виде статистических справочников. журналов, газет, фирменных отчетов и монографий.

Виды источников печатной информации

Международные (региональные) статистические издания. ООН и ее органы на основе национальных статистик издают на английском и французском языках статистические сборники — ежемесячник Monthly Bulletin of Statistics и ежегодник Statistical Yearbook, в которых приводятся данные по отдельным отраслям производства конкретных стран. В статистическом ежегоднике Commodity Trade Statistics приводятся данные по экспорту и импорту отдельных товаров и их групп в соответствии с Международной стандартной торговой классификацией.

Общенациональные статистические издания. В основных развитых странах государственными статистическими ведомствами публикуются ежемесячные (ежеквартальные, ежегодные) статистические сбор-

ники, в которых значительное место занимает отраслевая статистика, в том числе и относительно внешней торговли и внешнеэкономических связей.

Примером могут служить публикации цензов США: общие итоги цензов (в четырех томах), Statistical Abstract of the U.S., Pocket Book USA, Census of Manufactures, Census of Mineral Industries, Census of Agriculture, Census of Business, Current Industrial Reports, Survey of Current Business. В этих цензах (по 180 отраслям) приводятся показатели за ряд лет, характеризующие динамику объемов производства, запасов, капиталовложений, объемов потребления сырья и материалов, численности рабочей силы, производительности труда, расходов на НИОКР, объемов внутренней и внешней торговли и т.п. Статистические данные приводятся не только по стране в целом, но и по отдельным географическим районам, штатам и группам предприятий.

В Японии издаются так называемые Белые книги как а целом по экономике, так и отдельно но отраслям народного хозяйства, в том числе и по внешней торговле.

Общенациональные экономические издания. Необходимые сведения по общехозяйственной конъюнктуре и конъюнктуре мировых товарных рынков можно получить в экономической периодике некоторых стран: американском журнале Fortune, английском The Economist, французском Tendances delaconjoncture.

Отраслевые экономические публикации государственных организаций. Различные государственные организации многих стран публикуют информацию по мировым товарным рынкам. Например, в США около 100 правительственных организаций, в том числе Госдепартамент и Министерствоторговли и их представители за рубежом, готовят публикации по отдельным отраслям промышленности и сельского хозяйства. Так, Министерство торговли США выпускает ежегодник U.S. Industrial Outlook с аналитическими и прогностическими материалами по 200 отраслям промышленности США.

Экономические издания отраслевых консультативных фирм и агентств. Данные фирмы и агентства по заказам заинтересованных компаний готовят обзоры и прогнозы с обязательными рекомендациями по дальнейшей практической, в том числе коммерческой, деятельности. Такая информация носит конфиденциальный характер и осущестшшетия на коммерческой основе. Например, в США в конце 80-х гг. насчитывалось более 400 такого рода консультативных фирм (A.MC. Grow Hill Inc., D. Little, Dun and Bradsteet, Business International и др.)[1].

Экономические издания отраслевых и экспортно-импортных ассоциаций. Например, в Японии насчитывается свыше 100 ассоциаций

[1] Характеристику общенациональных фирменных справочников см. в п. 8 гл. 9.

экспортеров и импортеров по различным отраслям, которые располагают весьма важной информацией об организации внешней торговли по соответствующим группам товаров.

Экономико-публицистические издания, консультирующие фирмы по вопросам организации экспорта, импорта и ведения международного бизнеса. Например, в США такими изданиями являются The Basic Guide the Exporting (Government Printing Office, Supeiintendentof Documents, Washington), Business America (журнал о торговле Комиссии международной торговли США), Exportise и др.

В Японии весьма полезны для изучения материалы полу государственных организаций содействия внешней торговли. Японской организации содействия развитию экспорта JETRO (The Japan External Trade Organization) и Японской организации содействия развитию импорта MI PRO (Manufactiry Import Promotion Organization).

Интернет. На современном этапе жизнь общества протекает в условиях быстрого роста потребностей в информации, которые не могут быть удовлетворены с помощью традиционных методов информационного обеспечения, основанных на бумажной технологии. По некоторым оценкам, объем информации, требующей переработки и освоения, увеличивается в 10 и более раз за каждые 10 лет.

Растущие потребности в информационном обеспечении вызвали к жизни новые информационные технологии с использованием ЭВМ: Интернет, Экстранет, Интранет. Они обеспечивают сбор, обработку, хранение, поиск и передачу информации на базе современной компьютерной техники, в основе которой лежат персональные компьютеры с программным обеспечением, включающим базы данных, базы знаний, интеллектуальные системы, системы поддержки решений, экспертные системы и другие программные продукты.

«Всемирная паутина» дает широкое поле возможностей для поиска информации о состоянии мировых товарных рынков, о положении в экономике и отраслях зарубежных стран, предоставляя доступ ксамыМ новым информационным материалам, что обеспечивает оперативность и качество анализа и рыночных решений.

Указанные выше источники информации имеют электронную версию и могут быть получены в режиме реального времени.

Российские источники информации по мировым товарным рынкам, С ними можно ознакомиться в научных библиотеках Всероссийского научно-исследовательского конъюнктурного института (ВНИКИ), институтов системы РАН — Института США и Канады, Института мировой экономики и международных отношений, Института востоковедения, Института проблем Дальнего Востока, а также в библиотеках отраслевых научно-исследовательских институтов.

Большой информационной базой данных располагает Министерство экономического развития и торговли РФ, которое ведает вопросами развития внешнеэкономических связей России и ее внешнеэкономической политики.

Определенную информацию по мировым товарным рынкам и экономическому положению зарубежных стран можно получить в ТПП РФ, в представительствах ТПП, а также соответствующих ассоциаций зарубежных стран в России

Материалы по рыночной конъюнктуре можно найти в бюллетене иностранной коммерческой информации (БИКИ), издаваемом ВНИКИ и выходящем три раза в неделю, что дает возможность оперативно отслеживать изменения на основных товарных рынках России. В нем публикуется экономическая и коммерческая информация — переводы статей, статистические, справочные материалы из зарубежных периодических публикаций, а также аналитические обзоры специалистов ВНИКИ.

Материалы по мировым товарным рынкам публикуются также в журнале «Внешняя торговля», в журналах экономических институтов системы РАН — «Мировая экономика и международные отношения» с приложением (ежегодный конъюнктурный обзор), «США — экономика, политика, идеология» и др. Интерес представляют публикации Всероссийского института научной и технической информации (ВИНИТИ) и отраслевых научно-исследовательских институтов технико-экономической информации, материалы ИНИОН.-Важным источником информации является также статистический справочник «Статистика внешней торговли», материалы ТПП России. Соответствующей информацией о состоянии в экономике и отраслях зарубежных стран обладают торгпредства РФ и торговые отделы в посольствах России в иностранных государствах.

Существующая в нашей стране система информации сформировалась главным образом под воздействием потребностей научно-исследовательской работы и выработки практических рекомендаций для развития внешнеэкономических связей России для организаций системы Минэкономразвития и МИД России. Ее использование в системе управления процессами, происходящими в настоящее время в сфере рыночных отношений, требует развития, углубления содержания информации, совершенствования ее сбора, хранения, анализа и распределения.

Корректировка информации по мировым рынкам

Опираясь на все источники информации, исследователь конъюнктуры должен подвергнуть полученные сведения проверке и, если возможно, корректировке. Корректировка данных статистики должна

быть объективной и опираться на цифровой материал, заимствованный из правительственных и независимых источников информации. Если же требование объективности не соблюдается, то собранная информация может фальсифицировать действительность Анализ и прогноз, проведенные на основе такой информации, нанесут ущерб, так как не позволят правильно разобраться в тенденциях экономического развития зарубежной страны и ее национального рынка. Важным средством борьбы против дезинформации является множественность и независимость друг от друга ее источников

После проверки собранных фактов и цифрового материала переходят к первичной обработке имеющейся информации Большое значение имеет работа с экономико-статистическими показателями, которые представляют собой числовое значение измеряемых совокупностей, составляющих отдельные процессы и явления конъюнктуры мировых товарных рынков, Первичная обработка материала предполагает прежде всего приведение статистических данных к общему знаменателю, те. к единой базе, а также расчет относительных показателей на базе основных для решения и углубления последующего анализа. Например, наряду с использованием метрической системы мер на некоторых рынках сырьевых товаров имеют хождение другие единицы измерения, кипы — на рынке хлопка, бушели — на рынке пшеницы, баррели — на рынке нефти. При исследованиях подобные специфические единицы измерениядолжны быть переведены в метрическую систему мер. Стоимостные показатели, выраженные в валюте разных стран, должны быть приведены к одной валюте. Принято переводить стоимостные показатели в американские доллары, так как эта валюта на мировом рынке является основной валютой платежа.

Расчетные показатели играют важную роль в первичной обработке материала и его подготовке для последующего анализа. Для определения тенденций развития рассчитывают темпы роста и прироста показателей производства, продаж, потребления, экспорта и импорта. Для характеристики конкурентоспособности могут быть рассчитаны такие показатели, как доля рынка, производительность труда, наукоемкость продукции, экспортная квота. Для определения зависимости от импорта товара рассчитывается доля импорта в потреблении товара; одновременно такой показатель может охарактеризовать уровень эконог мической безопасности страны.

Классификация и систематизация информации

Заключительным этапом текущего наблюдения является классификация и систематизация накопленного материала. Эта процедура предусматривает распределение накопленного, проверенного и обработанною

материала по наиболее общим разделам схемы текущего наблюдения за общехозяйственной или товарной конъюнктурой. Проведение классификации — не самоцель, а средство изучения особенностей развития мировых товарных рынков, оно завершает этап текущего наблюдения и готовит фундамент для последующего анализа. Качество и широта текущего наблюдения в значительной мере определяют правильность анализа состояния и развития мировых товарных рынков и точность их прогноза

При изучении данных, накопленных в зарубежных странах, менеджеру по международному маркетингу следует быть осторожным и осуществить их оценку по следующим критериям'

- источник и субъект сбора данных и его цели;
- достоверность и объективность источника информации;
- * методы сбора информации;
- * сроки и дата сбора информации, степень ее устаревания.

4. Технология исследования зарубежных рынков

При изучении рынка и сборе материалов по рынку следует учитывать требования, которые позволят обеспечить высокий уровень исследований

Во-первых, изучать рыночные явления и показатели необходимо *в определенной последовательности*, с использованием методики системного анализа, выделяя наиболее приоритетные направления.

Во-вторых, осуществлять сбор данных по рынку и наблюдение за развитием рыночных явлений следует *постоянно и непрерывно*.

В-третьих, анализируя рыночные явления, обязательно *учитывать всеобщую взаимосвязь* экономических явлений и особенности их взаимовлияния.

В-четвертых, во избежание возникновения грубейших ошибок в результатах рыночного анализа *не следует чисто механически переносить тенденции*, выявленные на одних рынках, на другие, поскольку те имеют свои закономерности и особенности развития

В-пятых, рекомендуется при изучении рынка *проводить сопоставления одних показателей с другими* во времени и в зависимости от характера решаемых вопросов

При проведении исследований внешних рынков в первую очередь пользуются так называемыми *кабинетными методами*, предполагающими работу с документами самой фирмы (внутренней информацией) и со справочными материалами, периодикой, информацией, издаваемой по рынкам, компьютерными банками данных, отчетами фирм, банков и тд. (внешней информацией).

Значительно реже во внешнеэкономической деятельности испедь-*жтяенекабинетные. или полевые, методы* исследований, поскольку их применение затруднено в связи со значительной стоимостью и необходимостью привлекать специализированные организации в зарубежных странах В частности, это касается такого метода, как опрос или анкетирование Однако *эксперимент* и *наблюдение,* а также компьютерная имитация реальных рыночных ситуаций активно используются для повышения достоверности результатов исследований внешних рынков

Проведение опросов связано со многими проблемами. Во-первых, оно должно проводиться на языке изучаемой страны. При этом прямой перевод анкеты — опросного листа не есть лучшее решение. Во-вторых, в разных странах отличия в культуре предопределяют определенную степень желания у населения отвечать на вопросы анкеты. В частности, они могут весьма охотно откликаться на просьбу интервьюера (как в США) иди быть подозрительными и не стремиться раскрывать перед незнакомыми людьми свои оценки и положение.

Например, в Японии иностранные фирмы определили, что телефонные интервью и опросы по почте не являются эффективным средством полевых исследований и что гораздо ббльшие результаты, как правило, приносятличные встречи, чтоявляется самымдорогим итрудоемким методом маркетинговых исследований. Кроме того, было замечено, что японские респонденты затрудняются давать ответы при построении вопросов методом шкалирования и обычно фиксируют свои ответы посередине диапазона от крайне положительного до крайне отрицательного, а также отвечают на все вопросы, предполагающие ответ «да» или «нет» словом «да* (хай), что на самом деле подразумевает только подтверждение, что «да, я слышал вопрос». И в этом случае требуется получение разъяснения со стороны респондента, чтобы выяснить, отрицательным или положительным фактически является его ответ.

В-третьих, на сбор данных оказывают влияние и разные местные условия. Так, респонденты латиноамериканских стран, вероятнее всего, не дадут точного ответа относительно своих доходов, недвижимости и предметов длительного пользования, поскольку в этих странах обычным явлением является уклонение от уплаты налогов. И активность ма|ж»тянтового интервьюера может привести к серьезному конфликту в окончиться шумным скандалом.

Российские гхредгтриятия на внешних рынках наиболее часто применяют мветод эксперимента, т.е, метод проб и ошибок. Заключая внешйеторговые сделки, они тестируют рынок*, если сделка удачна и то*ч> «пошез», то гтоследующке операции производятся по аналогии, если жетоавр «се втошея», то либо меняются методы рыночной работы^ либо осущестощвтея поиск нового рынка или его сегментов. Однако

такой подход оправдывает себя при небольших объемах операций и весьма опасен при крупномасштабной торговле.

Такой метод имеет серьезные недостатки в связи со сложностью его применения в зарубежной стране, а также в связи с тем, что более сильный конкурент может, воспользовавшись результатами эксперимента, который осуществляется в реальной рыночной среде, опередить в маркетинговых действиях данную компанию и «снять сливки» с рынка.

В то же время, несмотря на различного рода дополнительные сложности при проведении кабинетных и полевых исследований, они являются объективно необходимыми для обеспечения успешной рыночной работы фирмы. При этом в развитых странах имеются квалифицированные специалисты по сбору маркетинговых данных, а при проведении маркетинговых исследований в развивающихся странах можно обратиться за помощью в соответствующие местные представительства крупных международных агентств по маркетинговым исследованиям.

5. Формы и методы анализа мирового рынка и его показатели. Методология составления обзора мирового рынка

Изучая мировой, региональный рынок или рынок зарубежной страны, полезно ответить на такие, казалось бы, довольно простые вопросы:

• *что покупают на рынке:* какой именно товар пользуется наиболь шим спросом, с какими конкретными качественными характеристи ками;

■ *почему, для чего покупают:* с какой целью, для удовлетворения каких потребностей;

• *кто именно покупает:* кто является обычно покупателем, кто — потребителем, какие особенности запросов у потребителей к приобретаемому товару;

• *каким образом, каким способом осуществляется покупка:* прямая это купля-продажа или аренда, биржевая или аукционная сделка является наиболее типичной по данному товару на данном рынке или используется форма торгов и т.д., на каких условиях заключаются контракты, имея в виду платеж и формы расчетов, сроки поставок, набор предоставляемых услуг и др.;

• *где покупают:* важно знать обычное время года, когда покупате ли наиболее охотно осуществляют покупки, причем это имеет сущест венное значение не только для сезонных товаров, но и для всех товаров вообще, поскольку такой подход учитывает даты начала и конца фи-

нансового года (в разных странах они разные), время выплат бонусов и другие моменты

При изучении состояния и развития мирового рынка и рынка зарубежных стран оказывается весьма затруднительным получить все требуемые данные и показатели, поэтому можно, хотя это и скажется на качестве результатов анализа и прогноза, использовать только те показатели, которые удалось выяснить, поскольку они в определенной степени могут сориентировать оценки и дать определенную основу для принятия квалифицированных решений в отношении стратегии и тактики будущего развития фирмы, ее поведения на рынке, товарной, сбытовой, рекламной, ценовой и другой политики

Анализ мирового товарного рынка включает как методы дисперсии, т е. деления характеристик рынка на отдельные составляющие элементы, так и объединение связанных между собой отдельных элементов в единое целое Такой подход позволяет вскрыть внутреннюю взаимообусловленность сложных и часто противоречивых рыночных явлений и понять объективную необходимость ее изменения

Анализ мировой общехозяйственной конъюнктуры и конъюнктуры мирового товарного рынка можно проводить двумя путями в зависимости от целей исследования*

1) если ставится задача выяснения тенденций и темпов развития мирового товарного рынка за какой-то период, то анализ проводится путем изучения его динамики за этот период,

2) если ставится задача определения состояния мирового товарного рынка на последнюю дату, то анализ проводится путем определения фазы экономического цикла и примерного места в рамках этой фазы.

Всегда надо помнить, что анализ конъюнктуры мирового товарного рынка и определение длительных тенденций ее развития взаимосвязаны и дополняют друг друга,

Для проведения качественного анализа целесообразно разделить весь собранный материал на три условные группы. К первой относятся факты, которые определяли и характеризовали развитие данного рын ка в прошлом, они сыграли свою роль в развитии конъюнктуры и те перь почти не оказывают на нее воздействия; ко второй группе — фак ты, которые определяют и характеризуют конъюнктуру в исследуемый период, но утрачивают свое значение при определении будущей конъ юнктуры; к третьей — факты, которые будут оказывать воздействие на развитие рынка в будущем. Несмотря на условность подобного деле ния накопленного материала* оно необходимо, так как позволяет вы> делить из имеющихся фактов те, которые важны и существенны для данной стадии изучения мирового товарного рынка

Исходным моментом анализа являются отбор и оценка влияния отдельных факторов на развитие рынка, а также выделение показателей, наиболее точно характеризующих его состояние за исследуемый период Анализ конъюнктуры с учетом огромной сложности экономических, рыночных процессов в мире должен опираться не на произвольно подобранные факты и статистические данные, подтверждающие '17 или иную точку зрения, а на всю совокупность крайне противоречивых явлений.

Формой анализа мирового рынка является общий обзор рынка, включающий характеристику маркетинговой среды рынка и предпочтений потребителей и конъюнктурный обзор, который реже называется справкой по рынку Этот обзор должен дать представление об основных особенностях развития рынка, изменениях в области экономического и научно-технического положения зарубежной страны, государственно-правового регулирования внешнеэкономических связей, социальных, культурных и других условиях, изменениях в запросах и предпочтениях потребителей и т.д., а также выяснить основные причинные связи между разнообразными явлениями конъюнктуры в различных сферах воспроизводственного процесса и вскрыть общие закономерности развития общехозяйственной и рыночной конъюнктуры.

Специалисты в области изучения мировых товарных рынков разработали стройную систему показателей, способных характеризовать рыночное состояние и развитие, в том числе и конъюнктурного типа, определяющих прежде всего положение в различных фазах экономического цикла. Эти показатели позволяют определять направление и темпы развития рыночных процессов, не подвергаться воздействию случайностей и достаточно быстро отражать происходящие изменения. Однако «замедленная реакция» показателя на рыночные изменения затрудняет его использование в качестве базы для анализа или прогноза развития рынка.

Показатели делятся на макро- и микропоказатели, которые, в свою очередь, подразделяются на показатели маркетинговой среды и показатели конъюнктуры.

К макропоказателям внешней маркетинговой среды относят прежде всего условия географического, демографического, экономического, научно-технического, политического, правового, социального и культурного развития, традиций, форм и методов торговли зарубежной страны

К микропоказателям маркетинговой среды относят фирменную структуру рынка: характеристики основных потребителей и их запросов, характеристики конкурентов, поставтдиков, посредников и так называемые контактные аудитории, включающие государственные

учреждения, финансовые организации, средства массовой информации, местные органы власти, общественные организации, политические партии и т.д.

К макропоказателям конъюнктуры относятся показатели, характеризующие общехозяйственную конъюнктуру, т.е. основные сферы процесса воспроизводства в целом: валовой внутренний продукт зарубежной страныили стран (ВВП), валовой национальныйдоход(ВНД); показатели производств — промышленного, сельскохозяйственного, строительства *v* транспорта, показатели товарного оборота — внутренний и внешний товарооборот; показатели денежного обращения и движения капитала; показатели потребления.

К *микропоказателям* относятся показатели, характеризующие конъюнктуру отдельных товарных рынков, отражающие процессы воспроизводства в соответствующих отраслях: показатели производства, создания новых мощностей, отгрузки продукции, ее реализации и потребления, показатели движения капитала и динамики иен.

Выше подробно были рассмотрены показатели маркетинговей внешней среды, поэтому в данном разделе специально остановимся на анализе показателей общехозяйственной и рыночной конъюнктуры.

Одна из общих особенностей всех показателей конъюнктуры — их изменение по мере перехода рыночного хозяйства из одной фазы экономического цикла в другую. Таким образом, изучив изменения показателей конъюнктуры в ходе циклов, получаем возможность на основании этих показателей не только судить о произошедших сдвигах, о состоянии в данный момент, но и делать выводы о вероятных изменениях в дальнейшем, т.е. использовать их для прогноза конъюнктуры мирового или зарубежного товарного рынка.

i В 90-е гг. XX в. и в настоящий период большинство развитых стран, такие, как США, страны Западной Европы, Япония, переживают серьезный экономический кризис, который не может не сказываться на условиях развития торговых и других экономических отношений с этими странами. Экономический кризис не преодолен и в России, поэтому при анализе соответствующих конъюнктурных показателей мы особое внимание уделим фазе кризиса.

Основным *агрегатным народно-хозяйственным показателем*, характеризующим развитие рыночных процессов в целом, является ВВП. Он практически соответствует сумме продуктов и услуг, произведенных обществом как в вещественной) так' и в невещественной форме на всех предприятиях страны и соизмеренных по их ценам. Важнейшие компоненты ВВП — личное потребление, государственные закупки, валовые кагпатальные вложения, экспорт и импорт товаров и услуг. Он точнее всего отражает понятие совокупного конечной}

спроса, определяющего на конкретный момент состояние экономики страны. Динамика ВВП соответствует динамике экономического цикла, т е. в период кризиса величина ВВП снижается, в период оживления и подъема — возрастает. Однако государственные закупки могут влиять на характер динамики ВВП, делая .его менее чувствительным к циклическим колебаниям. Этот показатель публикуется в неизменных и текущих ценах, что позволяет получать динамическую картину экономического состояния страны за год.

Основой всех изменений, происходящих в рыночной конъюнктуре страны, являются изменения в сфере производства. Чем выше доля промышленности в экономике страны, тем больше значение этой группы показателей. К группе показателей, характеризующих *движение промышленного производства*, относятся: индекс промышленного производства, данные о выпуске продукции в абсолютных единицах измерения, объем производственных мощностей и степень их загрузки по отдельным отраслям промышленности, данные по труду (производительность труда, занятость, размеры безработицы, продолжительность рабочей недели, ставки и фонды заработной платы), портфель заказов, капитальные вложения.

Индекс промышленного производства (индекс физического объема — в этом случае слово «физический» означает, что индекс свободен от влияния изменения цен, так как для оценки объема производства используются неизменные цены базисного периода) является основным показателем динамики выпускапромышленной продукции. Он дает возможность оценить изменения в объеме производства как всей промышленности, так и отдельных отраслей. Роль индекса промышленного производства в качестве показателя рыночной конъюнктуры возрастает в связи с тем, что доля промышленности в ВВП постоянно увеличивается.

Индекс физического объема промышленного производства — показатель относительный, устраняющий влияние имеющихся цен, и это делает возможным сравнение изменения объема производства в разных странах. Индексы промышленного производства, как сводные, так и отраслевые, периодически пересчитываются на новую базу.

Динамика индексов промышленного производства (сводных и отраслевых) в целом соответствует движению экономического цикла: в периоды кризисов они снижаются, в периоды оживления и подъема — возрастают, что видно из рис. 10.3.

Важность значения индекса промышленного производства как показателя конъюнктуры рынка определяется тем, что он дает врзможность определить момент перехода от фазы оживления к фазе подъема. Таким моментом является превышение показателя, отмечавшегося в высшей точке предкризисного периода.

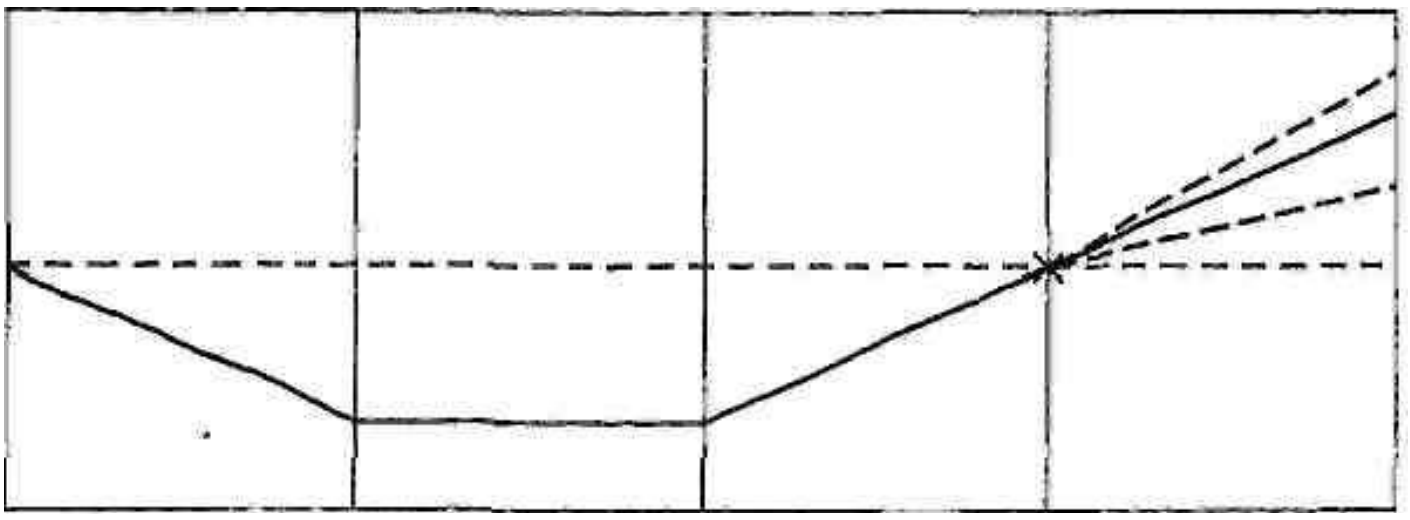


Рис 10 3 Динамика индекса промышленного произволстна

Выпуск продукции в абсолютных единицах измерения (количественных или стоимостных) в зависимости от назначения выпускаемой продукции, длительности периода изготовления, круга потребителей быстрее или медленнее отражает изменение конъюнктуры рынка. Так, одни отрасли, например судо- и авиастроение, работают по системе предварительных заказов на известных потребителей, т.е. по методу прямого экспорта; другие —автомобильная, радиоэлектронная отрасли — имеют сравнительно короткий срок изготовления и поставляют продукцию на рынок, где в качестве покупателей выступают неизвестные потребители, т.е. работают по системе косвенного экспорта. В результате увеличение или сокращение выпуска товаров с длительным циклом изготовления не является точным показателем улучшения или ухудшения конъюнктуры, так как наличие большого портфеля заказов или его отсутствие в таких отраслях будет отклонять динамику выпуска продукции от динамики экономического цикла.

Загрузка производственных мощностей характеризует использование промышленного оборудования в той или иной отрасли в каждый данный момент. Динамика этого показателя соответствует динамике цикла, т.е. в период экономического кризиса загрузка производственных мощностей снижается в связи с сокращением выпуска продукции, а в фазах оживления и подъема — растет. Следует помнить, что даже при благоприятной конъюнктуре загрузка производственных мощностей обычно не превышает 90%, так как примерно 10% составляет необходимый резерв для проведения ремонтных работ, перевода оборудования на новые виды продукции, удовлетворения появившегося непрогнозируемого спроса.

Производительность труда как показатель выработки продукции на одного занятого или за человеко-час отражает количество затраченного труда, т.е. эффективность соответствующего производства и международную конкурентоспособность выпускаемой продукции. Анализируя движение производительности труда в обрабатывающей промышленности и тем более в несельскохозяйственном секторе экономики, нельзя забывать о том, что показатели производительности труда являются усредненными и могут существенно варьироваться по отраслям. В фазе кризиса производительность труда, как правило, падает или растет темпами, близкими к нулю. В фазе оживления она растет максимально быстро, в фазе подъема ее темпы роста относительно ниже предыдущей фазы, а в ряде случаев к концу подъема становятся отрицательными.

Занятость и безработица как показатели по труду тесно связаны с промышленным производством. В периоды кризисов во время падения выпуска промышленной продукции занятость сокращается, а безработица растет, а во время оживления и подъема, сопровождающихся ростом промышленного производства, занятость увеличивается, безработица падает. Однако не все изменения занятости определяются циклическими факторами. Важным фактором, определяющим сокращение занятости трудоспособного населения в промышленном производстве, является современная научно-техническая рецолюция. Показатели занятости и безработицы могут служить только косвенными показателями конъюнктуры рынка.

К группе *показателей сельского хозяйства относятся:* индекс производства сельскохозяйственной продукции, объем производства в абсолютных цифрах, размеры посевных площадей (поголовья скотаи пастбищ), средняя урожайность культур (продуктивность скота), число сельскохозяйственных ферм (в том числе семейных), число занятых наемных рабочих, цены на сельскохозяйственную продукцию (цены полученные), цены на приобретаемую сельскохозяйственную технику, удобрения, пестициды (цены уплаченные), доходы фермеров, использование сельскохозяйственной техники, удобрений, пестицидов.

Не осе перечисленные показатели-МООТ адекватно отразить циклические колебания процесса воспроизводства в стране. Это связано с особым местом, занимаемым сельским хозяйством в ходе воспроизводства;

1) в сельском хозяйстве существуют рентные отношения, которые в промышленности, кроме горнодобывающих отраслей, отсутствуют;

2) в сельском хозяйстве существуют разнообразные формы собственности на землю;

3) для сельского хозяйства в целом характерна низкая капиталоемкость, низкий органический состав капитала, что предопределяет более

низкий уровень производительности труда по сравнению с промышленностью,

4) в сельском хозяйстве велико значение сезонного характера производства и погодных условий,

5) необходимость создания запасов производимой продукции из-за влияния фактора сезонности.

Вследствие перечисленных специфических особенностей сельское хозяйство в своем развитии отстает от развития промышленности и формирует диспропорции между отдельными отраслями экономики, уеилива- , ет противоречия между спросом и предложением

13 сельском хозяйстве, так же как и в промышленности, имеют место кризисы, однако аграрные кризисы отличаются от промышленных тем, что пока они не носят циклического характера, а их преодоление занимает гораздо больше времени, чем в промышленности.

Показателями развития аграрного кризиса являются рост запасов сельскохознйствснныхтоваров, не находящих сбыта, падение фермерских доходов, составляющих разницу между ценой на продаваемую сельскохозяйственную продукцию и ценой на приобретаемую промышленную продукцию, рост задолженности фермеров по кредитам.

Такие показатели, как объем производства сельскохозяйственной продукции в виде индексов или абсолютных цифр, посевные площади, средняя урожайность культур, не могут быть адекватными показателями текущей конъюнктуры из-за определяющего воздействия факторов нециклического характера*, сезонности, погодных условий, политики государства в области сельского хозяйства.

Оценка конъюнктуры, складывающейся в сельском хозяйстве зарубежной страны или на отдельных рынках сельскохозяйственной продукции, не может производиться только на основании отраслевых показателей в отрыве от показателей общехозяйственной конъюнктуры, и прежде всего — показателей, характеризующих состояние промышленности: отраслей, потребляющих сельскохозяйственное сырье; отраслей, снабжающих сельское хозяйство необходимой техникой, удобрениями, ядохимикатами и т.д. Кризисы в промышленности с большей силой отражаются на реализации сельскохозяйственных товаров, чем аграрные кризисы на реализации промышленных товаров.

Строительство является чутким показателем конъюнктуры. Цик-' лические колебания испытывают оба сектора строительства — жилищное и промышленное. Однако каждый из них весьма специфично реагирует на изменение конъюнктуры. Ближе всего к динамике цикла **стоит** промышленное ст^ительство, так как оно тесно связано с вложениями в основной капитал, определяющими динамику цикла.

Особенность циклического движения строительства в том, что в фазе подъема темпы его развития замедляются по сравнению с темпами, характерными для фазы оживления. В фазе подъема наступает момент, когда основная масса строительства промышленных предприятий завершается, и предприятия начинают выпускать продукцию. Именно этот момент является поворотным в соотношении спроса и предложения на рынке. Поэтому статистические данные о завершенном и незавершенном строительстве чрезвычайно важны для анализа конъюнктуры. Чем выше уровень завершенного строительства, тем ближе точка перелома конъюнктуры в сторону превышения предложения над спросом (рис. 10 4). Своеобразие жилищного строительства заключается в том, что оно во многом зависит от кредитной политики государства, контроля над квартирной платой и др.

._-------_____ ---------- *f.* ___-Г____.

_-*^^ **

Кризис Депрессия Оживление Подъем

Рис. 10 4. Динамика строительства

Транспортные перевозки могут служить ценным показателем конъюнктуры, поскольку транспорт осуществляет поставки необходимого сырья, материалов и товаров промышленным и строительным предприятиям, оптовой и розничной торговле. Следует различать грузовые перевозки и пассажирские.

Транспортные грузовые перевозки колеблются параллельно динамике цикла: в период кризиса их объем снижается, в период оживления и подъема — растет. От циклических колебаний в объеме грузовых перевозок следует отличать колебания, связанные с действием факторов нециклического характера: изменение цены на топливо, сезонность, изменение фрахтовой ставки, конкуренция между различными видами транспорта.

Пассажирские перевозки слабо подвержены циклическим колебаниям. Однако следует иметь в виду, что в период экономического кри-

зиса и роста безработицы пассажирские перевозки могут увеличиваться в связи с миграцией населения в поисках работы.

Показатели внутреннего товарооборота являются чуткими показателями экономической конъюнктуры, поскольку колеблются параллельно ходу цикла. Именно во внутренней торговле предложение товаров встречается с платежеспособным спросом населения и проявляется несоответствие спроса и предложения. В группу показателей внутреннего товарооборота входят: потребительские расходы (покупки), оборот оптовой торговли, оборот розничной торговли, объем предоставляемых услуг, размеры продаж в кредит, суммы продаж крупных универмагов, продажные цены. Все показатели этой группы — стоимостные.

Потребительские расходы (платежеспособный спрос) во многом определяют экономическую конъюнктуру в ходе цикла воспроизводства. Характер потребительских расходов зависит как от объективных и субъективных личных потребностей, так и от личного дохода, определяемого социальным и экономическим положением его получателя. В связи с этим процесс платежеспособного спроса можно рассматривать как прерывисто изменяющуюся во времени функцию дохода (текущего, накопленного, ожидаемого). Отсюда становится понятным, что динамика объема потребительских расходов идет параллельно циклу: в фазе кризиса объем потребительских расходов сокращается, в фазе оживления и подъема — расширяется.

Внутренняя торговля как совокупность оптового и розничного товарооборота развивается в основном параллельно ходу цикла. Однако характерным для последних десятилетий стало сокращение физического товарооборота при росте стоимостного показателя из-за роста цен под влиянием политики фирм и процессов инфляции, ставших постоянным спутником экономики практически любой страны. Оптовая торговля острее, чем розничная, реагирует на ухудшение конъюнктуры в годы кризисов, потому что мощные отраслевые фирмы-потребители часто добиваются снижения оптовых цен, или сохранения их на прежнем уровне, или более слабого роста.

При рассмотрении динамики движения объемов оптовой и розничной торговли следует различать ее главные компоненты — торговлю товарами длительного и кратковременного пользования, где выделяется подгруппа продовольствия. Общей закономерностью является более резкое сокращение товарооборота предметов длительного пользования в условиях кризиса. Что касается товарооборота предметов кратковременного пользования, то покупатели могут переходить от потребления более дорогих к более дешевым товарам и пищевым продуктам. В результате объем розничной и оптовой торговли может не

сократиться, а иногда и возрасти даже в условиях кризисной фазы, так как ухудшение качества потребляемых товаров и продуктов будет компенсироваться увеличением их количества.

При анализе динамики внутренней торговли зарубежного государ- <• ства п пределах года следует иметь в виду наличие резко выраженной сезонности товарооборота. На динамику торговли отдельными видами товаров могут оказывать влияние, отклоняя ее от динамики цикла воспроизводства, такие факторы, как отложенный спрос, налоговая и социальная политика государства, потребительский кредит.

Потребительский кредит является средством стимулирования реализации товаров. Чем труднее продавать товар потребителю, тем шире практикуется кредитование. Личные доходы и потребительский кредит определяют те границы, которые налагает на платежеспособный спрос населения сложившаяся в стране экономическая конъюнктура.

В преддверии кризиса и в начальной его фазе, а также по мере насыщения рынка товарами, сумма предоставляемого потребительского кредита достигает своего максимума, так как продавцы стремятся в этот момент преодолеть растущее затоваривание. Этот период характеризуется введением льготных условий кредитования (удлинение сроков кредита, снижение суммы первого взноса наличными, сокращение процента выплаты за кредит). В период кризиса и насыщенности рынка товарами условия кредита ужесточаются.

Безусловно, потребительский кредит расширяет возможности сбыта товаров. Однако рост реализации носит временный характер. Продажа в кредит предполагает в конечном итоге оплату товаров с выплатой довольно высоких процентов, поэтому в дальнейшем она уменьшает покупательную способность населения на сумму ранее полученного кредита. В связи с этим необходимо внимательно следить за
динамикой потребительского кредита, задолженностью по кредиту и политикой в области потребительского кредита в стране компании — партнера по международной деятельности.

Показатели денежного обращения имеют большое значение для характеристики как общехозяйственной, так и товарной конъюнктуры. Состояние денежно-финансовой сферы и прежде всего стабильность валюты во многом определяют внутреннюю и внешнюю торговлю в современных условиях, когда происходит усиление взаимозависимости национальных экономик стран мира посредством расширения внешнеэкономической деятельности. В группу показателей денежного обращения входят денежная масса в обращении, курсы валют, банковские депозиты, банкротства, ссудный процент.

Закономерностью денежного обращения является расширение в фазах оживления и подъема в связи с ростом массы товаров в обращении и повышением цен, заработной платы и т.д. Вовремя кризиса и депрессии сокращение реального промышленного производства должно вызвать уменьшение потребности в денежных средствах и сокращение массы денег п обращении.

Современное денежное обращение претерпело значительные изменения в связи с отказом от золотого стандарта, с ростом инфляции, расширением системы кредита, распространением чекового и электронного обращения. Все это существенно видоизменило динамику денежного обращения, и теперь оно слабо реагирует на изменения конъюнктуры.

Изменение курса валюты — девальвация или ревальвация валюты — оказывает существенное влияние на общехозяйственную конъюнктуру и конъюнктуру товарных рынков через систему внутренних и внешних цен. Так, низкий курс национальной валюты стимулирует экспорт, а высокий — импорт.

Банковские депозиты являются одним из показателей кредитно-денежной системы. Они представляют собой аккумуляцию прибылей предпринимателей, амортизационных средств и сбережений населения. Динамика банковских депозитов развивается параллельно динамике цикла: они должны возрастать в период подъема и снижаться в периоды кризиса, что соответствует динамике доходов. Однако в настоящее время под влиянием инфляции банковские депозиты перестали отражать изменения в конъюнктуре рынка.

Для характеристики развития конъюнктуры большое значение имеют *показатели внешней торговли*, так как она осуществляет взаимосвязь между внутренним и внешним рынками, поддерживает связь между внутренней конъюнктурой разных стран. В группу показателей внешней торговли входят: физический и стоимостный объемы внешнеторгового оборота, индексы физического и стоимостного объема внешнеторгового оборота, физический и стоимостный объем экспорта и импорта, индексы физического и стоимостного объема экспорта и импорта, сальдо торгового баланса, товарная структура экспорта и импорта, географическая направленность экспорта и импорта, доля страны в мировом экспорте и импорте, доля экспорта в производстве товара, доля импорта в потреблении товара, внешнеторговые цены, внешнеторговая политика правительства страны и международные соглашения в области внешней торговли.

Циклический ход развития воспроизводства товаров и услуг отражается в показателях внешней торговли. В фазах кризиса и депрессии оборот внешней торговли падает, в фазах оживления и подъема — рас-

тет. Наряду с общими чертами динамика экспорта и импорта обнаруживает существенные различия.

Во-первых, кризисное сокращение ранее всего обнаруживается в импорте лромышленно развитых стран и только позднее — в их экспорте. Последнее объясняется тем, что вследствие неравномерности развития не все страны одновременно вступают в фазу кризиса, депрессии, оживления и подъема, и динамика импорта непосредственно определяется развитием цикла внутри данной страны, а динамика экспорта — развитием цикла в других странах.

Во-вторых, кризисное сокращение импорта, особенно в ценностном выражении, как правило, больше, чем экспорта. Это объясняется прежде всего структурой импорта ведущих промышленных стран, где большая доля приходится на сырье, цены на которое понижаются в большей мере, чем на готовые изделия. Одновременно для структуры экспорта этих стран характерна выеркая доля готовых изделий, прежде всего машин и оборудования, цены на которые отличаются большей стабильностью. В последние десятилетия произошли изменения в характере циклического колебания экспорта товаров, заключающиеся в том, что в период экономического кризиса объем экспорта остается стабильным или даже растет при одновременном сокращении импорта, как это можно наблюдать, например, в нашей стране. В условиях усиления синхронизации циклического развития стран мира такая аномалия в динамике экспорта может исчезать.

Сопоставляя динамику внешней торговли с динамикой промышленного производства, нетрудно заметить, что сокращение внешней торговли обычно происходит позже сокращения промышленного производства. Такое запаздывание объясняется тем, что многие виды сырья, необходимые для промышленного производства, поставляются по долгосрочным контрактам, которые могут продолжать действовать и во время кризиса. Сокращение объема внешней торговли может затянуться и продолжаться тогда, когда промышленное производство уже начинает расти, так как импортеры покрывают свой спрос за счет накопленных товаров.

Существенные изменения происходят в разных фазах цикла в структуре внешней торговли. Наиболее стабильны обороты торговли предметами первой необходимости, в частности продовольствием. Особенно резкие колебания характерны для группы сырья, которая раньше, чем другие виды товаров, реагирует на изменения конъюнктуры. Значительным колебаниям подвержена торговля готовыми изделиями, особенно оборудованием.

Большой интерес представляет анализ географического распределения экспорта и импорта товаров. Изучение этих показателей может

свидетельствовать, во-первых, о том, какие рынки сбыта являются ведущими в общем вывозе товаров, какова зависимость динамики экспорта от состояния конъюнктуры данных рынков сбыта; во-вторых, о том, какие страны обеспечивают основную массу импортных поставок, какова их надежность в обеспечении необходимыми товарами.

Изучение показателей внешней торговли обязательно сопровождается расчетом ряда относительных показателей. *Сальдо торгового баланса* рассчитывается как разница соотношения стоимостных показателей экспорта и импорта. Положительное торговое сальдо (превышение экспорта над импортом) может служить косвенным показателем высокой конкурентоспособности на рынках соответствующих товаров. Отрицательное сальдо, наоборот, говорит о слабых конкурентных позициях определенных видов товаров. Косвенным показателем конкурентоспособности страны и товара может служить динамика такого показателя, как доля страны в мировом экспорте данной продукции или суммарном экспорте ее из ведущих стран.

Экспортная квота как доля экспорта товара в общем объеме производства продукции в стране свидетельствует о зависимости данной отрасли от конъюнктуры, складывающейся на международных рынках. При этом чем выше экспортная квота, тем выше зависимость от внешней конъюнктуры.

Импортная квота как доля импорта товара в общем объеме потребления продукции в стране свидетельствует о зависимости внутреннего рынка от внешнеторговых поставок. Высокая импортная квота чревата снижением экономической безопасности страны и потерей ею экономической независимости.

Помимо циклических факторов на динамику показателей внешней торговли оказывают влияние факторы, связанные с политикой правительства, милитаризацией, международными соглашениями в рамках Всемирной торговой организации (ВТО), созданной на базе Генерального соглашения по тарифам и торговле (ГАТТ), действием товарных ассоциаций, политическими событиями международного характера.

Особое внимание следует уделять сезонным колебаниям внешней торговли в пределах года, которые ярко выражены как в развивающихся, так и в промышленно развитых странах в связи с сезонным накоплением сырья и топлива на зиму и с реализацией собранного урожая. Поэтому, как правило, обороты внешней торговли достигают максимума в четвертом квартале, в первом квартале они обычно ниже. Новое увеличение объема внешней торговли происходит во втором квартале в связи с подготовкой к весенним полевым работам и реализацией остатков сельскохозяйственных товаров прошлого урожая.

Структура конъюнктурного обзора мирового товарного рынка

1. *Показатели сферы материального производства:*

- прямые;
  - —объем производства данного товара;
  - —объем затрат на его производство;
  - —объем производства оборудования для выпуска данного товара;
  - —степень загрузки мощностей по производству данного товара;
  - —объем ввода новых мощностей;
  - —соотношение мевду выручкой от продаж и прибылью;
- косвенные:
  - —количество занятых на данном производстве;
  - —фонд заработной платы;
  - —продолжительность рабочей недели.

2. *Показатели внутреннего товарооборота, характеризующие спрос и предложение на данном рынке по данному товару:*

- объем розничного и оптового товарооборота, платежеспо собный спрос населения:
  - —стайки заработной платы, индекс и «корзина» стоимости жизни;
  - —объем потребительского кредита;
- движение товарных запасов;
- объем внутренних перевозок грузов.

3. *Показатели внешней торговли:*

- объем экспорта;
- объем импорта;
- объем реэкспорта;
- объем реимпорта.

4. *Показатели кредитно-денежной и финансовой сферы:*

- курс акций предприятий, выпускающих данный товар, и предприятий, закупающих данный товар;
- ставка учетного процента центрального банка страны;
- процент и динамика инфляции;
- соотношение курсов валют;
- налоговая политика;
- количество банкротств.

5. *Показатели объема капиталовложений:*
- объем национальных инвестиций;
- объем иностранных инвестиций;
- общий объем инвестиций в отрасль, производящую данный товар,
- общий объем инвестиций в отрасли, потребляющие данный товар;
- объем инвестиций в сопряженные отрасли и конкурирую щие отрасли.

6. *Показатели, характеризующие заказы:*
- портфеле заказов на дату;
- поступление заказов за определенный период (нарастающим итогом)

7. *Показатели по ценам*[4]
- цены производителей;
- оптовые цены;
- розничные цены;
- экспортные цены:
  - контрактные;
  - биржевые котировки;
  - справочные цены;
  - цены прейскурантов и ценников;
  - цены предложений;
  - индексы цен (относительные показатели, отражающие ди намику цен, но не дающие представления об их уровне).

[1] Обзор мирового товарного рынка, товарного рынка региона или конкретной страны включает данные по вышеуказанным показателям в абсолютном и относительном (в форме индексов) выражении.

6. Бенчмаркинг как метод международных маркетинговых исследований

Для эффективного определения направления, стратегии развития международной деятельности, анализа конкурентов на зарубежных рынках, выявления тенденций развития отраслей в зарубежных странах компании прибегают к методу, называемому бенчмаркинг, который **в** определенной степени также является методом стратегическо-

го планирования развития компании, в том числе и в международном масштабе. Это постоянно действующий механизм копирования и использования в своей компании достижений других компаний (рис. 10.5).



Рис 10.5 Структура бенчмаркинга

Отраслевой анализ предполагает изучение моделей поведения потребителей, их покупательской способности, моделей поведения поставщиков, барьеров для проникновения на рынки (в отрасли) зарубежных стран, угроз появления новых конкурентов. При этом с помодью сегментации рынка отрасли в зарубежной стране выясняется среднеотраслевой уровень прибыли в настоящее время и в перспективе. Также определяются ключевые факторы успеха компаний на конкретном отраслевом рынке конкретной зарубежной страны, включая их разбивку по сегментам. Такой анализ позволяет выявить причины, по которым одни компании способны получать прибыль выше средней по отрасли, и причины, по которым другим компаниям приходится удовлетворяться прибылью ниже средней по отрасли.

Анализ конкуренции и конкурентов предполагает выяснение финансовых возможностей конкурентов, роли в их деятельности направлений, по которым наша компания с ними соперничает, распределение ресурсов конкурирующей с нами компании. В частности, изучаются составляющие маркетинг-микс конкурентов, объемы затрат на эти цели, а также успехи конкурентов в области маркетинговых исследований, способных снизить затраты на производство товара и на маркетинговые меры по его продвижению на рынок. Объектом анализа служит и корпоративная культура конкурента,

Разработка стратегии развития компании предполагает ответ на вопрос, как можно добиться победы над конкурентом. Например, используя такие эффективные средства, как выход на зарубежные рынки, увеличение доли на рынке, выявление нового сегмента рынка, вы-

пуск нового товара, использование новой ценовой стратегии, повышение уровня обслуживший, средства маркетинга, кадровой политики, технологии производства и т.д.

Итак» бенчмаркинг позволяет оценить и сравнить собственные возможности компании с возможностями самых сильных конкурентов на данном товарном рынке (в отрасли), а также изучить опыт других отраслей; выявить факторы успеха компаний, получивших наивысшие результаты и прибыли, а также разработать на основе полученных данных цели и стратегию развития своей компании и методов их реализации.

Бенчмаркинг предполагает семь основных этапов в последовательности процесса маркетинговых исследований, которые приведены ниже.

Этапы процесса бенчмаркинга

1. Определение функциональных областей анализа
2. Определение анализируемых факторов и показателей
3. Выявление лидеров в данной отрасли (или на товарном рынке) и вне ее по определенным выше факторам и показателям
4. Оценка всех факторов и показателей деятельности лидеров
- 5. Сравнение показателей лидеров с показателями нашей компании с целью определения отставания и его причин
6. Разработка программы действий в целях ликвидации отставания
7. Реализация программы и обеспечение мониторинга

Бенчмаркинг бывает стратегическим и оперативным (операционным).

Стратегический бенчмаркинг предполагает использование полученных при исследовании результатов для определения и использования ключевых факторов успеха и лучших стратегий конкурентов.'

Оперативный бенчмаркинг связан с более детальным анализом с целью выявления конкурентных преимуществ по себестоимости продукции и услуг, эффективности продаж, в исследованиях, разработках и т.д.

Контрольные вопросы

г !. Каковы основные этапы процесса международных маркетинговых исследований и исследований мирового товарного рынка?

2. В чем особенности информационного обеспечения международных маркетинговых исследований? Какие источники информации по мировым рынкам вам известны?

3. Какие основные методы международных маркетинговых исследований вы знаете?

4. Какие основные макро- и микропоказатели используются для характеристики зарубежной страны и ее товарных рынков?

5 Назовите основные разделы обзора мирового товарного рынка. 6.

Чтотакоебенчмаркинги какие основные составляющие он включает?

Глава 11

РЫНОЧНАЯ СИМПТОМАТИКА И ПРОГНОЗ МИРОВОГО РЫНКА

/ Рыночная симптоматика и ее основные показатели • 2 Технология прогнозирования мирового рынка краткосрочное и долгосрочное прогнозирование • 3 Прогнозирование мирового рынка на основе экспертных оценок • 4 Экономико-математическое прогнозирование мирового рынка

1. Рыночная симптоматика и ее основные показатели

Завершающим этапом изучения рынка является симптоматика рынка и составление *долгосрочного и краткосрочного прогнозов развития рынка* с учетом предполагаемой его реакции на выход нашего товара (если этот выход крупномасштабный и может оказать существенное влияние на развитие рынка и рыночную конъюнктуру) Однако если объем продаваемых товаров не столь значительный, то этим фактором при построении прогноза можно пренебречь.

Развитие и углубление рыночных отношений в стране требуют глубокого изучения динамики конъюнктурных показателей При составлении прогноза рынка необходимо выделить важнейшие факторы, которые будут действовать на протяжении всего будущего периода Необходимо оценить объективную значимость действия всех этих факторов и выделить те, которые свидетельствуют о постепенном накоплении в недрах нынешней фазы цикла сил, способных перевести развитие на следующую ступень. Иначе говоря, для прогноза конъюнктуры рынка в фазе подъема важно следить за показателями назревающего кризиса, в фазе кризиса — за показателями перехода к депрессии и в фазе депрессии — за показателями перехода к оживлению и т.д.

Отсюда следует, что,

• во-первых, в основу прогноза конъюнктуры рынка необходимо за ложить только те факторы, которые будут иметь место в будущем. Это оз начает, что система показателей для прогноза коренным образом отлича ется от показателей, используемых при анализе конъюнктуры рынка;

* во-вторых, показатели прогноза разных фаз цикла отличаются друг от друга, и каждый раз нужна особая система показателей, охваты вающих всю совокупность явлений.

Конъюнктурная симптоматика рынка охватывает те показатели, динамика которых по фазам цикла несколько опережает динамику промышленного производства.

Показатели конъюнктурной симптоматики рынка

- Уровень и динамика инвестиций
- Уровень поступления заказов и портфель заказов в целом в стране, в ведущих отраслях, в данной отрасли и сопряженных отраслях
- Изменение портфеля невыполненных заказов в целом в стране, в ведущих отраслях, в данной отрасли и сопряженных отраслях
- Контракты и разрешения на строительство (промышленных и торговых зданий, разрешения на строительство частных жилиш)
- Товарные запасы (готовой продукции в промышленности и торговле, сырья в промышленности)
- Запасы сырья
- Эмиссия ценных бумаг
- Ссудный процент
- Курсы акций
- Прибыль корпораций

Уровень и динамика инвестиций. Динамика инвестиций отражает волнообразный процесс обновления и расширения основного капитала и тесно связана с периодичностью кризисов. Условия для экономического кризиса складываются тогда, когда высшая точка очередного массового обновления Прошла и вложения в основной капитал пошли на убыль (рис. 11.1).

Рост капиталовложений является признаком высокой конъюнктуры и соответствует фазам оживления и подъема. Сокращение капиталовложений ведет к ухудшению конъюнктуры, оно наблюдается в преддверии кризиса.

Вложения в основной капитал разделяются на затраты на покупку машин и оборудования (активная часть) и затраты на строительство (пассивная часть). Как правило, большая часть инвестиций вкладывается в машины и оборудование, особенно в последние десятилетия под воздействием научно-технического прогресса, убыстряющего моральный износ оборудования.

Валовые капитальные вложения разделяются на государственные и частные. Приватизация и разгосударствление имущества и земли ставят

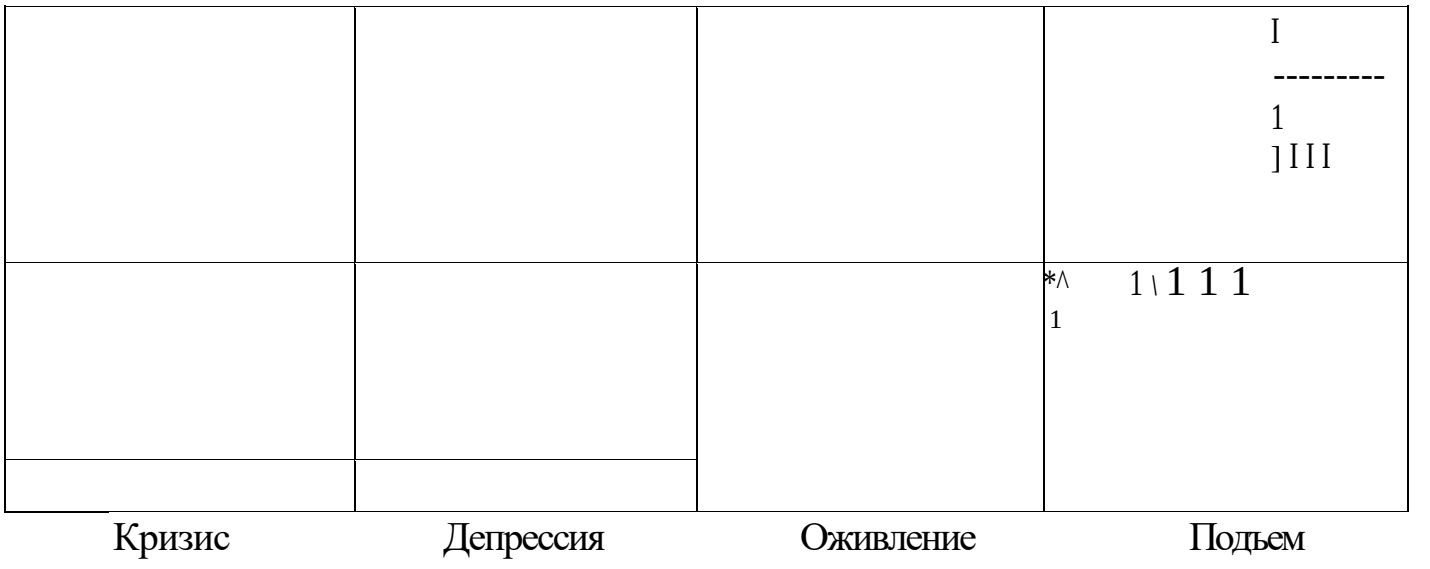


Рис 11.1 Динамика частных инвестиций

проблему частных капитальных вложений. Прежде всего, частные капитальные вложения чугко реагируют на изменения конъюнктуры, несколько опережают ее повороты. Этот показатель используют для определения зрелости подъема (начало, середина или конец), когда монотонная линия роста производства не дает ответа на этот вопрос. Государственные капитальные вложения, их объем и динамика определяются размерами государственного сектора в экономике страны, а также масштабами военных расходов Принимая это во внимание, можно понять, почему общие размеры капитальных вложений иногда слабо реагируют на ухудшение конъюнктуры. Антикризисная политика государства в области инвестиций влияет на динамику валовых капитальных вложений, отклоняя ее от динамики производства в ходе никла.

Уровень поступления заказов и портфель заказов. Специфика производства и потребления некоторых товаров, таких, как прокат черных и цветных металлов, машин и оборудования, предопределяет их изготовление по заказам потребителей в соответствии с требованиями определенных технических показателей и с предварительной уплатой аванса. Система заказов связана с тем, что потребителю нужен товар определенного вида и качества. Выдавая заказ на изготовление металла или машины, заказчик несет определенную материальную ответственность и поэтому исходит из собственной оценки предстоящей конъюнктуры.

Если перспективы сбыта его пгюдукции ухудшаются, он сокращает размер заказа, и, наоборот, при благоприятной перспективе, особенно при росте цен, он увеличивает заказ в расчете не только на собственное потребление в будущем, но и на создание известного запаса в качестве гарантии от потерь при дальнейшем росте цен.

Для производителя металла и оборудования поступление заказов и портфель заказов (объем заказов, имеющихся у фирмы независимо от времени их поступления) определяет загрузку предприятия на .будущее, Сопоставляя размер портфеля заказов на какую-то дату с размером выпуска продукции за месяц или за год, можно определить вероятную загрузку предприятия на несколько месяцев вперед. Поэтому увеличение портфеля заказов свидетельствует о повышении спроса, которое в будущем найдет проявление в расширении производства. И наоборот, уменьшение портфеля заказов, сокращение поступления заказов — показатели ухудшения конъюнктуры и признак близкого снижения производства.

Динамика поступления заказов опережает производство, в связи с чем этот показатель может быть использован для прогноза, так как падение поступления заказов отражается на ходе текущего производства. Сопоставляя поступление заказов с объемом промышленного производства, нетрудно определить, в каком направлении изменяется портфель заказов.

Строительные контракты. Важным показателем будущей конъюнктуры является динамика разрешений на строительство, а также стоимость заключенных строительных контрактов. Контракты на строительство промышленных, жилых и коммунальных сооружений дают представление как об объеме будущего строительства, так и о загрузке предприятий, выпускающих строительные материалы. Заключение контрактов на некоторое время опережает начало строительства, и этот показатель может быть использован для прогноза деятельности строительных организаций и промышленности, снабжающей их необходимыми материалами.

Следует различать строительные контракты на частное и государственное строительство, ибо их динамика весьма различна. Государственное строительство выступает как элемент антикризисной политики правительства. Если сравнивать такие показатели, как заключение контрактов на промышленное и жилищное строительство, то более чутким показателем являются разрешения на промышленное строительство, которые наиболее точно регистрируют повороты экономической конъюнктуры.

Товарные запасы — это необходимый элемент воспроизводства. Их движение является одним из показателей, характеризующих состояние внутреннего рынка. Определенные товарные запасы необходимы для обеспечения непрерывности товарооборота и поддержания нормальной деятельности любого производственного предприятия. Для бесперебойного обеспечения производства сырьем, а покупателей готовыми изделиями необходимо сохранять запасы в определенной зависимости как от объема промышленного производства, так и от спроса рынка.

Размеры запасов определяются не только нуждами процесса воспроизводства. Отставание платежеспособного спроса от расширения производственных мощностей, ошибки маркетинговых программ, рост противоречий в экономике приводят к увеличению запасов, обусловленному не потребностями развивающегося производства, а затовариванием. Поэтому наличие крупных запасов, не находящих сбыта, может служить признаком ухудшения конъюнктуры, сигналом начала кризиса перепроизводства.

Общая закономерность движения товарных запасов в ходе цикла такова: они достигают максимума в начале кризиса, когда производство уже начинает сокращаться, и снижаются до минимума после того, как производство начинает выходить из стадии депрессия и расширяться. Следовательно, движение товарных запасов несколько отстает от динамики цикла (рис. 11.2).

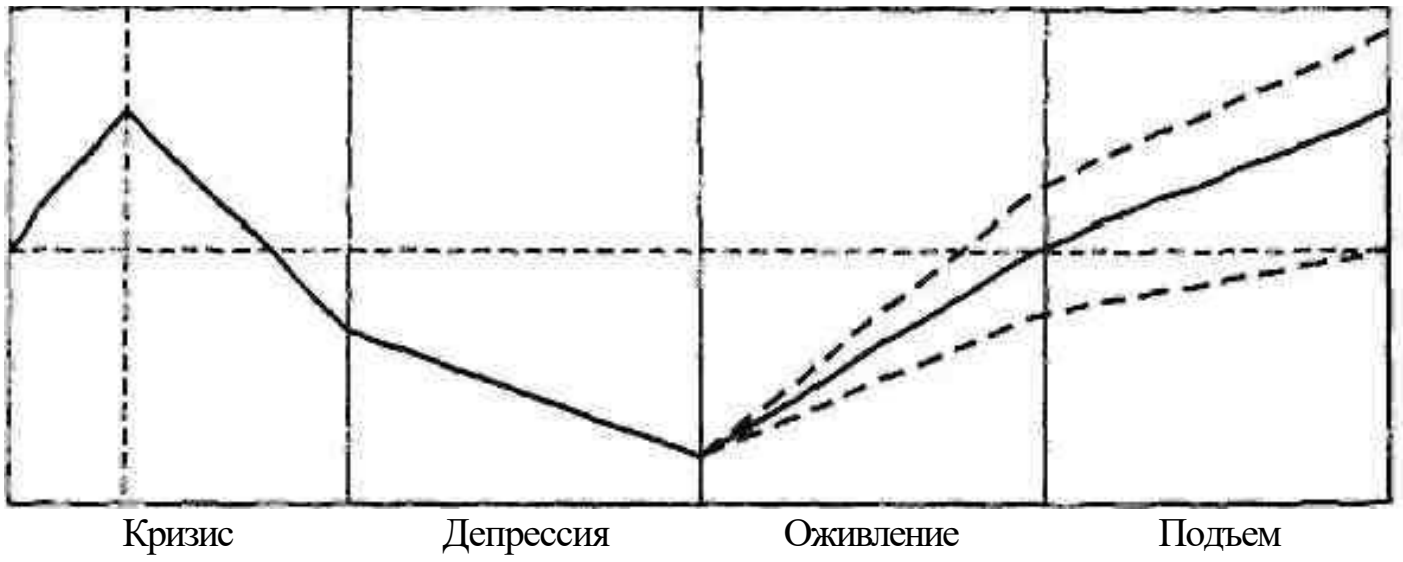


Рис 11.2. Динамика товарных запасов

Запасы сырья. Примерно 40% всех запасов промышленности приходится на сырье- Размер запасов сырья определяется объемом производства и зависит от продолжительности доставки товара от производителя к потребителю (чем дольше будет товар в пути, тем больше надо его иметь в запасе на складе, на случай перебоев с доставкой необходимого сырья); от времени, необходимого для подготовки сырья в соответствии с технологией производства: чем больше период, тем больше запасы (обмолот зерна, сушка леса, обработка корки); динамики цен.

Потребители сырья стараются накапливать его запасы сверх нормы в момент, когда цены начинают повышаться, чтобы избежать потерь при очень высоких ценах. При понижении ден рост запасов сырья прекращается, так как промышленники ограничиваются закупками в

пределах текущих потребностей производства в надежде, что падение цен будет продолжаться и дальше.

В условиях рыночной экономики трудно предвидеть колебания спроса даже в пределах месяца, поэтому промышленник чаще предпочитает иметь «на всякий случай* такое количество сырья, которое может понадобиться ему для максимального увеличения производства, или же иметь надежных поставщиков, способных гибко менять объемы поставок, что более эффективно.

Накопление запасов сырья имеет свои пределы: в сырье замораживается капитал, вложенный в него, и, следовательно, за него надо платить проценты, хранение больших запасов увеличивает накладные расходы сверх обычного уровня. Задачи повышения эффективности внутрифирменного управления требуют снижения уровня необходимых запасов. В то же время в целом для обеспечения экономической безопасности государства в ряде случаев запасы по соответствующим товарам имеют тенденцию к увеличению. Это относится в первую очередь к стратегически важным видам энергоносителей и сырья. Например, Правительство США резервирует нефтяные ресурсы и т.д.

Движение запасов готовых изделий. Около $^{1}/_{3}$ ^{всех} Запасов состоит из готовых изделий, которые с точки зрения их динамики в пределах цикла могут быть разделены на две группы: готовые изделия, изготовленные на заказ, и готовые изделия, изготовленные не на заказ, для массового спроса. Запасы товаров первой группы увеличиваются и уменьшаются в тесной зависимости от динамики производства (машины и оборудование производственного назначения). Динамика запа-* сов готовых изделий, изготовленных без заказов и рассчитанных на любого потребителя (потребительские товары длительного пользования) развивается в направлении, обратном динамике производства, т.е. запасы этих товаров растут при снижении производства и снижаются в условиях роста производства.

Эмиссия ценных бумаг. Под эмиссией подразумевается выпуск ценных бумаг на рынок с целью мобилизации свободных денежных средств для расширения и обновления основного капитала и увеличения оборотных средств. Главными видами ценных бумаг являются акции и облигации ведущих компаний и государственных займов.

Акция — ценная бумага, дающая право ее владельцу получать определенную долю прибыли данной компании. Доход на акцию (дивиденд) колеблется в зависимости от результатов деятельности фирмы.

Облигация — ценная бумага с постоянным доходом. Это долговое обязательство, которое выдается частной компанией или государством. Облигации подлежат выкупу через определенный срок.

Эмиссия акций и облигаций сильно подвержена влиянию цикла: в фазе кризиса и депрессии она резко падает, а в фазе подъема растет,

причем более значительным циклическим колебаниям подвержены акции, меньшим — облигации с постоянным доходом.

Курс акций. Акции продаются и покупаются на фондовой бирже. Сама возможность их купли-продажи вытекает из того, что акция даст право на определенный доход, который, в виде дивиденда выплачивается из прибыли акционерного общества Курс акции, или ее цена, определяется ее доходностью, т е дивидендами, размером ссудного процента

Курсы акции отражают не столько динамику прошлой прибыли, полученной акционерами, сколько вероятный доход в будущем Следовательно, курс акций является предвосхищением будущего дохода Именно поэтому акция становится излюбленным объектом спекуляции, подвергаясь часто воздействию случайных обстоятельств, не имеющих экономического обоснования, что в значительной степени затрудняет прогнозирование движения курса акций и ограничивает возможности использования этого показателя для прогноза развития конъюнктуры рынка

Повышение курса акций означает, чтс большое количество предпринимателей оценивает перспективу как повышательную и готово дороже уплатить за акцию. Но как только появляются признаки ухудшения конъюнктуры, большая часть предпринимателей начинает оценивать перспективу как понижательную и предпринимает массовую распродажу акций Этим и объясняется, что повороты кривой курсов акций обычно предшествуют повороту конъюнктуры.

Ссудный процент. Наиболее важным показателем состояния рынка ссудного капитала является уровень ссудного процента, устанавливаемого центральным банком страны. Колебания ссудного процента определяются соотношением спроса и предложения на рынке ссудного капитала, которое изменяется в ходе циклав зависимости от состояния производства

Динамика учетной ставки ссудного процента, т.е. суммы, удерживаемой банком при учете векселей, тесно связана с фазами цикла. В начал е кризиса вся кредитная система испытывает громадное напряжение и затем терпит KpaLx: перепроизводство резко снижает обратный приток капиталов и уменьшает возможности погашения кредитов в срок. Спрос на новые кредиты для самых неотложных платежей исключительно велик, поскольку, предоставляя кредит во время кризиса, кредитор идет на большой риск. Поэтому начальной фазе кризиса соответствует максимальная ставка ссудного процента.

В дальнейшем при сокращении объема производства ставка ссудного процента падает, и в фазе депрессии ссудный процент достигает минимума, так как еще нет стимулов для расширения производства и поэтому нет спроса на ссудный (еапитал. В фазах оживления и подъема в связи с расширением производства и капиталовложений спрос ня ссудный капитал

растет, а это, в свою очередь, приводит к увеличению ставки ссудного процента В конце фазы подъема ставки ссудного процента снижаются в связи с ростом возможностей самофинансирования определенной части предприятий и предоставления коммерческого кредита (рис. 11.3).

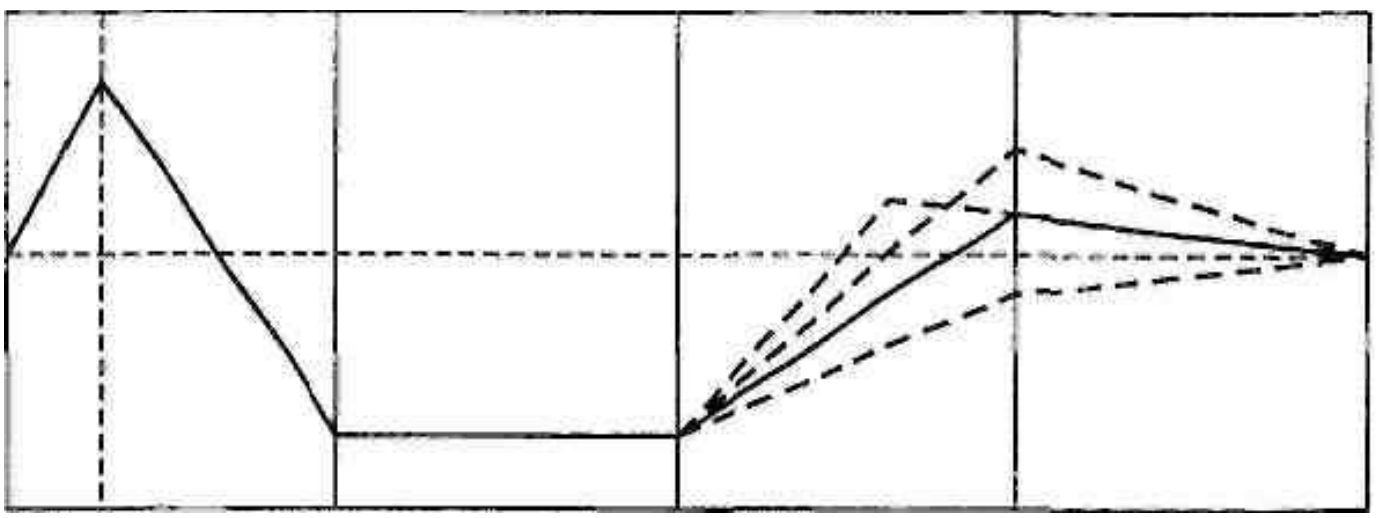


Рис 11 з Динамика ссудного процента

На динамик/ ссудного процента, помимо состояния производства, может оказывать влияние и политика правительства, которое посредством изменения величины ссудного процента может регулировать развитие экономики.

2. Технология прогнозирования мирового рынка

Прогноз развития рынка во многом напоминает краткосрочный конъюнктурный прогноз, однако в маркетинговом толковании цель ставится более значительная — прогноз должен быть долгосрочным и перспективным, чтобы фирма сумела, основываясь на нем, разработать и осуществить комплексную и длительную маркетинговую программу, включающую рыночную стратегию и систему мер целенаправленного воздействия на рынок с целью повышения конкурентных позиций компании и ее товаров.

По своему содержанию прогноз рынка аналогичен содержанию и последовательности статей обзора рынка и составляющих рыночного исследования и включает аналогичные показатели, однако имеет свои особенности и отличия, главным из которых является ориентация на будущее и оценка перспектив. Прогноз развития рынка определяет будущие показатели по емкости рынка, спросу, предложению, конку-

рентоспособиости, эластичности спроса, ценам, содержит показатели по производству, внутренней и внешней торговле, кредитно-денежной и финансовой сфере, а также данные по капит&човложениям и заказам, фирменной структуре рынка и т.д

Следует также иметь в виду, что качественная работа на внешнем рынке предполагает составление прогноза не только конкретного товарного рынка (как мирового, так и отдельно по странам), но и общехозяйственной конъюнктуры, оценку перспектив развития уровня потребления, доходов населения, политической и социальной стабильности, совокупной степени риска и тд

Построение *долгосрочного прогноза рынка*$_y$ как и краткосрочного, основано на объективной особенности развития социально-экономических явлений, а именно на их *инерционности*. Однако в последнее время это свойство существенно утратило свое значение в связи с турбулентностью и неопределенностью развития рыночных и экономических процессов, что в значительной степени затрудняет предвидение и прогнозирование будущих явлений на мировом и страновом рыночном пространстве.

Понятие прогноза, цели прогнозирования. Изучение конъюнктуры народного хозяйства или отдельного товарного рынка необходимо для того, чтобы правильно сделать прогноз, предсказать ее изменения.

ч. *Прогноз* — это научно обоснованное суждение о возможных со стояниях объекта в будущем и (или) об альтернативных путях и сроках их осуществления. ,

В качестве объектов прогнозирования могут выступать процессы, явления, события, на которые направлена познавательная и практическая деятельность человека.

Понятие прогноза следует отличать от понятия прогнозирования *Прогнозирование* — это процесс формирования вероятностных суждений о состоянии объекта в будущем.

Возможность прогнозирования опирается на познание объективных законов действительности. Возможности прогнозирования социально-экономических процессов, к которым относятся общехозяйственная и товарно-отраслевая конъюнктура, определяются прежде воего характером природы причинно-следственных связей. Единичные события не могут быть предметом прогноза. Предсказывать, прогнозировать можно только общие свойства и закономерности процессов, отражающие устойчивые тфичтшно-следственные связи.

Принципиальная возможность составления экономического прогноза конъюнктуры определяется наличием прямой преемственности во времени в развитии *соотъсссгвуютиц* социально-экономических явлений. В общественном явлении всегда есть остатки прошлого, ое-

новы настоящего и зачатки будущего. Задача прогнозиста как раз и состоит в том, чтобы на фоне настоящего с учетом прошлого найти элементы зарождающегося будущего и, исследуя общие тенденции, дать наиболее вероятную картину развития этого явления на перспективу.

Цель, или назначение, прогноза состоит в определении вероятных альтернатив экономического развития и их социально-экономических последствий для принятия наиболее рациональных решений. Необходимость решения методологических и теоретических вопросов прогнозирования конъюнктуры вызвана насущными потребностями практики планирования и управления экономическими процессами Прогнозирование служит одним из эффективных инструментов общего совершенствования планирования и управления как на уровне фирмы, так и на уровне государства.

Четкое представление о перспективах развития мирового рынка, его возможностей и потребностей в ряде случаев позволяет определить линию развития и эффективность той или иной отрасли производства в стране, оценить необходимость и возможность радикальных преобразований в научно-производственном аспекте.

Прогноз всегда является предплановой стадией работы, основой маркетинговой программы и плана, так как цель прогноза — дать наиболее вероятные альтернативные пути развития исследуемого события из широкой гаммы возможных состояний при заданном уровне наших знаний и закладываемых в прогноз предпосылках. Принятие решения в этой связи является не чем иным, как обоснованным выбором одного из наиболее вероятных вариантов прогноза.

Вполне очевидно, что не может быть противопоставления плана прогнозу Прогнозирование — неотъемлемый научно-аналитический этап, предшествующий планированию, принятию обоснованного управленческого решения. Отказ от принятия решений на основе разработанных прогнозов тоже есть решение. При этом прогнозирование должно носить не эпизодический, а постоянный характер.

Прогноз товарного рынка — объективное, научно обоснованное, вероятностное по своей природе суждение о динамике важнейших характеристик товарного рынка и их альтернативных вариантах при условии выполнения сформулированных гипотез с целью выработки маркетинговых рекомендаций для поведения фирмы на рынке.

Прогноз товарного рынка должен отвечать следующим требованиям:

1) надежность, научная обоснованность, системность с учетом факторов, которые могут оказать влияние в перспективе;

2) воспроизводимость и доказательность, т.е получение того же результата при повторной разработке прогноза, в том числе на базе других методов, исключающих субъективность;

3) альтернативы и характер-прогнозасчеткой формулировкой всех гипотез и предпосылок, положенных и его основу;

4) верифинируемость прогноза, т е наличие надежной методики оценки достоверности и точности прогноза для организации его корректировки;

5) ясный и четкий язык формулировок, понятный для лиц, непосредственно принимающих решения, не дающий повода для противоречивых толкований;

6) плановый и перманентный характер прогноза Прогноз должен быть своевременным и служить целям управления.

Виды прогнозов конъюнктуры. Для целей прогнозирования общехозяйственной и товарно-отраслевой конъюнктуры наиболее удобной на практике представляется классификация прогнозов, основанная на следующих признаках: предмет прогнозирования, уровень или масштабность прогнозирования, период или глубина прогнозирования, функциональный признак, методы прогнозирования, точность прогноза.

Предмет прогнозирования определяется на первом этапе разработки прогноза в соответствии с целями и задачами прогноза. Прогнозы общехозяйственной конъюнктуры классифицируются по отраслям и регионам, прогнозы товарной конъюнктуры — по видам товаров или товарных групп, а также по типу прогнозных показателей: импорт или экспорт товара, его производство или потребление. Наибольший практический интерес представляет прогноз цены того или иного товара. Прогнозы могут различаться по странам, регионам и т.д.

Уровень (масштаб) прогнозирования. По этому признаку прогнозы следует подразделять на прогнозы общих тенденций развития в масштабах всего мира и в рамках отдельных стран. В ряде случаев интерес представляет прогнозирование тех или иных показателей на отраслевом уровне либо даже на уровне отдельных фирм и предприятий.

Период (диапазон, глубина) прогнозирования яшшется важнейшей характеристикой экономического прогноза. В настоящее время общепринято деление экономических прогнозов на кратко-, средне- и долгосрочные. Временная глубина прогнозов международных товарных рынков *в* значительной мере предопределяется поставленными целями и областями прогнозирования, а также тем периодом, на который оказывают влияние решения, принимаемые в настоящее время. Также считается, что период прогноза не может превышать прошлый период,[1] по которому у нас имеются достоверные данные.

Краткосрочный прогноз составляется на 1—1,5, максимум 2 года, *среднесрочный* — на период до 5 лет вперед, *долгосрочный* — на срок более 5 лет, до 15—20 лет. Однако в настоящее время в силу турбулентности и

неопределенности развития социально-экономических явлений диапазон прогнозирования и планирования имееттенденцию к сокращению

Задачи краткосрочного и долгосрочного (среднесрочного) прогнозов принципиально разные. Долгосрочный прогноз (например, на 10 лет) должен с заданной степенью точности определить рассматриваемую величину х в момент t_t причем к траектории изменения x в интервале до /, не предъявляется никаких определенных требований. Средством прогноза или элементом анализа его результатов может служить траектория, как правило, усредненная прямая линия или показательная функция

Прогнозы большой продолжительности воспроизводят лишь усредненные за цикл тенденции и не отражают внутрициклических поворотов конъюнктуры. Долгосрочные прогнозы требуют учета факторов, описывающих основополагающие, глубинные, устойчивые процессы формирования мирового рынка в целях выявления наиболее вероятных альтернатив его развития и разработки долговременной стратегии компании на данном рынке.

Задача краткосрочного прогноза заключается в том, чтобы найти траекторию, отличающуюся от усредненной, которую можно считать результатом отклонения. Усредненная траектория существует только в нашем воображении как обобщение долговременной тенденции. В отличие от нее траектория, показывающая развитие конъюнктуры максимум на два года вперед, учитывает отклонения от средней, поэтому является более реальной траекторией движения показателей рыночной экономики. Вследствие этих различий краткосрочный прогноз — это всегда конъюнктурный прогноз, он является руководством в повседневной практике; долгосрочный прогноз определяет общие тенденции развития, является основой для составления экономических программ и важен для определения будущей конъюнктуры. Краткосрочные прогнозы служат основой для выработки тактических мероприятий компании на данном рынке.

С точки зрения практической направленности прогнозирования большой интерес представляет разделение прогнозов по функциональному признаку: *исспедователъско-поисковые* и *нормативные.* Исследовательско-поисковые определяют возможные пути развития объекта, новые тенденции в будущем. Результаты такого прогноза заранее не увязываются с конкретными целями их использования (прогноз рождаемости, прогноз технического прогресса в отрасли). Нормативные прогнозы направлены на выявление возможных путей достижения целей и последствий принимаемых решений.

Основные методы прогнозирования рынка. В современной науке в настоящее время используется более 100 различных методов и приемов прогнозирования, отличающихся по своему инструментарию, области

применимости и научной обоснованности. Важное место среди них занимают метод экспертных оценок, мозговых атак, исторических аналогий, различные экономико-математические методы с использованием ЭВМ, сценарный метод и др.

Определение наиболее вероятных оценок состояния мирового рынка в будущем может осуществляться также различными способами. При большом многообразии методов прогнозирования наиболее успешно применяется не более 10—15, ббльшая часть других находится *в* стадии разработки и экспериментальной проверки.

Наиболее представительные методы прогнозирования мирового рынка следующие:

• методы статистической экстраполяции (метод тренда, или продления динамических рядов);

• методы логического и математического моделирования, экономико-математического моделирования, построения многофакторных моделей с использованием ЭВМ (например, метод сегментной регрессии и главных компонентов, метод многошагового регрессионного анализа и др.);

• методы экспертных оценок (метод Дельфи, метод мозговой атаки, графический метод чартов);

• комбинированные методы.

Этапы прогнозирования конъюнктуры. Прогноз конъюнктуры начинают с *оценки общих тенденций развития конъюнктуры*, т.е. выяснения специфики момента. Для этого необходимо учесть все, что отличает будущую конъюнктуру от современной. Этой цели служит анализ за длительный период.

Вторым шагом является *определение фазы цикла и примерного места внутри фазы.* Это очень важно, так как следует различать начальный период кризиса и его завершение, начало подъема, его зрелость и завершение (перепроизводство). Этой цели служит анализ на определенную дату,

Важной задачей прогнозирования является *определение темпов и момента перехода в следующую фазу развития цикла.* Для решения ее необходима вся система конъюнктурной симптоматики, что позволит дать количественную характеристику динамики перехода из одной фазы цикла в другую. Это самая сложная часть прогноза.

Наряду с внутренними факторами развития конъюнктуры специалисты следят и за воздействием Мировой конъюнктуры на экономику данной страны, которая имеет для некоторых стран в периоды перелома конъюнктуры очень важное значение. Это влияниетем больше, чем сильнее внешнеэкономические связи данной страны и ее интегрированность в мировое» хозяйство.

Макроэкономические прогнозы (прогнозы общехозяйственной кояь-г юнктуры) дают представление о наиболее вероятном общем направле-

няи краткосрочного развития конъюнктуры отдельной страны, группы стран, мира. Но такого макропрогноза недостаточно, чтобы иметь ясное, детальное представление о развитии будущей конъюнктуры отдельных товарных рынков.

Товарно-отраслевые прогнозы, являясь частью целого (общехозяйственной конъюнктуры), характеризуются как общими чертами, езойстиенными общехозяйственной конъюнктуре, так и специфическими. Поэтому при прогнозировании конъюнктуры товарных рынков необходимо комплексное системное исследование, включающее выявление круга специфических для каждого товарного рынка и общих для всех (или группы рынков) факторов формирования; определение их взаимосвязей; учет их взаимозависимости с общехозяйственной конъюнктурой страны, группы стран, мира.

Соотношение показателей, характеризующих состояние конъюнктуры товарного рынка и общехозяйственной конъюнктуры, меняется в зависимости отспецифики и природы рынка, его места и роли в общей системе международных экономических отношений, а также от глубины прогнозирования.

Опыт работы показывает, что при прогнозах рынков машин и оборудования на показатели общехозяйственной конъюнктуры приходится до 90%, а рынков минерального сырья — от 50 до 75% общего числа показателей.

Несколько другое соотношение показателей общехозяйственной и товарно-отраслевой конъюнктуры при прогнозировании конъюнктуры рынков сырьевых товаров сельскохозяйственного происхождения. Так, для непродовольственных товаров (лесоматериалы, хлопок, шерсть, натуральный каучук) показатели общехозяйственной конъюнктуры весьма близки к тем, которые используются при прогнозах рынков промышленного сырья. Однако число их обычно составляет 40—50% общего количества показателей.

Для рынков продовольственного сырья, например пшеницы, кофе, сахара и т.д.» ведущую роль играют показатели конъюнктуры товарного рынка — 75% общего числа показателей, а на долю показателей общехозяйственной конъюнктуры приходится 25%.

3. Прогнозирование мирового рынка на основе экспертных оценок

Методы экспертной оценки наиболее часто применяются при составлении экономических, в том числе и рыночных, прогнозов, где проявляются сложность и противоречивость анализируемых факторов.

Экспертное прогнозирование мирового товарного рынка предполагает оценку высококвалифицированным специалистом (экспертом или экспертами) на основе своего опыта и знаний возможной динамики и перспектив его развития. Высказанные мнения критически анализируются, суммируются и в итоге вырабатывается общее мнение о наиболее вероятных направлениях развития данного мирового рынка в указанной перспективе (рис. 11.4).

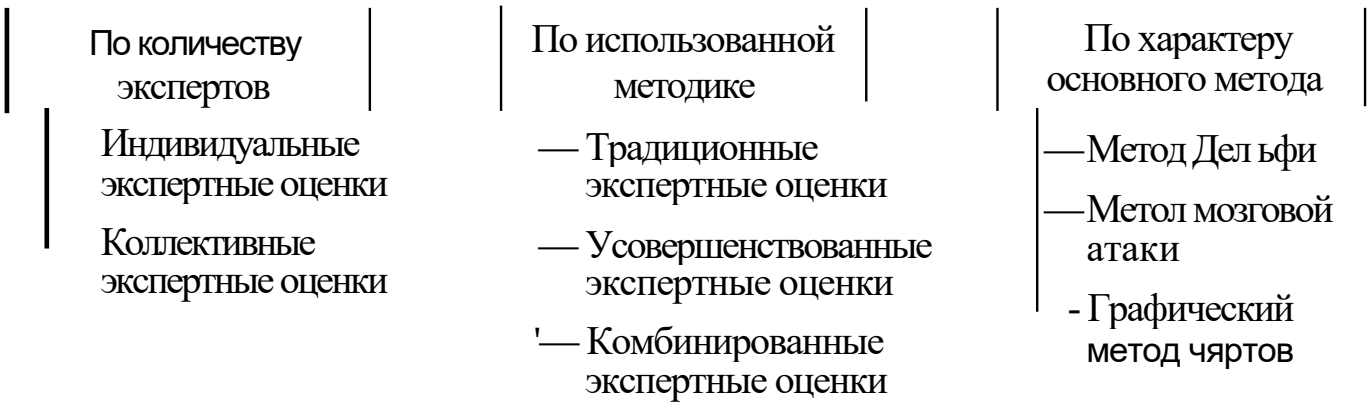


Рис 11.4 Виды экспертных оценок при прогнозировании мирового рынка

Индивидуальные экспертные оценки осуществляются одним экспертом и являются «именными». Как правило, они подлежат сопоставлению с прогнозами других специалистов с целью повышения достоверности полученного прогноза.

Коллективные экспертные оценки предполагают экспертную оценку коллектива специалистов.

Традиционные экспертные оценки основываются на использовании традиционных простейших методов экспертных оценок.

Усовершенствованные экспертные оценки включают новые современные методы осуществления.

Комбинированные экспертные оценки дополняются эконометрическими методами, методами экстраполяции временных рядов. Например, метод Дельфи используется в сочетании с другими методами и с широким применением ЭВМ.

Метод Дельфи, или дельфийская процедура, предполагает обобщение мнений коллектива экспертов путем их индивидуального письменного анкетирования (опроса) в несколько туров по специально разработанной процедуре (обычно крайние мнения отбрасываются). При этом исключается проведение прямой дискуссии и непосредственного влияния мнений других экспертов. В процессе обработки полученных индивидуальных мнений через соответствующие коэффициенты учитываются

компетентность и весомость мнения каждого специалиста-эксперта. Это позволяет сиять такие психологические аспекты, как «декламация на публику», «давление авторитета», соображения престижности, тенденциозность, ведомственные и групповые интересы. Этот метод был впервые разработан и применен американской корпорацией Rand.

Метод мозговой шпаки (мозгового штурма) имеет целью выработать единое мнение экспертов в процессе прямого обсуждения прогноза

t

мирового рынка специалистами соответствующего профиля. Их встреча проводится по специально разработанному сценарию и в соответствии со строгой процедурой. Каждый участник обсуждения получает возможность коротко высказать свое мнение, каким бы неубедительным оно ни было. Основные правила этого метода:

- концентрация внимания экспертов на одной идее, теме;
- обсуждение любой высказанной участниками мысли;
- краткость изложения экспертом своей мысли;
- недопущение критических высказываний в адрес идей участников и их самих;
- приоритет выступления тех экспертов, у которых новая идея возникла в связи с предыдущим выстуапением.

Метод мозговой атаки, предполагая групповое обсуждение, оказывается на 70% эффективнее, чем простая сумма индивидуальных мнений.

Графический метод мартов позволяет выразить прогнозируемые тенденции в количественной, цифровой форме. В этом случае эксперту предлагается продлить на графике, построенном в соответствующем масштабе, указанные кривые на прогнозируемую перспективу. Далее при обработке графические данные согласно масштабу переводятся в цифровое выражение, позволяющее провести их математико-статистическую обработку. Этот метод особенно часто используется при прогнозировании биржевых котировок.

Недостатки метода экспертных оценок:

- субъективизм оценки эксперта, связанный с профессиональной ограниченностью, ведомственными интересами, боязнью ответственности, восприимчивостью к распространенному мнению, склонностью преувеличивать плохое, преувеличением значения текущей ситуации и т.д.;
- труднодоказуемость;
- нежелание экспертов давать прогнозы в конкретной количественной форме (в виде цифр, особенно абсолютных) и желание их ограничиться качественной оценкой.

Для преодоления указанных отрицательных моментов повышают иллюстративность материалов, предлагаемых экспертам для проведе-

ния экспертной оценки с использованием «дерева целей», «дерева проблем», графиков, таблиц-матриц, сценариев и т.д.

Повышение качества метода экспертной оценки при прогнозировании предполагает использование экономико-математического аппарата и ЭВМ для их обработки

4. Экономико-математическое прогнозирование мирового рынка

Методы экономико-математического моделирования базируются на унифицированном банке данных и широком использовании современных ЭВМ и соответствующего софт-обеспечения.

Эконом и ко-математическое моделирование в отличие от метода экспертных оценок дает теоретико-экономическому анализу строго количественную опенку, а результатам прогнозирования — объективную степень надежности, научную доказательность. В современной практике экономического прогнозирования наиболее перспективными являются статисти ко -вероятностные, эконометрические модели, в частности многофакторный пошаговый регрессионный анализ, объединяющий объективный метод экономико-математического моделирования (включая элементы научной экстраполяции) и метод индивидуальных и коллективных экспертных оценок.

Использование многофакторных регрессионных моделей с целью прогнозирования мировых товарных рынков требует учета математических условий *правомерности их применения* к анализу статистической информации, чаще всего представленной в виде динамических рядов, а также того, что использование регрессионных моделей в целях прогнозирования означает экстраполяцию В1гутренних связей между формирующими данный объект факторами за пределы базового периода. Последнее предполагает тщательное изучение важнейших свойств исследуемого экономического объекта, степени его устойчивости или инерционности и динамичности, атакже основных определяющих их факторов, поскольку увеличение периода (диапазона, глубины) прогнозирования означает рост объективных возможностей необратимого изменения внутренней структуры объекта и основных закономерностей его развития, что неизбежно ведет к уменьшению надежности и точности прогноза.

Специалисты в области прогнозирования мирового товарного рынка учитывают также *эффект временнбго запаздывания* (временного лага) динамики отдельных показателей относительно мировой цены. Это относится прежде всего к инвестиционной деятельности, загрузке мощностей, товарным запасам. Расчеты свидетельствуют, что переломы в динамике этих показателей, как правило, на несколько кварталов

устойчиво опережают переломы в движении мировых цен и эти показатели могут служить важными и надежными индикаторами возможных изменений в конъюнктуре мировых товарных рынков.

При построении экономико-математических моделей учитывают тесную зависимость развития отдельных мировых товарных рынков от динамики мировой рыночной экономики в целом, неотъемлемой частью которой и являются рынки.

В настоящее время во БНИКИ и других научно-исследовательских организациях России, занимающихся прогнозированием рынков, действуют постоянные автоматизированные системы прогнозирования. В частности, во ВНИКИ работает система «Мировой рынок», охватывающая 24 рынка минерального и сельскохозяйственного сырья и включающая пять функциональных подсистем, работающих в режиме прямых и обратных связей:

- информационное обеспечение (банк данных);
- традиционные экспертные методы прогнозирования;
- экономико-математические методы прогнозирования;
- интеграция прогнозов, разработанных разными методами;
- контроль за качеством конечных результатов прогнозирования.

Системы изучения мировых товарных рынков включают разработку и совершенствование методики прогнозирования, организации прогностической работы, информационного обеспечения, использования ЭВМ и компьютерных программ. Обеспечение достоверности прогнозов требует единства их методологической и информационной базы.

Контрольные вопросы

1. Что такое рыночная симптоматика и чем она отличается от прогноза мирового товарного рынка?
2. Каковы основные показатели конъюнктурной симптоматики рынка?
3. Каким требованиям должен отвечать прогноз мирового рынка?
4. Какие виды прогноза мирового товарного рынка вы знаете?
5. Какими основными методами прогнозирования мирового рынка пользуются маркетологи?
6. В чем заключается сущность метода экспертных оценок при прогнозировании развития мирового рынка?

Определите особенности экономико-математических методов прогнозирования мирового рынка.

Глава 12

ЭКОНОМЕТРИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

/ Международный маркетинг — вид социально-экономической системы • 2. Алгоритм экономико-математического (жонометрического) моделирования • 3. Общая классширикацияжонометрическихмоделей • 4. Основные этапы развития фонометрических методов в международном маркетинге • 5. *Классификация эконометрических методов в зависимости от целей их использования* • 6. *Процесс принятия решений в международном маркетинге и применяемые эконометрические методы* • *7. Готовые компьютерные программы поддержки управленческихрешений и исследований*

1. Международный маркетинг — **вид** социально-экономической системы

Система — это комплекс взаимосвязанных элементов и отношений между элементами и их атрибутами.

Социально-экономическая система — сложная вероятностная динамическая система, охватывающая процессы производства, обмена, распределения и потребления товаров и услуг.

Социально-экономическая система относится к классу *кибернетических систем*, т.е. управляемых систем, способных служить объектом математического программирования. Понятие «система» является центральным понятием кибернетики. Чтобы называться системой, явление или процесс должен отвечать следующим требованиям:

- обеспечение целостности системы:
- наличие эффекта синергии, эмерджентности;
- наличие цели и критерия исследования данного множества элементов,
- наличие более крупной, внешней по отношению к данной, системы, называемой средой;
- возможность выделения **в** данной системе взаимосвязанных частей (подсистем).

Целостность системы предполагает принципиальную несводимость свойств системы к простой сумме свойств составляющих ее элементов.

Синергия обеспечивает увеличение общего эффекта до величины большей, чем сумма эффектов элементов системы, действующих независимо.

Эмерджентность (наиболее яркое проявление свойства целостности системы) — наличие свойств, которые не присущи ни одному из составляющих систему элементов, взятом в отдельности. Вне системы эти признаки наличествуют в международном маркетинге.

Наличие цели и критерия исследования данного множества элементов также присуще международной маркетинговой деятельности, ставящей целью расширить Присутсгвие компании назарубежиых рынках и повысить эффективность своей деятельности.

Наличие более крупной, внешней по отношению к данной, системы, называемой *средой* Глобальная и мультинациональная международная маркетинговая среда, в которой работает фирма на зарубежных рынках, доказывает наличие данного признака кибернетической системы в международном маркетинге.

Возможность выделения в данной системе взаимосвязанных частей *(подсистем).* Международный маркетинг имеет множество подсистем, таких как международная товарная политика, ценовая политика, сбытовая политика, коммуникационная политика При этом международный маркетинг является представителем социально-экономической системы, обладающей специфическими характеристиками.

Свойства социально-экономической системы

- Массовый характер социально-экономических явлений и процессов
- Динамичность
* Случайность, неопределенность
* Невозможность изолировать систему от внешней среды
* Активная реакция на новые факторы

Массовый характер экономических явлений и процессов. Закономерности процессов не обнаруживаются на основании небольшого числа наблюдений. Необходимо проведение массовых наблюдений.

Динамичность экономических процессов, заключающаяся в изменении параметров и структуры экономических систем под влиянием среды (внешних факторов).

Случайность, неопределенность в развитии экономических явлений. Экономические явления и процессы носят в основном вероятностный характер, и дня их изучения необходимо применение экономи-

ко-математических моделей на базе теории вероятностей, хаоса и математической статистики.

Невозможность изолировать протекающие п экономических системах яиления и процессы от окружающей среды с тем» чтобы наблюдать и исследовать их в чистом виде.

Активная реакция на появляющиеся новые факторы, способность социально-экономических систем к активным, не всегда предсказуемым действиям в зависимости от отношения системы к этим факторам, способам и методам их воздействия,

Итак, международный маркетинг, как и любой другой вид маркетинга, соответствует всем вышеуказанным признакам и является представительным видом социально-экономической системы, что объективно доказывает возможность и эффективность использования экономико-математического моделирования — основного метода исследования систем в кибернетике.

Метод моделирования — способ описания знаковыми математическими средствами социально-экономических систем, способ теоретического и практического действия, направленного на разработку и использование моделей.

Модель — образ реального объекта, процесса в материальной или идеальной форме, отражающий существенные свойства моделируемого объекта (процесса) и замещающий его в ходе исследования и управления.

Эконометринеская модель — образ социально-экономической системы, описанный знаковыми математическими средствами, отражающий ее существенные свойства и замещающий ее в ходе исследования и управления.

Метод моделирования основан на *принципе аналогии,* т.е. возможности изучения реального объекта не непосредственно, а через рассмотрение подобного ему и более доступного объекта, его модели. Метод моделирования основан также на *принципе адекватности,* т.е. на соответствии модели моделируемому объекту или процессу. Причем важно добиваться не просто адекватности, а адекватности по тем свойствам, которые считаются существенными для исследования. Проверка адекватности — весьма серьезная проблема, тем более что ее осложняет трудность измерения экономических величин.

Экономико-математическое моделирование способно решать следующие практические задачи:

- анализ экономических о&ьектов и процессов;
- эконометрическое прогнозирование, предвидение развития экономических процессов, планирование;
- разработка управленческих решений на всех уровнях хозяйственной деятельности.

Однако аналогия и адекватность — в какой-то мерс условные понятия, поскольку *полного соответствия модели реальному объекту нет.* Поэтому нельзя полагать, что данные, полученные в результате экономико-математического моделирования, могут использоваться непосредственно как готовые управленческие решения, они — консультирующие средства. Принятие управленческого решения остается за человеком — менеджером, маркетологом.

2. Алгоритм экономико-математического (эконометрического) моделирования

Процесс моделирования носит циклический характер. Рассмотрим алгоритм — последовательность и этапы одного цикла разработки эконометрической модели для международного маркетинга.

1-й этап. Постановка экономической проблемы и ее качественный анализ.

Формулируются сущность проблемы (выбор целевого рынка за рубежом), принимаемые предпосылки и допущения.

2-й этап. Построение математической модели.

Формализация рыночных явлений ввиде функций, уравнений, неравенств.

Выбирается тип модели, исследуются возможности ее применения, уточняется перечень переменных и параметров.

3-й этап. Математический анализ модели.

Выявляются общие свойства модели и находятся ее решения (одно или множество).

4-й этап. Подготовка и введение в модель исходной экономической информации,

Обычно наиболее трудоемкий (информация по международной маркетинговой среде, рынку, фирме и т.д., например, цены, затраты, рыночная доля и др.).

$~й этап. Численное решение модели.

Алгоритмы численного решения задачи, подготовка программы на ЭВМ, расчеты, носящие многовариантный характер. '

6-й этап. Анализ численных результатов и их применение.

Проверка правильности моделирования и адекватности модели рыночным реалиям.

На каждой стадии в случае обнаружения ошибок возможен возврат к начальным стадиям работы (возвратные связи этапов) и осуществление соответствующей корректировки эконометрического моделирования.

3. Общая классификация эконометрических моделей

В международном маркетинге используется широкий спектр эконометрических моделей, которые могут быть классифицированы следующим образом"

1) *по стадии агрегирования;*

• макроэкономические (страна, регионы);

• микроэкономические (фирма);

2) *по методам построения-*

• балансовые (выражающие соответствие наличия ресурсов и направлений их использования);

• трендовые (выражающие явления через длительную тенденцию в ряду чисел);

• описательные (определяющие характер отношений между различными данными и показателями);

• прогностические (обеспечивающие возможность прогнозирования и планирования);

• оптимизационные (позволяющие осуществить выбор наилучшего варианта);

• имитационные (крупномасштабные модели, позволяющие проводить ЭВМ-имитацию, игры, эксперимент);

3) *по типу информации;*

• аналитические (построенные на априорной информации);

• идентифицируемые (построенные на апостериорной информации);

4) *по учету фактора времени;*

• статические (все элементы отнесены к одному моменту времени — «фотоснимок»);

• динамические (описывающие системы в развитии — «видеосъемка*);

5) *по учету фактора неопределенности:*

• детерминированные (если результаты на выходе модели однозначноопределяются управляющими воздействиями, зависят от них);

• стохастические, вероятностные (на входе заданные величины, на выходе — различные результаты в зависимости от действия случайных факторов);

6) *по характеристике математических объектов* (по типу матема тического аппарата):

• матричные модели;

• модели линейного программирования;

• модели нелинейного программирования;

• корреляционно-регрессионные модели;

- модели теории массового обслуживания;
- модели сетевого планирования;
- модели теории игр;
- модели теории вероятностей;
- модели теории хаоса.

4. Основные этапы развития эконометрических методов в международном маркетинге

Маркетинг, и особенно международный, который сопряжен с широким полем экономических и рыночных исследований, представляет собой концентрированное выражение научных знаний и опыта для регулирования и разрешения рыночных проблем и включает в себя комплекс научных и, в частности, экономико-математических, эконометрических методов. Особое место среди них принадлежит статистическим методам и методам оперативных (или операционных) исследований (operation research — OR).

Статистические методы, начало использования которых относится к XVII в, первоначально назывались описательной статистикой. Они обусловливают накопление, классификацию и систематизацию значительного количества данных и последующее выявление с их помощью основных тенденций и направлений развития экономических, рыночных и других явлений. В настоящее время в статистике разработаны широкоохватные и высокоаналитические методы, что в определенной степени снимает различия между статистическими методами и методами оперативных исследований.

Методы оперативных исследований впервые были использованы в Англии в начале Второй мировой войны при формировании новой системы управления экономикой страны в военное время. В дальнейшем методы оперативного анализа претерпели значительные изменения и усовершенствования, в частности в управленческой деятельности американских фирм, и распространились в системе менеджмента и маркетинга в большинстве стран мира.

Имитационные методы. Эра компьютеризации экономики и управленческой деятельности компаний (с середины 70-х гг.) форсировала развитие и совершенствование эконометрических методов маркетинговых исследований и расширила горизонты их применения. К тому же были разработаны методы имитации с использованием статистических методов и методов оперативных исследований. В результате развития и совершенствования методов имитации были созданы крупномасштабные модели и многоцелевые методы принятия решений в международной рыночной среде.

5. Классификация эконометрических методов в зависимости от целей их использования

Классификация эконометрических методов в зависимости от целей ИХ использования в международном маркетинге приведена в табл 12 1

Табл и на 12 1 Классификация эконометрических методов

Виды методов	Цели использования		
	оптимизация	прогноз, планирование	контроль
Статистические методы (многофакторный анализ)		X	X
Методы оперативных исследований*			
метолы теории вероятности	X		
методы количественного планирования	X		X
сетевые методы	X		X
методы теории конкуренции (игр)		X	
Имитация	X	X	X

Статистические методы

Статистические методы позволяют специалистам в области маркетинга количественно определять экономические и рыночные явления и осуществлять поиск причин их возникновения и развития с помощью различного рода математических расчетов, вероятностного распределения, построения предположений и математических проверок. К статистическим методам относятся широко распространенные в международных маркетинговых исследованиях и составлении маркетинговых программ методы построения временньтх рядов (трендов), регрессионный анализ, многофакторный анализ и др.

Регрессионный анализ часто используется фирмами при прогнозе продаж дня оценки зависимости между объемами продаж и другими экономическими и рыночными переменными, например зависимости их от изменения уровня доходов, принем в количественном выражении и с аоправками на опережение или отставание во времени. Определение зависимости объема продаж от других переменных позволяет

прогнозировать объемы будущего сбыта. При этом фирмы также активно прибегают к услугам экспертов.

В последнее время многофакторный анализ получает все большее признание у маркетологов в международной сфере как метод, позволяющий определить структуру явлений, скрывающуюся за экономическими данными и показателями на основе статистического анализа взаимоувязанных множественных факторов путем их упрощения и сжатия

Так, современная фирма, анализируя сбытовую деятельность своих зарубежных филиалов, обычно применяет многофакторный анализ. В качестве иллюстрации предлагаем рассмотреть следующую ситуацию (табл. 12 2).

Таблица 122 Анализ международного сбыта

$	Ч Д ~	Число жителей, тыс чел.	Затраты на рекламу, тыс доля в месяц	Число товарных групп
1	[31	149	2,3	99
2	197	188	2,4	178
3	222	282	2,6	ПО
4	170	183	2,9	95
5	[68	221	2.4	52
б	155	128	4,3	104
7	205	153	4,8	190
8	269	197	6,6	288
9	206	125	6,0	169
10	126	77	3,6	156
И	261	210	5,4	283
12	248	258	5,2	**170**
13	250	254	*18*	228
14	167	114	**3,0**	145
15	166	174	3,2	151
Средний показатель	195,4	180,9	3,90	163,2

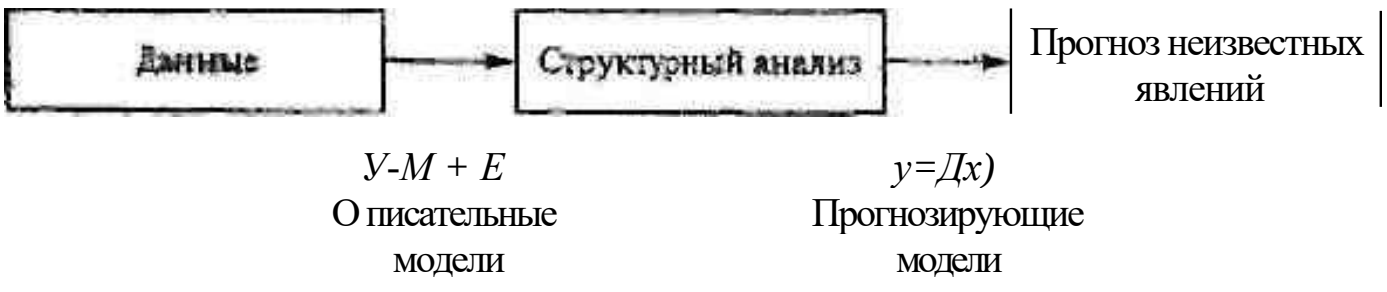
\

Согласно данным табл. 12.2, отношение объемов продаж с каждым отдельным условием: численностью населения города, где расположен фи пиал его рекламными затратами и набором продаваемых товарных групп может быть выражено через коррелятивные показатели как соответственно- 0,632, 0,760, 0,632, и условие с наивысшим показателем свидетельствует о наибольшем влиянии данного фактора на объемы сбыта. То есть в данном случае особенно большое влияние на объемы сбыта оказывают расходы на рекламу. При этом учитывается тот факт, что не одни расходы на рекламу, а и все остальные факторы оказывают влияние на динамику продаж данной фирмы.

Многочисленные способы многофакторных расчетов были разработаны в сфере наук, объектом изучения которых служат действия и поступки людей, например в психологии, социологии и др. Маркетинг, поскольку он имеет дело с изучением требований и мотиваций потребителей, рекламой, изучением общественного мнения и т.д., также активно применяет методы многофакторного анализа. Например, они используются при пропюзе спроса, анализе его структуры и продаж, планировании и разработке нового товара, анализе данных лабораторных испытаний, оценке научных разработок и т.д. Описательные и прогностические модели (модели прогноза) также относятся к методам многофакторного анализа. Первые из них служат целям упрощения анализа явлений, главным образом за счет определения характера отношений между различными данными и показателями, а вторые призваны прогнозировать будущее развитие явлений в условиях более четких и ясных связей между отдельными экономическими величинами.

Такие модели находят широкое применение в международной маркетинговой деятельности современных фирм, так как они решают задачу предвидения и прогноза изменений условий международной маркетинговой среды и мирового рынка и формирования дальнейших тактических и стратегических действий фирмы, для чего необходимо выяснение структуры явлений на основе применения описательных моделей (рис. 12.1).

Сами модели многофакторного анализа имеют сотни различных видов и модификаций, так как оперируют количественными и качествен-



Рис, 12.1. Описательные модели и модели прогноза

ными показателями, что дает возможность видоизменять и адаптировать вышеуказанные типы моделей к конкретным условиям и задачам отдельных фирм и организаций. Так, модели описательного типа используют ингредиеитныгй анализ (анализ основных элементов), множительный анализ, третий тип количественной теории, кластерный анализ и др. В качестве моделей прогноза используется регрессионный анализ, дифференциальный анализ, первый и второй типы количественной теории, корреляционный анализ, структурный анализ и др.

Попробуем методом двойной регрессии проанализировать факторы, влияющие на объемы продаж зарубежных филиалов в вышеприведенном примере. Данный метод является наиболее представительным методом построения прогностической модели (модели прогноза) и позволяет выражать различные варианты результатов через многочисленные причинные величины, а также анализировать структуру этих переменных. С помощью структурного анализа оказывается возможным прогнозировать варианты результатов в соответствии с меняющимися причинными условиями.

Гипотеза, Изменение объемов продаж филиалов фирмы за рубежом происходит в результате одновременного действия двух перемен-

ных: числа жителей данного города и широты охвата номенклатуры продаваемых товаров.

Модель:

$$y, = Яо + ^x^ + ед^ + од\text{-}З + Я,,$$

где у — объемы продаж каждого зарубежного филиала; x, ■ I — число жителей; х, • 2 — расходы на рекламу; x, • 3 — номенклатура товаров; a_0 — постоянная (неизвестный параметр); <з,—$a_{\%}$ — коэффициенты, показывающие степень зависимости объема продаж от каждой переменной, или ключевой регрессионный коэффициент (неизвестный параметр); £, — среди изменений объемов продаж филиалов фирмы это случайный показатель, поскольку его невозможно объяснить причиной связью.

Первая цель двойного регрессионного анализа — определить неизвестные показатели, которыми можно наиболее полно объяснить изменения объемов продаж из данных наблюдения. Вторая его цель — прогнозировать дальнейшую динамику объемов продаж в соответствии с изменениями определенной при первом анализе группы причинных переменных на основе оценочных параметров.

Гипотеза:

где y, — оценочный прогноз объемов продаж; о, — $a_ъ$ — оценочные показатели.

Для подсчета оценочных показателей следует основываться на следующих критериях: *Критерии:*

где Z— показатель расхождения (ошибки); *у* — показатель наблюдения; *у* — показатель предположения; / = 1.

В этой формуле *2* примем за наименьшее число, т.е. используем метод нахождения оценочных показателей в целях сведения к минимуму различия (ошибки) между показателем наблюдения *у* и показателем предположения *р.* Такой метод получил название *метода минимизации расхождений* (метод минимизации ошибки или метод наименьших квадратов).

Пример12.1. Подставляем в уравнение двойного регрессионного анализа значения *х* и *у*> поскольку они уже известны, и находим значения *о.* Тогда оценочные параметры:

а — 7,62 — постоянная величина;

а — 0,51 — ключевой регрессионный коэффициент числа жителей;

а - 12,43 — то же расходов на рекламу;

а = 0,288 — то же номенклатуры товаров.

Теперь можно найти оценочный объем продаж:

$$y = 7{,}62 + 0.5M + 12{,}43 - 2 + 0{,}288 * 3.$$

Здесь в качестве показателя, выражающего степень соответствия фактического параметра *у* и оценочного *},* используется коэффициент определения, который равен в данном случае 0,967. Таким образом, из решения уравнения следует, что показатель изменения объемов продаж составляет96,7%.

С помощью вышеприведенного уравнения можно прогнозировать будущие объемы продаж заграничных филиалов. Например, если фирма решит открывать новый филиал, исходя из следующих условий:

Число жителей *х[* — 175;

Расходы на рекламу *х* = 4,5;

Широта товарной номенклатуры *х* = 200, то, подставляя вышеуказанные значения в вышеприведенную формулу, получим возможный прогноз:

$$9'' = 7{,}62 + 0{,}51 - 175 + 12{,}43 - 4{,}5 + 0{,}288 - 200 = * 21\,040 \text{ (тыс. долл. вдень).}$$

ч

Методы оперативных исследований

Методы математического программирования (планирования). Методы математического программирования считаются отправной точкой оперативных исследований и активно применяются международ-

ными маркетологами, Они включают в себя методы линейного программирования (LP), методы нелинейного программирования, методы динамичного программирования (DP) и др. Среди них наибольшее распространение получили методы линейного программирования, предназначенные для решения задач оптимизации и т.д.

Методы теории вероятностей. Основоположниками данной теории являются Я. Бериулли (1654—1705), Муавр (1664—1754), а также известные русские ученые П. Л. Чебышев (1821-1894), А. А. Марков (1856-1922), А. М. Ляпунов(1857-1918), А. Н.Колмогоров (1903-1987).

Методы, основанные на теории вероятностей, определяют степень вероятности возникновения или проявления того или иного явления, втом числе и для решения маркетинговых задач, особенно в части построения прогнозов при поиске наиболее эффективных направлений действий фирмы в рыночных условиях. К подобного рода методам относится метод Монте-Карло, метод ожидания (теория ожидаемых рядов), поисковые методы, методы выборки и др. Среди них особого внимания заслуживает теория принятия решений Байеса (Baysien Decision Theory). Ее особенностями являются следующие моменты:

• Использование субъективной достоверности (вероятности) ста тистических предположений, получаемых из опыта и интуиции лю дей — специалистов, компетентных в отношении определения тенден ций развития рынка, например менеджеров отделов зарубежных про даж, руководителей подразделений по сбыту в зарубежные страны.

* Выбираются действия в зависимости от большой или малой ве личины коэффициента ожидания, который показывает прибыли или убытки в условиях достоверности (предварительной вероятности) ожидаемых явлений (например, как при бросании монеты: «орел» или «решка*). Предположим, что прибыль ожидается в 1000 долл. на еди ницу продукции, тогда достоверность такого предположения по мето ду выпадения «орла» или «решки» будет $^1/_2$, или 50%, поэтому произво дится подсчет: Прибыль (1000 долл.) х Достоверность (0,5) — 500 долл. и в этом случае коэффициент ожидания равен 500 долл.

Предполагается предварительное знание оценки ожидания новой информации, что позволяет в связи с исправлением предварительной достоверности в результате поступления новой объективной информа ции определить критерии решений: принимать новую информацию или нет, т.е. вьдяснить, согласуется ли она в плане издержек и т.д. с получен ными ранее оценками.

Данный метод, вероятно, будет активно применяться фирмами в будущем как метод принятия решений в ситуации риска или в недосто верных условиях, условиях неопределенности.

Пример 12.2. Возьмем ситуацию планирования открытия нового зарубежного магазина по сбыту экспортной продукции. Предположим, что вопределенномрегионе зарубежной страны проживают 10 000жителей и в принципе, если исходить из обычного суждения, неизвестно, сколько человек будет посещать данный магазин в день

Ниже показана субъективная вероятность определения числа возможных посетителей зарубежного магазина в день:

Условие	Вероятность наступления *p* - $p_{(}$
p_y » 1000 чел (0,10) p_3 - 2000 чел (0.20) Яз - 3000 чел (0,30)	0,20 0,50 0,30

Таким образом, в данном случае субъективная вероятность составляет p_x = 20%, или предполагается вдень посещение 1000 чел. В этом случае вероятность наступления/* —$p_{\{}$ называется *предварительной вероятностью.*

1-й этап. Подсчет прибылей и убытков

Для простоты подсчетов определим прибыльность от посещения одним посетителем данного филиала в размере 100 долл. (одна покупка 100 долл.). Тогда, если число посетителей составит вдень:

1000 чел. $(p_x)_t$ то прибыль будет равна 100 ТЫС. долл.

2000 чел. (/>,) 200 тыс. долл.

3000 чел. (p_2) 300 тыс. долл.

Далее, если принять расходы магазина-филиала в день в размере 220 тыс. долл., то при числе посетителей:

1000 чел. (р,) убытки составят 120 тыс. долл

2000 чел. 0?$_3$) убытки составят 20 тыс. долл.

3000 чел. $(p_г)$ прибыль составит 80 тыс. долл.

Следовательно, если в зарубежном магазине будет 1000 (р,) или 2000 (p_2) посетителей, то лучше его не открывать, а если 3000 (p_y) чел,, то открытие его целесообразно. (Хотя, конечно, чтобы точно определить, сколько в день будет посетителей в зарубежном магазине, следует его в действительности открыть и убедиться на практике, каковы будут реальные результаты.) Тогда принимаем предварительную вероятность за факт (условие) и определяем удельный вес /»,, p_2, р$_3$. Затем подсчитываем коэффициент ожидания в случае открытия зарубежного магазина и получаем *следующую* таблицу:

Условие	Вероятность, при которой *p* ^я^р,	Прибыль при открытии **магазина** (Л|), тыс. долл.	------ , -----' ------ 1 Ожидаемая оценка прибыли, тыс. долл., вероятность при которой (Л,) *p-pj*
1 ***p_1»ШХ>челф,Щ*** [рз-ЯО&чея.ОЬЗб)	0,20 а,5о	-120 -20 ----------	-24 -10 •

Окончание табц

Условие	Вероятность, при которой $p = p_t$	Прибыль при открытии магазина (Л)). тыс долл	Ожидаемая оценка прибыли, тыс. долл., вероятность при которой <Л|) /> = />,-	
p_3 = 3000 чел (0,30)	0,30	S0	24	
Итого	1,00	—	-10	

Эта таблица называется таблицей прибылей, или таблицей выплат (payoff). Как из нес следует, при открытии данного зарубежного магазина ежедневно будут иметь место убытки в размере 10 тыс. долл. Если магазин не будет открыт, то к прибыли, и убытки будут равны 0. Следовательно, на основании предварительной вероятности следует оставить идею об открытии нового магазина за рубежом.

2-й этап. Последующий анализ на основе дополнительной информации.

В результате предварительного анализа получилось, что целесообразнее не открывать новый филиал. Однако такой вывод основывался на субъективной вероятности, которая отнюдь не является достоверной. Поэтому у маркетолога остается чувство неуверенности в правильности принятого решения и возникает желание добиться более точной вероятности возникновения явлений $P_{(}$ P_2, P_3, в связи с чем вводится дополнительная информация.

Для этого можно ввести дополнительную объективную информацию, полученную, например, в результате зарубежных рыночных исследований, проведения пробного маркетинга, рыночного тестирования и тл. Например, предположим, что путем проведения полсвыхрыночных исследований методом анкетирования жителей зарубежного региона, где данной фирмой предполагается открыть новый филиал, были получены данные, что в магазин заходит 2 из 10 жителей. На основе новой информации путем последовательного анализа осуществляется корректировка предварительной вероятности. Для данной операции необходимо знание степени совершенства методов и качества результатов обследования зарубежного рынка Если этого не знать, то потребуется нахождение последующей вероятности математически, с помошью подсчетов на основе теоремы БаЙеса.

Если по теореме Байеса предварительную вероятность принять за *pM,* степень совершенства за $p[x = a/p,)_t$ а последующую вероятность за/»„то '

$$MP/) = \frac{Po(P^*)\text{-}p(x = a/p<)}{\%MPt)\text{-}P(x=a/Pi)}$$

Сокращаем формулу, и результаты последующей вероятности могут быть выражены следующей таблицей:

Явление	Предварительная вероятность /?о(Р/)	Степень совершенства *p(x = a/p,)*	Последующая зероятность *P\(pi)*
/?, « 1000 чел (0,1(0 p_2 = 2000 чел (0,20) $p_ъ$ = 3000 чел (0,30)	0,20 0,50 0,30	0,1935 0,3024 0,5022	0.J14 0,444 0,442
Итого	1,00	—	1,000

В таблице наглядно показано, что предварительная вероятность претерпела корректировку в результате введения новой, дополнительной информации.

Ниже приводится таблица прибылей, исчисленных в результате анализа последующей вероятности:

Явление	Последующая вероятность	Прибыли (Л,) (при открытии филиала), тыс. долл.	Ожидаемая оценка *A*, тыс. долл.
/>, = 1000 чел. (0,10) p_2 * 2000 чел, (0,20) *Pi* - 3000 чел. (0,30)	0,144 0,444 0,442	-120 -20 80	-1368 - 889 3536
Итого	1,000	—	1279

В результате последующего анализа, в отличие от предыдущего, ожидаемая оценка прибыли составила 1279 тыс. долл., что указывает на рациональность открытия нового зарубежного филиала. Если и в этом случае остается чувство неудовлетворенности точностью проведенного анализа, допускается введение новой дополнительной информации и осуществление еще одной корректировки полученных результатов и так далее, до полной удовлетворенности точностью и достоверностью произведенных исследований и расчетов со стороны маркетинговых служб.

Методы теории конкуренции (игр). Данные методы предполагают решение проблемы с учетом влияния действий конкурентов или партнеров в предпринимательской деятельности. В теории игр присутствуют различные варианты * которые могут быть классифихщрованы следующим образом:

• в зависимости от числа участников игры (игра с I, 2 или 3 участ никами);

■ в зависимости от общей стоимости платежей (игра по нулям и игра не по нулям);

• в зависимости от информации, которая известна участникам игры (с полной информацией и с неполкой, ограниченной информацией);

• по числу количества игр (с ограниченным числом игр, с неограниченным числом игр, продолжающиеся игры).

Ниже дается пример использования наиболее часто встречающегося варианта игры с двумя партнерами, по нулям и с полной информацией в отношении решений в международном маркетинге. Приводится таблица-матрица, где в ячейках указывается прибыль в отношении фирмы А (табл. 12.3).

Таблица 12 3. Игра с полной информацией по кулям для двух участников

		Стратегия фирмы В			
		*i	**h**		**h**
Стратегия фирмы А	*0*	-4 4 - 3	*6* 3 -1		*-2* *2* 0

Поскольку игра предполагает нулевой результат, то доход фирмы А будет соответствовать убытку на эту же сумму фирмы В. Так, если $a_i b_l$ = -4, то А имеет убыток 4, а В — прибыль 4. Если А предпринимает стратегию горизонтального ряда a_t в целях получения максимальной прибыли, то В предпочтительнее воспользоваться стратегией $Б_x$ в целях минимизации своих убытков (максимизации своих прибылей).

Однако если В предпринимает стратегию вертикального ряда $Б_x$, то А может максимизировать свою прибыль через a_2. Если А выбирает горизонтальный ряд a_{2t} то В для минимизации убытков следует выбрать $Б_y$ В то же время, если В предпочитает реализовать стратегию 6_3, то для А предпочтительнее выбрать a_2 в целях получения максимальной прибыли 2 и тогда игра достигает так называемой точки равновесия (или «пункта безопасности»), т.е. одинаково выгодного положения на рынке для компаний А и В.

Игра по нулям для двух участников, приводящая к «точке равновесия», получила название чистой игры. В подобных играх обычно, когда игра достигает «пункта безопасности», оба ее участника отказываются от последующих действий. Поскольку данный пример использует игру с полной информацией, то в ней участники знают ходы партнера и выбранную им стратегию.

Если же партнеру неизвестны ходы и предпочитаемые стратегии другого участника (например, конкурирующей фирмы на зарубежном рынке), то он оказывается перед необходимостью предвидеть или прогнозировать его действия. Такая ситуация наиболее часто встречается в рыночных

*И**

условиях, когда неизвестны стратегии конкурирующих компаний. В таком случае применяется теория решений «минимакс». Она означает сведение максимальных убытков к минимуму, что позволяет компании при выборе рыночной стратегии обезопасить себя от высоких рисков и убытков. В этом варианте пример будет выглядеть, как в табл 12.4.

Та б л и на 12 4 Игра с неполной информацией по нулям для двух участников

		Стратегия фирмы В			Показатель ' максимальных потерь фирмы А
		*,	Ь	h	
Стратегия фирмы А	"1 <*1	-4 4 -3	6 3 -1	-2 i 0	-4 2 (минимакс) ^3

Если неизвестна стратегия поведения участника игры — фирмы В, то мы выбираем для А стратегию, исходя из теории «минимакс», т.е. стратегию, которая может дать минимальный риск (убыток) из возможных. Вначале стратегию Л проверяем посамым большим показателям я,дяз: ^{a}\ ~ ""**> a_2 — 2, rtj = —3 Это показатели максимального риска (убытка) при каждой указанной стратегии. Чтобы минимизировать убытки, можно из возможных стратегий с максимальными убытками выбрать стратегию, которая приведет к наименьшему убытку. Тогда стратегия o_2 будет стратегией с минимальным риском и минимальным убытком из возможных максимальных. «Минимакс» — это один из возможных критериев оценки, но есть метод «максимнкс», метод «ригрст» и др.

Методы имитации

До сих пор при рассмотрении ряда аналитических методов принятия решений за основу брались в основном простые, элементарные ситуации. В сфере международной маркетинговой деятельности ситуации и возникающие проблемы, требующие решений, довольно сложны, в связи с чем практически ограничено применение элементарных математических методов при принятии управленческих, аналитических или плановых решений. Наиболее часто вышеприведенные методы используются комбинированно, что и определило сущность имитации, предполагающей многоцелевое принятие решений с помощью э ко неметрического аппарата с использованием ЭВМ в условиях рыночной ситуации, максимально приближенной к реальной

Кроме того, имитационные методы выполняют в международном маркетинге еще одну функцию, а именно: функцию лабораторного тестирования или эксперимента. Проводят мероприятия пробного

маркетинга или рыночного тестирования в реальных рыночных условиях, маркетологи получают реальные, объективные показатели, однако длл них требуются довольно значительные финансовые и временное затраты, кроме того, действия компании на рынке оказываются открытыми для конкурентов и существует опасность потерять пионерные позиции на* рынке за счет утечки информации к конкурентам.

В таком случае маркетологи-эконометрики строят модель тестируемой рыночной ситуации, вводят в нее различные переменные, меняющие ее под воздействием тех или иных маркетинговых методов работы данной компании, и проводят экономико-математическое (с использованием ЭВМ) тестирование в лабораторных условиях, недоступных для конкурентов, что и получило название метода имитации.

Основные группы методов имитации

- Стратегическая имитация (цепи Маркова)
- Тактическая имитация (ряды ожидания)
- Метод Монте-Карло
- Деловые игры
- Игры тестирования
- Игры открытий (Heuristic Programming)
- Игры с использованием теории хаоса

Имитационный метод — *цепи Маркова* — предполагает учет одновременного воздействия трех переменных при прогнозировании будущих.явлений. Ниже рассмотрен простейший пример применения цепей Маркова для международных маркетинговых исследований по определению доли компании на зарубежном рынке и лояльности зарубежных потребителей к товарной марке данной фирмы.

Пример 12.3. На зарубежном рынке конкурируют три фирмы А, В, С. Фирма А в Последний день мая провела обследование мнения покупателей по товарам, которые продают все три фирмы А, В, С. В результате опроса было определено, что престиж товарной марки товаров фирмы А соответствует 40%, В — 40%, С — 20%. В конце июня было проведено повторное обследование мнения потребителей и получились соответственно следующиепоказатели: 42; 30; 28%. Данная динамика вызвала чувство удовлетворения у руководителя маркетингового подразделения фирмы А. Однако в данной ситуации фирме А следует обратить особое внимание на рост престиха товаров фирмы С и учесть этот факт в своей деятельности, т.е. следует определить, как отразится на рыночной доле фирмы А сохранение такой тенденции в будущем (табл. 12 5).

Таблица12 5. Анализ динамики потребительской лояльности, чел.

‹4 a s **В**	**If** *u* * **§1** = C5 З- -	Число ПС	Приобретенных ,купдтелсй		Общее число приобретенных покупателей	Число потерянных покупателей			Общее число потерянных покупателей	як 5 - « **§1**
		А	В	С		А	В	С		
А	400	0	120 0	20	140	0	80 0	40	120	420
В	400	80	80	20	**100**	120	**20**	80	**200**	300
С	200	40		0	120	20		0	40	**280**

Из табл. 12 5 следует, что на конец июня у фирмы А покупателей было больше, чем у фирмы В на 120 чел. и она забрала у фирмы С 20 чел, В то же время фирма А отдала фирме В 80 чел. и фирме С 40 чел., т.е. всего у нее прибавилось 20 чел. и стало 420 покупателей

Далее подсчитываются показатели лояльности (приверженности) покупателей торговым маркам фирм А, В, С, а также процент оттока и притока их покупателей (табл 12.6).

Таблица 126. Расчет коэффициентов притока н оттока покупателей в течение июня

На конец нюня	На конец мая		
	А	В	С
А	**280** : **400** - 0,7	120.400 = 0,3	20 *s* 200 - 0,1
В	80 : 400 - *0Л* 40	200 : 400 = 0,5	20:200 = 0,1
С	: 400 - 0,1	160 : 400 = 0,2	160:200- 0,8

Таким образом, получается, что показатель приверженности покупателей к торговой марке фирмы А составляет 70%, процент оттока покупателей к фирме В — 20%, притока от фирмы В к фирме А — 30Я>. При предпйаоаквющ сохранения подобной тенденции в будущем просчитываем данную таблицу по, динамичныш вероятностным рядам, так как это не может ие предетаааятъ интереса для маркетолога, и получаем доли рынка трех кадткий А, В и С, которые ранее составляли соответственно 40,40 и

20% Если исходить из наличия точки равновесия, то можно проделать подсчеты n-е количество раз до получения ситуации равенства или баланса, что может быть продемонстрировано на следующем примере

Расчет рыночной доли компаний на конец июня

$$\begin{vmatrix}(0,7 & 0,3 & 0,P \\ 0,2 & 0,5 & 0,1 \\ 0,1 & 0,2 & 0,8, C\end{vmatrix} \begin{matrix}0,4*\backslash \\ =0,30\ B \\ \end{matrix} \begin{matrix}0,42 \\ \text{ч}0,2\text{^} \\ \end{matrix} \begin{matrix}A \\ \\ \end{matrix} \begin{matrix}0,4 \\ 0,28 \\ \end{matrix}$$

Рыночная доля фирм А, В, С на конец июня

Поскольку рынок складывается из рыночных долей фирм А, В, С, то • его объем можно выразить через 1,0 Путем такого расчета можно определить будущую долю рынка для каждой фирмы; А = 0,36 (36%); В = 0,23 (23%), С = 0,41 (41%).

Таким образом, получается, что перспективы развития рыночной доли на зарубежном рынке дня фирмы А весьма сложные и ее при сохранении современного курса маркетинговой деятельности ждет снижение доли операций на рынке. Так что предварительно полученные данные опроса были истолкованы неверно и предполагали оптимистичную оценку, что было исправлено с помощью эконометрического аппарата имитационного метода «цепи Маркова».

В последние десятилетия[1] социально-экономическое развитие стран и мировых товарных рынков характеризуется крайне нестабильным, неопределенным характером, что в значительной мере затрудняет задачи прогнозирования и планирования в управлении компании, в том числе и в международной маркетинговой сфере. Помогает преодолеть указанные трудности использование *теории хаоса* — теории развития сложных систем, которая первоначально использовалась математиками для прогнозирования погодных явлений и расчетов в космической отрасли- В период, когда сложная система не может существовать по старым законам, она переходит в состояние нестабильности и хаоса.

Автор теории нестабильности, нобелевский лауреат И. Пригожий отмечал, что «хаос порождает порядок, новый порядок», — явление, доступное для понимания и систематизации, что позволяет прогнозировать будущее развитие явлений, даже если они находятся в состоянии хаоса, нестабильности, неопределенности и турбулентности.

Рыночные явления, особенно в международном масштабе, представляют собой непредсказуемые сложные системы, сушествование и развитие которых определяется множеством факторов. В настоящее время передовые ученые — маркетологи-эконометрики идут по пути применения теории хаоса в прогнозировании мировых рынков и международной маркетинговой среды.

б. Процесс принятия решений в международном маркетинге и применяемые эконометрическне методы

Эконометрическне методы предназначены для принятия решений при оптимизации, прогнозировании, планировании и контроле в управленческой и маркетинговой деятельности При этом различают следующие методы принятия решений

вдостоверных условиях (ситуация однозначная) — методы количественного планирования, сетевые методы,

в рисковых условиях (когда известна вероятность возникновения ситуации) — методы теории вероятностей,

в недостоверных, неизвестных условиях (когда неизвестна вероятность возникновения ситуации) — статистические методы, методы теории конкуренции (игр), теория хаоса,

многоцелевое принятие решений — имитация (комбинирование методов)

Маркетологи при принятии управленческих решений в международном масштабе в рамках своей компетенции должны выбирать оптимальные для каждого конкретного случая методы исследований (рис 12 2)

7. Готовые компьютерные программы поддержки управленческих решений и маркетинговых исследований

Эконометрическне методы, которые находят применение в международных маркетинговых исследованиях большинства крупных фирм, свидетельствуют о высоком уровне математической подготовленности сотрудников их маркетинговых подразделений и высокой конкурентной позиции на мировых рынках. Эконометрическне методы и программирование на ЭВМ используются также в специализированных маркетинговых агентствах, которые не только широко применяют их для маркетинговых исследований и других видов услуг в рамках маркетинговой деятельности компаний, но и разрабатывают, применяют и предоставляют на коммерческой основе специальные компьютерные программы, предназначенные для решений различных маркетинговых задач* проведения маркетинговых опросов, комплексного изучения рынка, выбора целевого рынка за рубежом, оптимизации экспортного ассортимента, построения рекомендательных маркетинговых программ и директивных планов развития фирмы.

Активное внедрение математических методов и эконометрических моделей в маркетинговые исследования началось в 60—70-е гг, а их совершенствование с помощью специально разработанных программ —



Рис 12 2 Процесс принятия решений в международном маркетинге и применяемые методы

софт-обеспечения происходит весьма интенсивно в настоящее время. В частности, американские маркетологи широко применяют адаптированные для условий различных зарубежных рынков и маркетинговых задач готовые программы для менеджеров и маркетологов.

- MIS (Management information system) — информационная система для управления фирмой,
- DSS (Decision support system) — система поддержки управленческих решений,

• MDSS (Marketing decision support system) — система поддержки маркетинговых решений;

• MSM (MarketSelection Model) — модель выбора целевого рынка.

MIS (Management information system) — информационная система для управления фирмой. Такие системы быстро завоевали популярность в США, странах Западной Европы и в Японии благодаря росту продаж микрокомпьютеров и доступных для пользователя систем математического обеспечения. Первоначально работы в рамках программы MJS обеспечивали составление и анализ докладов-рекомендаций для поддержки принятия управленческих решений в определенной рыночной ситуации. Такой подход требовал учета особенностей запросоп, стиля и методов принятия решений каждым конкретным менеджером. Особенную сложность представлял выбор показателей, требующихся для соответствующего анализа, и временная частота их получения и предоставления. Поэтому ни один из предложенных вариантов не мог удовлетворять всех пользователей, в связи с чем разработчики отбирали наиболее компромиссные, типичные варианты или адаптировали разработанные программы под индивидуальные требования конкретных заказчиков, что значительно удорожало стоимость системы и усложняло ее разработку.

Другая проблема заключалась в самой операционной системе MIS, так как появление новых товаров на рынке, изменения в конкуренции, изменение рынков сбыта, изменения в управленческом звене влекли за собой значительные изменения программы.

DSS (Decision support system) — система поддержки управленческих решений. Эта система пытается обойти вышеназванные проблемы, используя методологию построения программы, позволяющей каждому отдельному пользователю манипулировать данными для проведения любого конкретного исследования: от простого добавления ряда показателей до сложных статистических построений и анализа.

Система DSS применяет диалоговую систему, давая возможность менеджерам пользоваться банком данных и анализировать их, а также запрашивать определенный набор информации. Причем работа может вестись с помощью клавиатуры даже без вывода на печать. Например, менеджер по маркетингу, отметивший падение продаж в регионе Юго-Восточной Азии, может запросить компьютер, как поведут себя продажи, если отделение компании потеряет свою долю рынка, и если так, то какому конкуренту она вероятнее всего достанется и т.д.

Системы DSS гибки и зчЭД>екпгвны, выполняют рутинную работу и позволяют менеджерам перепроверять свою предпринимательскую интуицию в решении управленческих задач, а также работать над выработкой решения сообща с компьютером. Система DSS скорее поддерживает

решение менеджера, чем заменяет его своим. Она не навязывает решения и методы, а обеспечивает доступ к систематизированной информации и моделям и помогает расширить сферу анализа для менеджера.

MDSS (Marketing decision support system) — система поддержки маркетинговых решений. Эта система аналогична DSS, однако адаптирована для принятия решений специально в области маркетинга, В частности, в ней значительно усилена информационная часть по элементам маркетинговой макросреды. В программу MDSS заложены система классификации и данные, поступающие от маркетингового отдела, отдела производства, сферы бухгалтерского учета и др. В частности, эта система дает возможность пользователю прибегать к методам многократного регрессионного анализа, факторного анализа, анализа дискриминанты и др.

В дальнейшем практика использования такой системы будет расширяться, так как менеджерам приходится принимать все большее число и более сложных решений в более сжатые сроки на международном рыночном пространстве.

MSM(Market Selection Model) —– модель выбора целевого рынка. Это оптимизационная модель разработана для оказания помощи менеджерам в выборе целевых рынков; при этом она максимизирует эффективность решения ряда задач с учетом ограниченных возможностей самой компании и факторов привлекательности рынка. Для использования этой модели менеджеры должны описать каждый конкретный сегмент рынка, в том числе и зарубежный, служащий объектом маркетингового исследования, по основным экономическим показателям их оптимальности: доход на вложенный капитал (return-on-investment — *КОТ),* рост объема продаж, валовой доход, чистая прибыль, поступления наличных средств и др,, а также цикличность развития рынка, расчет сезонных колебаний рыночного спроса. Ключевым преимуществом программы MSM является определение функций, которые создают совокупность характерных признаков, присущих рынкам конечного потребления. Например, программа устанавливает общий доход фирмы после подсчета поступления доходов, которые были бы получены со всех зарубежных рынков конечного потребления, если бы фирма имела возможность работать сразу на всех рынках.

Давая набор рынков конечного потребления, каждый из которых описан с учетом свойственных ему признаков, MSM помогает маркетологам отвечать, например, на такие вопросы;

• какой набор зарубежных рынков следует выбрать, чтобы реализовать ряд рыночных целей (например, достигнуть предельного уровня доходов, роста продаж, увеличения рыночной доли, ROI и др.);

• какой набор зарубежных рынков позволит достигнуть такого общего уровня эффективности, который укладывался бы в рамках мини-

мальных или максимальных ограничений по одному или нескольким факторам, например превышение роста продаж над определенным минимальным уровнем, не превышающем уровень, при котором необходимо увеличивать производственные мощности и др.;

• какой набор зарубежных рынков позволит максимизировать или минимизировать действие некоторых общих факторов, если другие факторы будут находиться в определенных пределах и тд

Солидные фирмы разрабатывают и используют собственные программы, в наибольшей степени соответствующие целям и задачам маркетинговой деятельности именно данной фирмы и именно данным рыночным условиям При этом возрастает популярность использования компьютерных программ, особенно с применением микрокомпьютеровтипа«лэп-топ», способных подключаться к спутниковой связи и обеспгчивать маркетологам и менеджерам доступ к информации по рынкам в режиме реального времени через Интранет, а также координированный сбор, обработку и анализ информационных данных зарубежного рынка и внешней маркетинговой среды и основу для принятия маркетинговых и управленческих решений и осуществления действий на соответствующих рыночных сегментах.

В то же время следует отметить, что в отличие от американских, например японские, фирмы не столь активны и доверчивы в отношении использования математических методов и программ и основной упор в принятии управленческих, и в том числе маркетинговых, решений делают наэкспертную оценку практиков — специалистов своей или специализированной консалтинговой фирмы.

Российские компании (не считая банков) только начинают в своей международной маркетинговой практике прибегать к разработке специальных программ, качество которых уже довольно высоко.

Контрольные вопросы

1 Обладает ли международный маркетинг признаками кибернетической системы и может ли служить объектом эконометрического моделирования?

2. Какие эконометрические методы используются в международном маркетинге?

3. Назовите основные этапы развития эконометрики в международном маркетинге,

4 Чем объясняются все более активные попытки использования теории Хаоса в международном маркетинге?

5 Кякие типы готовых компьютерных программ используются в мировой практике для решения вопросов международной маркетинговой деятельности?

Глава 13

МЕЖДУНАРОДНАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ И СТРАТЕГИИ ПРОНИКНОВЕНИЯ НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ

1 Понятие и виды международной сегментации • 2 Четыре типа международной сегментации • 3. Оценка и выбор зарубежных стран • 4 Основные стратегии поиска и выбора целевых рынков за рубежом • 5 Стратегии проникновения на внешние рынки • 6. Стратегии ухода с зарубежного рынка и дивестиции

1. Понятие и виды международной сегментации

Сегментация рынка представляет собой одну из важнейших особенностей маркетинговой концепции управления рыночной деятельностью компании

Международная сегментация — это деление потребителей мирового рынка И рынков различных стран и регионов на однородные группы с однотипным характером спроса и предпочтений и однотипной реакцией на маркетинговое воздействие

Классификация товарных рынков в качестве одного из принципов их изучения представляет собой макросешентацию мирового товарного рынка как единого целого. Углубление исследования рыночных возможностей предполагает необходимость дальнейшего деления рынков в зависимости от характеристики групп потребителей и их потребительских предпочтений относительно свойств товаров, что определяет понятие рыночной сегментации.

Под сегментацией понимают деление конкретного рынка (или каких-либо его составных частей) на сегменты, различающиеся по своим параметрам и по своей реакции нате или иные маркетинговые воздействия на рынок (рекламу, методы сбыта, цену и т.д). Количество сегментов на рынке может быть разным. Анализ процесса выбора того или иного вида товаров покупателями позволяет выделить множество рыночных сегментов, каждому из которых соответствуют различные модели покупательского поведения, более того, внутри каждого сегмента имеются подсегменты, потребители в которых различным образом оценивают те или иные параметры, связанные с характером товара и условиями продаж, неодинаково реагируют на их изменения. Другими словами, сегментация рынка — это деление потребителей с их мно-

гочисленными и сложными потребностями на узкие, однородные по характеристикам требований группы и однотипной реакцией на маркетинговое воздействие.

Международная сегментация первоначально предстает в виде *макросегментации*, предполагая сегментацию целых стран и регионов, т.е. анализ маркетинговой среды мировых рынков и рынков различных стран по их географическим, экологическим, демографическим, политико-правовым, экономическим, научно-техническим, социально-культурным особенностям.

Следующим этапом служит *микросегментация*, когда в рамках одной зарубежной страны осущесгвляется более детальная сегментация по группам потребителей, т.е. происходит дальнейшее деление отобранных крупных сегментов рынков на однородные по своим запросам и требованиям группы потребителей с учетом имущественных, географических, демографических, психографических и других критериев, а также по однотипности реакции отдельных групп потребителей на маркетинговые меры воздействия, например рекламу, ценовую политику, методы сбыта и т.д.

Сегментация вглубь — от широкой группы потребителей к более узким путем деления потребителей на более мелкие группы (например, наручные часы — наручные часы для мужчин — наручные часы для деловых мужчин — наручные часы для деловых мужчин с высоким уровнем дохода).

Сегментация вширь — от узкой группы потребителей к более широкой за счет охвата других смежных сегментов (например, мячи для спортсменов-профессионалов — мячи для спортсменов-любителей — мячи для игры и отдыха).

Гиперсегментация — чрезмерно дробная сегментация, значительно повышающая затраты на маркетинг. Возможна в случае товаров эксклюзивного, представительского уровня.

Предварительная сегментация определяет начало маркетинговых исследований н охватывает большое число возможных рыночных сегментов.

Окончательная сегментация определяет завершающую стадию маркеядгокых исследований и учитывает не только характеристики, ус**ловня рынка,** во и возможности самой компании. Окончательная сег**ментадая** щ>ибяижастся к выбору целевых рынков, по которым в дальнейшш компанией будет разрабатываться рыночная стратегия и м^кеишговая программа (план), и ограничена, как правило, небольшим чиедаж рдеючкых сегментов.

Критерии €»шснтлции. применяются те же, что и на внутреннем рынке» **однако** технология их применения значительно усложняется.

Для *потребительских товаров* критериями сегментации являются:

• Географические (климат, рельеф, близость к водным и другим ре сурсам, урбанизация);

[f] демографические (численность населения, уровень рождаемости и смертности, средняя продолжительность жизни, половозрастная пирамида, плотность населения, особенности жизненного цикла семьи, национальность),

• экономические (экономический уровень развития страны, региона, темпы роста ВВП, уровень доходов населения, уровень потребления, потребительская корзина, уровень сбережений, степень использования кредита, жилищные условия, эластичность спроса);

• социальные и культурные (социальное положение, социальное происхождение, профессия, образование, социальная среда и социальное окружение, религиозные верования, обычаи, общая и деловая культура);

• психографическис (черты характера, привычки, представления о самих себе, образ жизни, жизненная позиция, мотивы поведения, личностные характеристики, факторы покупательского поведения).

Критериями сегмента *щм\товоров производственного назначения служат.*

• производственно-экономические (состояние отраслей и компаний, потребляющих данные товары, особенности технологического процесса, используемого предприятиями-потребителями, масштабы компаний-потребителей, прогноз развития региона);

• специфика организации закупки (скорость или сроки поставки, условия оплаты и методы расчетов, формы деловых взаимоотношений);

• личностные характеристики людей, ведущих переговоры и от которых зависит решение о закупке.

Сегментация рынка потребителей тесно связана с дифференциацией товара, его позиционированием. Сегментация и дифференциация товаров представляют собой взаимообусловливающие направления маркетинговой деятельности, однако сегментация рынка является первоосновой, определяющей характер дифференциации и позиционирования товаров.

Дифференциация товара определяется разнообразием его видов с целью адаптации к запросам соответствующих сегментов потребителей и расширением товарного ряда. Дифференциация бывает реальной и мнимой, виртуальной. Реальная дифференциация предполагает производство действительно отличающихся по своим свойствам товаров, с использованием различных технологий, Мнимая, или виртуальная, дифференциация основывается на косметических изменениях. касающихся в основном оформления, упаковки, рекламы и т.д.: т,е. работает на уровне ощущений и чувств потребителей, используя арсенал методов эмпирического маркетинга.

Позиционирование товара означает выявление и подчеркивание особенностей товара, делающих его узнаваемым среди товаров-конкурентов, определение его места на рынке в ряду других аналогичных ему товаров с позиции самого потребителя. Позиционирование товара обусловливается выбором целевого рынка, фокусированием маркетинговых усилий компании на определенном сегменте рынка.

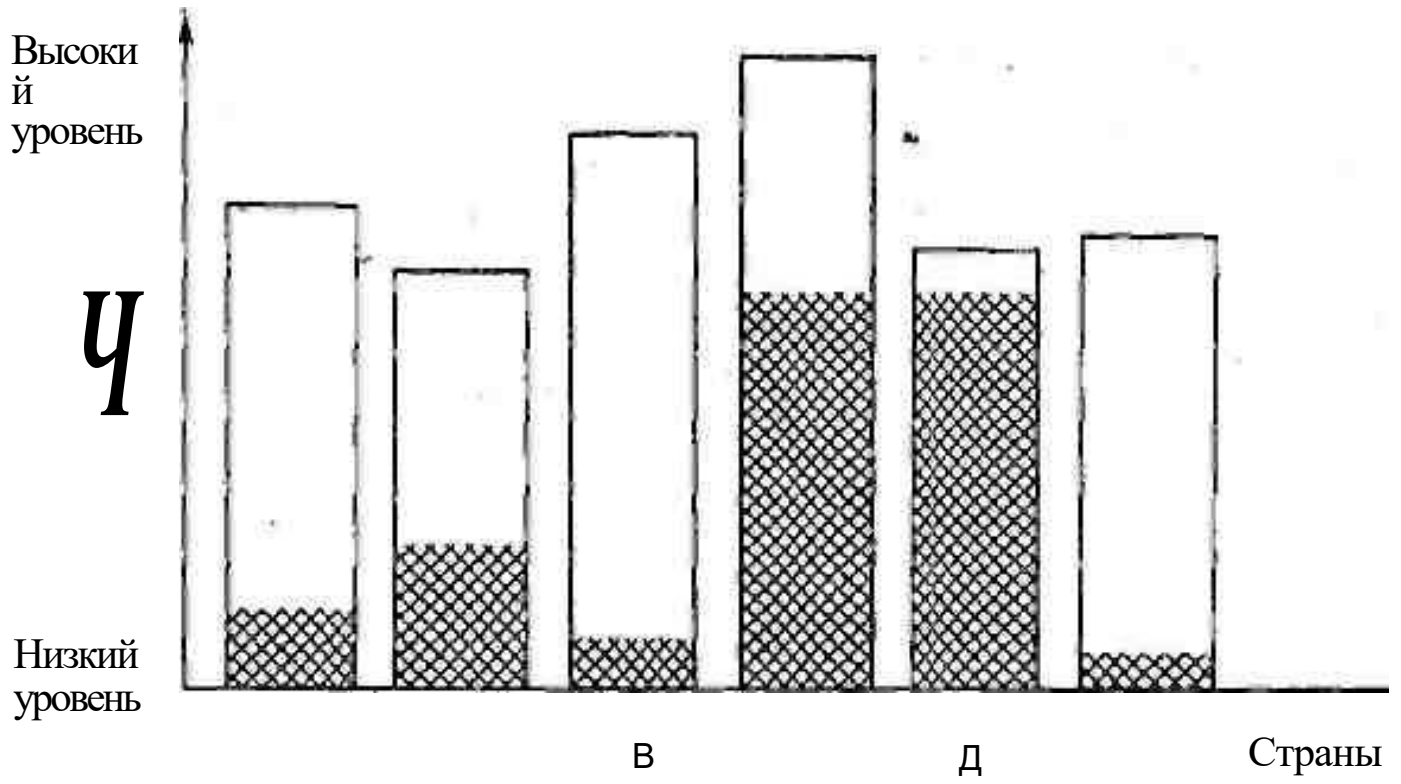
2. Четыре типа международной сегментации

Фирма, решив выйти на внешние рынки, прежде всего определяет, на какой именно из них она должна выйти и направить свои основные усилия. В этом случае используются основные критерии сегментации зарубежных стран и их потребителей, такие как демографические, природные и географические, экономические и научно-технические, политико-правовые, социальные, культурные, поведенческие и др. В то же время при выходе на внешние рынки фирме приходится использовать и специфические методы сегментации.

1. Самый простой, но далеко не всегда оптимальный метод определения целевого рынка за рубежом — *это выявление однотипных с нашей страной стран с однотипным спросом на схожие товары* (рис. 13.1). В этом случае можно ограничиться минимумом дополнительных затрат, поскольку товар не надо модифицировать. Метод основан на анализе характеристик отдельных стран, а не запросов соответствующих групп потребителей. Он предполагает высокую степень однородности в пределах отобранных стран, что встречается довольно редко, и пренебрегает возможностями существования однородных потребительских сегментов за пределами этих стран, таким образом искусственно занижая емкость зарубежного рынка сбыта.

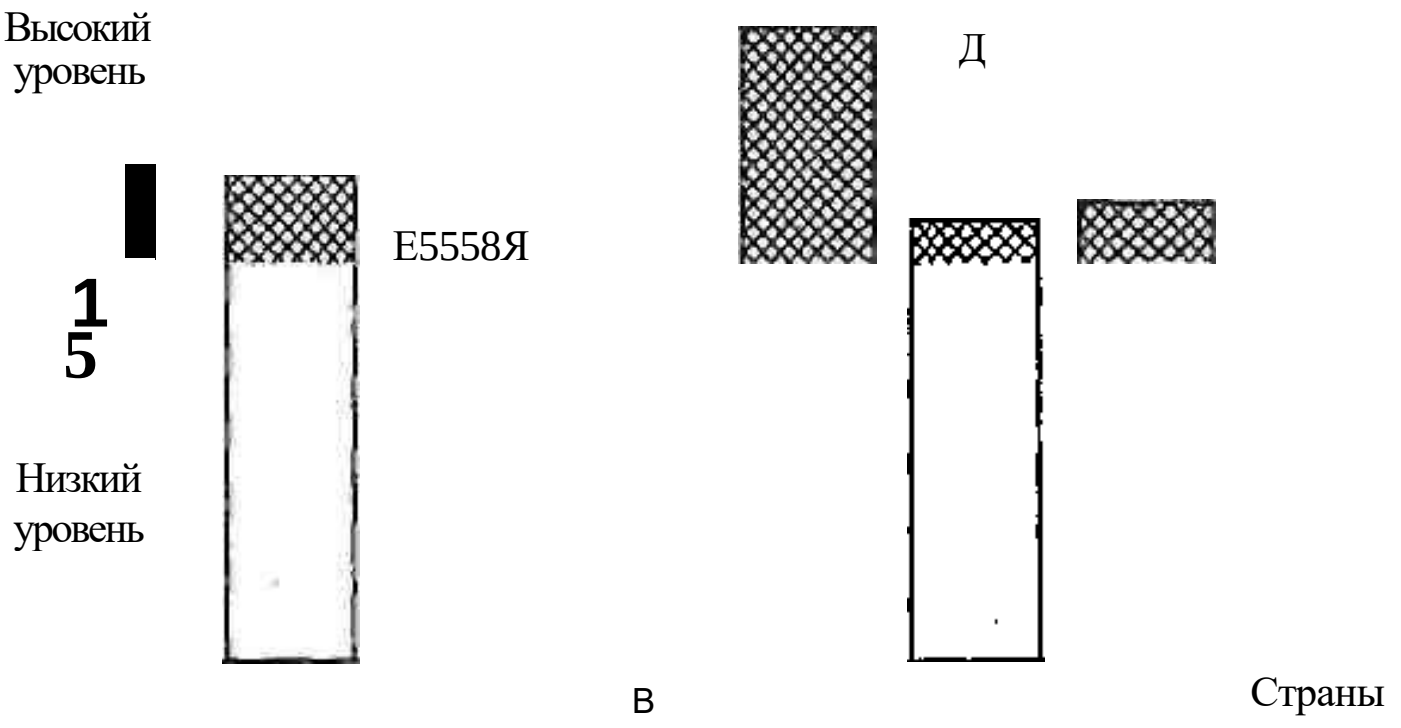
2. Конкретный рынок сбыта продукции за рубежом может быть на,йде,н за счет *выявления универсального, однотипного сегмента рынка во всех или большинстве зарубежных стран*. Универсальные сегменты представлены однородными группами покупателей с одинаковыми потребностями в каждой стране (рис. 13.2). Это в основном относится к-товарам, торговые марки фирм которых широко известны в мире и имеют высокий имидж.

Пример-13.1. Во всех странах имеются* группы потребителей с высоким уровнем Дохода, имеющие высокую компетенцию как покупатели и пользо-,•; ватели товаров и услуг, ориентирующиеся в своем покупательском поведении на приобретениетоваров престижных фирм, таких как «Мерседес», «Нина Риччи», «Ацидао и ТА, К именно их сегмент можно рассматривать как. универсальный сегмент для соответствующей продукции во всех странах.



- целевой сегмент потребителей

Рис 13.1. Международная сегментация: выявление однотипной страны с однотипным спросом на схожие товары



- целевой сегмент

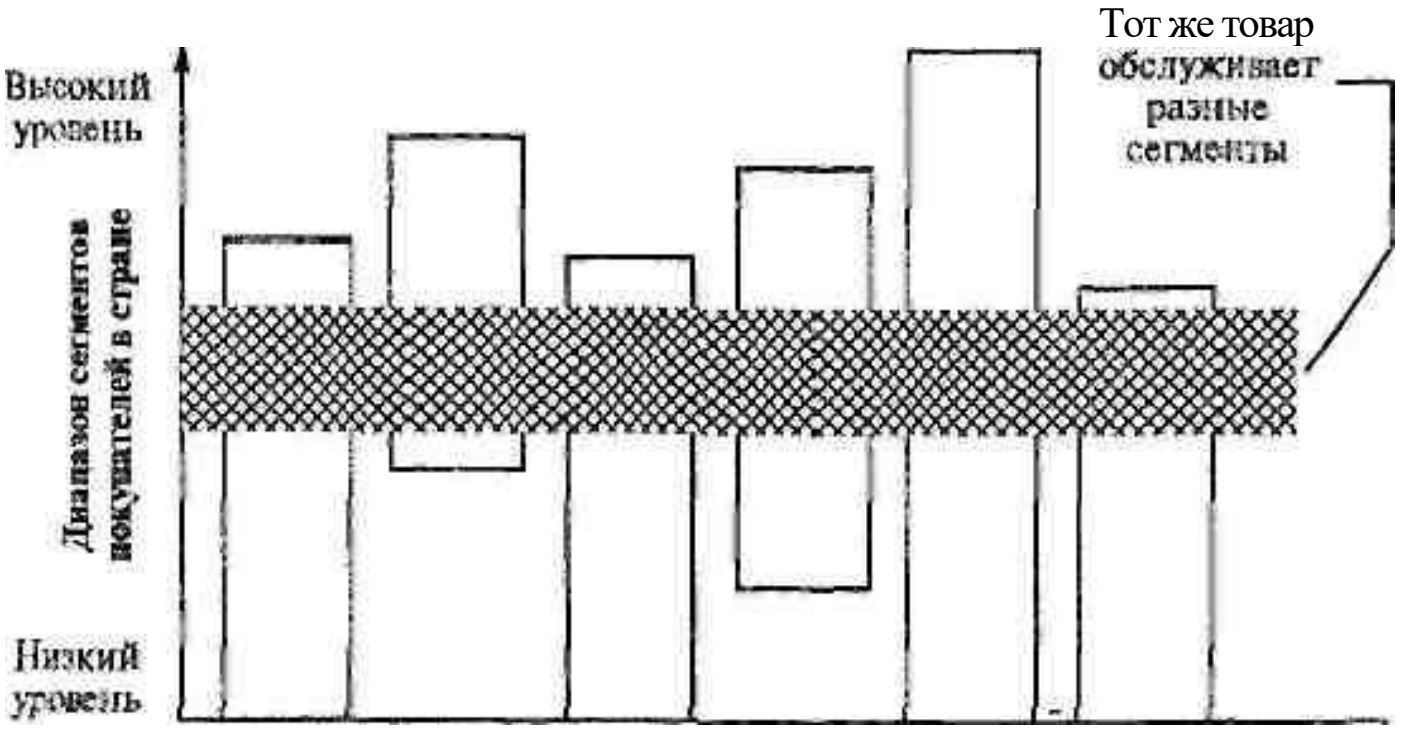
Рис. 13.2. Международная сегментация: позиционирование в одном и том же сегменте в каждой стране

Также к универсальному сегменту потребителей могут быть отнесены товары топливно-энергетической группы, например газ, электроэнергия и т д. В эгом случае также не требуется специальное «доведение» товара, его модификация, поскольку требования универсального сегмента потребителей на рынке различных сгран однотипны. Остается одинаковой маркетинговая программа по продвижению товара на рынки каждой отдельной страны, что также экономит расходы. И хотя емкость рынха отдельных сегментов ряда стран может оказаться небольшой, привлекательным выглядит общий ее объем Такой способ определения рынка для внешнеэкономической деятельности дает важные преимущества в плане стабильности имиджа, экономии на масштабах бизнеса и использования опыта его ведения Фирма с помощью такого метода международной сегментации к тому же обеспечивает защиту своих рынков в разных странах, не позволяя проникать на них конкурентам

3. Еще одним методом выбора целевого рынка для проникновения является *поиск различных сегментов в каждой стране*, которые могли бы заинтересоваться нашим товаром. Это наиболее затратный метод, однако он позволяет выбрать все имеющиеся емкости спроса на миро вом рынке по данному товару без его модификации и адаптирования к условиям зарубежного рынка. Дело в том, что один и тот же товар мо жет в разных странах продаваться покупателям различных сегментов (рис. 13.3). Для организации такого сбыта следует знать особенности запросов национальных рынков и использовать разные маркетинго вые программы: ценовую политику, типы формирования сбытовой сети, методы политики формирования спроса и стимулирования сбы та. Следовательно, адаптация происходит не за счет модификации са мого товара, а с помощью поиска соответствующих сегментов рынка за рубежом и подбора соответствующей ценовой, сбытовой и рекламной работы. Все это значительно удорожает такой метод поиска зарубеж ного рынка сбыта.

Пример 13.3. Автомобиль «Жигули» в развивающихся странах позиционировался для состоятельных слоев населения, а во Франции — для бедных слоев населения, в частности алжирцев, которые приезжают в эту страну на заработки.

4. Если первые три метода международной сегментации предпо лагают адаптацию ценовой, сбытовой и коммуникационной полити ки фирмы к требованиям зарубежных сегментов рынка, но не связа ны с необходимостью адаптирования и модифицирования товара для продажи его за рубежом, то следующий, четвертый метод междуна-



$8888& - целевой сегмент

Рис 13.3. Международная сегментация: позиционирование в различных сегментах в каждой стране

родной сегментации затрагивает международную товарную политику фирмы.

Важным методом международной сегментации и поиска зарубежного рынка сбыта является *поиск рынков с учетом необходимости модификации (изменения свойств и характеристик) товара,* повышения его качества и т.д. При этом идет усложнение и удорожание международной маркетинговой работы компании, и этот метод международной сегментации требует значительного повышения затрат, в то же время существенно расширяя перспективы международного сбыта.

Следует также подчеркнуть, что третий и четвертый методы в наибольшей степени характеризуются мультинациональным маркетинговым подходом к организации международного бизнеса, а второй — представляет собой глобальный маркетинг. Что же касается первого метода международной сегментации, то здесь компания не предпринимает дополнительных международных методов сегментирования, осуществляя поиск стран, похожих на уже освоенные рынки и автоматически переносит на них уже отработанную на предыдущих рынках маркетинговую стратегию и маркетинговые методы (табл. 13.1).

Таблица 13 1 МеяОДиародная сегментация

Стратегия международною маркетинга	Характеристики сегментов				
	однородные		смежные		другие культуры
	та же культура	другая культура	та же культура	другая культура	
1 Товар и маркетинг-микс те же *2* Товар тот же, маркетинг-микс адаптирован 3 Товар и МарКctiim-MiiKc адаптированы 4 Новый товар и новый млркстинг-микс	X	X	X	*X* X	X X

3. Оценка и выбор зарубежных стран

Обычно при выборе зарубежной страны для сбыта своей продукции компания задается вопросами, где она сможет более эффективно продать дополнительное количество своего товара, как оптимизировать сбыт и минимизировать издержки. Для этого она проводит *сканирование альтернатив*.

Ряд стран сразу же исключаются из списка рассматриваемых вариантов либо вследствие их высокой степени риска, либо по экономическим соображениям, либо потому, что менеджер по международным операциям вообще не принимает их во внимание, т.е. но субъективным причинам.

Фирма не в состоянии проанализировать все возможные альтернативы и обычно ограничивается обидим, кратким обзором возможностей организации сбыта или производства по крупным группам стран, которые в дальнейшем делятся на менее крупные подгруппы, и затем приступает к тщательному анализу перспектив своей деятельности в 5—10 странах с тем, чтобы исключить риск чрезмерности альтернатив сканирования зарубежных стран. Чаще всего ТНК направляют свои маркетинговые усилия на США, Японию и страны Западной Европы.

-Основные факторы, влиякицие на выбор стран

Емкость рынка. Ее обычно определяют по косвенным признакам: ВВП, доход на душу населения, темпы экономического роста, численность населения, доля среднего класса и др.

Простота ведения дел и совместимость бизнес-культуры. Как правило, предпочтение отдается схожим, соседним странам, с одним языком, однотипной культурой и бизнес-культурой, правовой системой, с подобными экономическими и демографическими условиями.

Уровень бюрократических регламентации. Это прежде всего бюрократические процедуры получения соответствующих разрешений, лицензий, оформления документов, требования в области налогообложения, ограничения на праиа собственности иностранцев, уровень допустимой репатриации прибылей

Соответствие предложения по выбору страны сложившейся структуре деятельности компании. Доказательства бизнес-плана включают факторы, хорошо знакомые и понятные менеджерам компании, критерии выбора страны соответствуют возможностям и политике компании, ее требованиям и руководящим принципам.

Наличие и доступность ресурсов. Под ними понимаются прежде всего природные ресурсы, материалы, рабочая сила, финансовые ресурсы.

Издержки Они включают расходы на проникновение и освоение рынка зарубежной страны, маркетинговые технологии, наем местной рабочей силы, налоги, развитие инфраструктуры.

Доход па капитал (return on investment— R01). Рассчитывается либо по совокупному доходу заграничного филиала, либо по части переводимой прибыли.

В табл. 13.2 приведен пример сравнения стран в зависимости от возможного дохода на вложенный капитал.

Таблица 13.2 Сравнение стран по степени вероятности получения доходя на капитал

Доход на капитал R01.56	Альтернатива А (страна А)		Альтернатива Б (страна Б)	
	вероятность	средневзве шейное значение	вероятность	средневзвешенное значение
0 5 10 15 20	0,15 0,20 0,30 **0,20** **0,15**	0 1,0 0,30 3,0 3,0 10,0	0 **0,30** **0,40** **0,30** 0	0 1,5 4,0 4,5 0 **10,0**

Примечание Дня оценки дохода на капитал следует умножить каждый уровень прибыли в процентах на соответствующую вероятность и получить средневзвешенное значение, а затем сложить все средневзвешенные величины.

Риск и неопределенность Предпочтения отдаются странам с меньшей степенью риска и неопределенности. В случае выбора страны с высокой степенью риска и неопределенности решаются задачи их снижения за счет страхования и другисх средств, определения приемлемости и неприемлемости риска, ставится цель получения высоких прибылей Оценке подлежит прежде' всего политический риск, возможности политических изменений в стране-партнере, например: уровень государственного контроля, >гроза экспроприации, национализации, введения ограничений на импорт и деятельность иностранных компаний, возможности переворотов, военных действий. Для составления политического прогноза зарубежной страны анализируется ее политическое развитие в прошлом.

Степень конкуренции Если компания на разных зарубежных рынках сталкивается с одними и теми же конкурентами, она может на отдельных рынках исходить из низкого дохода и даже возможности убытков с тем, чтобы противодействовать формированию конкурентных преимуществу конкурентов, Высокая степень конкуренции водной из стран может побудить компанию отдать предпочтение той стране, где меньшая степень доходности на вложенный капитал и меньшая конкуренция, с целью избежать жесткой конкурентной борьбы, т.е. выбирается страна, в которой острая конкуренция маловероятна.

Методы сканирования альтернатив

*Сетки параметров** Сетки параметров позволяют выявить приемлемые и неприемлемые условия для ведения внешнеэкономической деятельности с конкретными зарубежными странами, а также ранжировать страны по значимым переменным. Сетку параметров используют для сравнения стран по любым важным параметрам. Некоторые страны сразу исключаются из такой сетки по соображениям из очевидной неприемлемости для выхода на ее рынки (табл. 13.3).

Таблица 13.3. Сетка параметров сравнения страп во целесообразности проникновенна ка их рынки

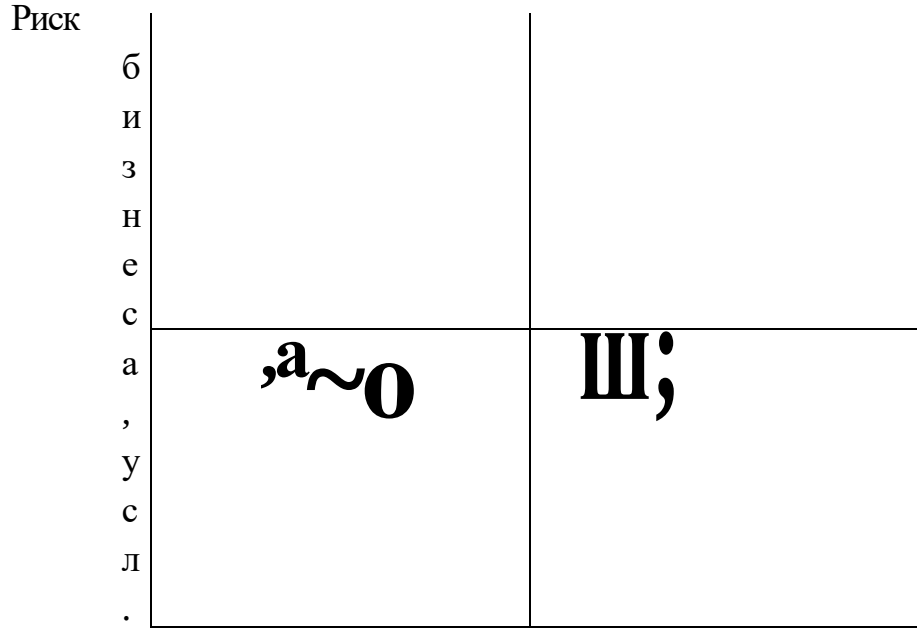
Переменные	Статистический вес	Страны			
		А	Б	**В**	**Г**
1. Приемлемые (П) н иелрнеевемыв СН) факторы Импортное дотирование *Вшош-юктжте* поилкам	—	П **Н**	П **П**	**П** **П**	**П** **П**

Окончание табл J33

Переменные	Стати-стиче-ский вес	Страны			
		А	Б	---------- **В**	Г
2 Доходность экспорта	0-3	—	3	1	2
Издержки	0-2		2	1	2
Ставка таможенных пошлин	0-4		3		4
Емкость рынка текущая	0-3			2	
Емкость рынка в ближайшие 3-10 лет	0-2		2		3
Возможная доля компании сразу и в ближайшие два года	0-2		2	1	2
Доля компании о ближайшие 3-10 лет			2	1 1	2
Итого			18	10	18
Оценка			+	—	+
3 Уровень риска (предпочтительнее низкие показатели)	0-4	—	2	] 0	3
Потеря рынка на ближайшие 3—10 лет (если сейчас не проникнуть на него)	0-3		0 0	1	3 2
Валютные проблемы	0-3		1 0	0	4 2
Возможность политической нестабильности	0-4				
Внешнеторговое законодательство в настоящее время	0-2			!	
Внешнеторговое законодательство на ближайшие 3—10 лет					
Итого			3	3	14
Оценка			+	+	—
Общая оценка		—	•*■+	-+	+-

Параметры и их статистический вес отличаются в зависимости от вида продукции и oj положения дел в самой компании. Важно не допустить чрезмерного разбухания и громоздкости сетки, поскольку в этом случае трудно будет выяснить ггреимущества и недостатки сравниваемых стран.

Матрица «возможности —риски» позволяет компании с помощью отобранных показателей с ранжированными статистическими весами оценивать каждую страну, при этом наглядно иллюстрируя ее положение « матричных клетках. Этот метод называется матрица Борга — Уорнера. На этой матрице можно отобразить положение страны относительно других и показать перспективы положения страны, т.е. картину и динамике (рис. 13.4).



^ — размер внешнеторговых операций

Q] -отсутствие внешнеторговых операций

О - размер будущих внешнеторговых операций Рис. 13.4. Матрица «возможности — риски» зарубежных стран (А — F)

Для построения такой матрицы вначале отбираются факторы риска и факторы возможностей рынков стран-партнеров, которым присваивается определенный вес в зависимости от их значимости. Затем каждый фактор оценивается в баллах для каждой страны, который умножается на свой вес. Затем полученные баллы по каждой стране суммируются, и она получает итоговый балл, который и проставляется по оси абсцисс и по оси ординат,

Подсчитав соответствующие баллы по каждой стране, можно оценить средний балл для оси риска и средний балл для оси возможностей и разбить матрицу на квадранты.

Матрица «привлекательность страны — конкурентоспособность компании» позволяет иллюстративно показать соответствие продукции компании потребностям зарубежной страны, т.е. выявляет преимущества компании по конкретному виду товара в сопоставлении по отобранным странам (рис. 13.5).

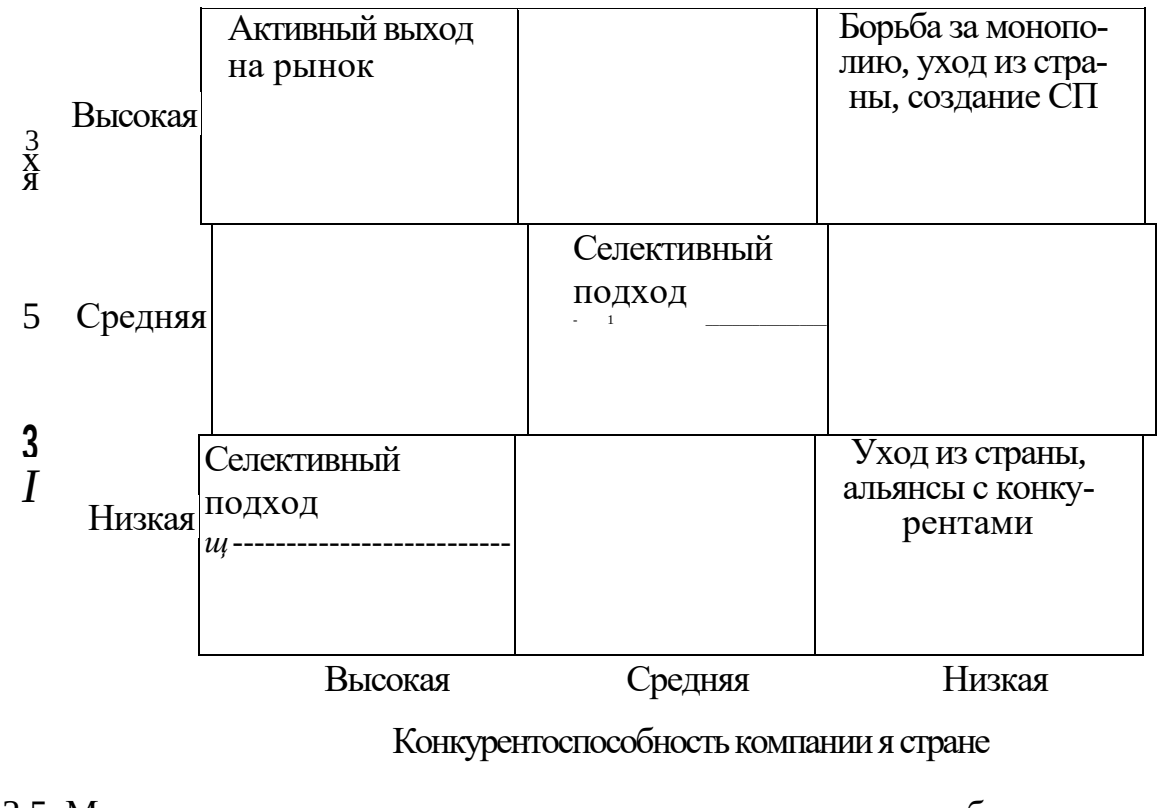


Рис. 13 5. Матрица «привлекательность страны — конкурагтоспособность компании»

Привлекательность зарубежного рынка, также как и конкурентоспособность компании и ее товара на данном рынке, является агрегированным показателем и учитывает целый ряд переменных. Например, конкурентоспособность компании на рынке соответствующей страны включает долю рынка, перспективы ее удержания (увеличения), соответствие товара компании потребностям страны, абсолютную прибыль на единицу продукции, прибыль в процентах к издержкам, качество сбытовой сети, эффективность рекламы и т.д.

Компании следует сконцентрировать свои маркетинговые усилия на расширении рынка стран, находящихся в левом верхнем углу матрицы, поскольку привлекательность их рынков для компании здесь наивысшая и наивысшей является конкурентоспособность компании на них. Можно также в своих зарубежных действиях ориентироваться и на правый верхний угол, если компания в состоянии повысить на них свою конкурентную позицию.

Селективный, избирательный, осторожный подход требуется для маргинальных (пограничных) ситуаций, когда надо решать отдельно в каждом конкретном случае.

Анализ мнений политиков, ученых. Внимательному изучению подлежит мнение людей, осведомленных о положении дел в интересующей фирму стране, способных октзывать воздействие на будущие политические изменения, влияющие на бизнес. Изучается пресса, проводятся встречи, личные интервью с журналистами, представителями научных кругов, чиновниками среднего уровня и профсоюзными лидерами.

Метод экспертного анализа. Прибегают к помощи специалистов и специализированных агентств, способных прогнозировать политические м другие изменения в зарубежных странах, ранжировать их по степени привлекательности.

Построение моделей измерения нестабильности. Согласно одной из теорий, используемых для построения прогнозных моделей, фрустрация — расхождение между уровнем притязаний на лучшую жизнь и уровнем достигнутого благосостояния — и ожидание улучшений в значительной степени могут служить индикаторами стабильности или нестабильности будущего развития иностранного государства.

4, Основные стратегии выбора целевых рынков за рубежом

При выборе целевого зарубежного рынка фирмами учитываются основные результаты международной сегментации. Они соотносятся с оценками производственно-ресурсных и научно-технических возможностей и особенностями самих фирм: их финансово-экономическим положением^ структурой товарного ассортимента и стратегических зон хозяйствования, состоянием производственных мощностей, материально-технической базы предприятий, развитием инфраструктуры, а том числе информационной, спецификой и глобальными целями менеджмента и маркетинговой концепции, квалификацией и подготовкой персонала и т.д. Баланс требований и предпочтений рынка и отдельных сегментов, с одной стороны, и возможностей фирмы удовлетворить эти запросы — с другой, позволяет фирмам найти оптимальные, «плодоносные» и перспективные зарубежные рынки сбыта. При этом международному маркетингу современных фирм свойственно предпочтение более широких и глобальных целевых рынков с большой потенциальной емкостью, новым потенциальным спросом, четко очерченными границами, которые; поддаются количественным измерениям, имеют склонность к дальнейшему глубокому сегментированию, чутко реагируют на маркетинговые мероприятия и т.д.

Передовые фирмы стремятся находить однородные сегменты на разных рынках, чтобы обеспечить разработку единой международной маркетинговой стратегии и экономить на издержках по ее реализации.

Фирма, занимающаяся поиском зарубежных рынков сбыта для своей продукции, учитывает другие факторы, чем фирма, которая ищет территорию для размещения своего производства за рубежом.

Выбор целевого рынка для внешнеэкономической деятельности предполагает, с одной стороны, оценку требований предпринимательской среды, запросов рынка и потребителей в конкретной зарубежной стране, а с другой стороны, учет производственно-сбытовых (прежде всего экспортных) возможностей самой фирмы. Таким образом, необходимо найти оптимальное соответствие или равновесие характера внешних требований и потенциала фирмы.

Разрабатывая региональную стратегию, стратегию интернационализации размещения своего бизнеса за рубежом и развития международной сбытовой деятельности, фирма должна реагировать на новые возможности и отказываться от менее прибыльных видов деятельности. Прежде всего необходимо определить привлекательность различных сегментов рынка и конкурентные преимущества фирмы и ее товаров,

При выборе критериев выбора целевого рынка за рубежом предпочтение отдается:

- наиболее крупному с возможностями дальнейшего глубокого сегментирования;
- с четко очерченными границами, количественно измеримому;
- обладающему наибольшим потенциальным спросом;
- наиболее доступному, с доступной информацией;
- схожему с рынком страны базирования фирмы и ранее ею освоенными зарубежными рынками;
- чутко реагирующему на рыночные меры фирмы и ее конкурентную позицию.

Стратегии поиска и выбора целевого рынка для внешнеэкономической деятельности могут включать в себя разные варианты, в частности, может быть использован матричный подход (табл. 13.4).

Таблица 13.4. Матричная система выборе целевого рынка для внешнеэкономической деятельности

К	Вариант 1			Вариант 2			Вариант 3			Вариант 4		Вариант 5			
1 2 3		*X*		X	*X*	X		X X X		X	X	X	X X X	X X X	X X X
I	—	6	В	а	б	в	а	б	в	а	б	в	а	6	в

Здесь а, б, в — группы стран (или потребителей); 1,2,3 — характер покупательской потребностн; а — страны со средним уровнем дохода на душу населения; б — страны с низ-

ким уровнем дохода на душу населения; в — страны с высоким уровнем дохода на душу населения, *х* — целевой зарубежный рынок, I — фотографы-любители, 2 — фотографы — любители неавтоматизированной съемки, 3 — фотографы-профессионалы

Пример 13.3. Если российская фирма А, производящая фотоаппараты типа «Смена», анализирует возможные варианты матричного выбора зарубежного сбыта, то она может построить следующую матрицу и выбрать для себя следующие варианты.

Вариант 1 • узкая специализация или концентрация на единственном сегменте — продавать свои фотоаппараты только в страны с низким уровнем дохода на душу населения в расчете на фотографов — любителей неавтоматизированной фотосъемки.

Вариант 2 ориентация на покупательскую потребность — продавать свои фотоаппараты во все страны (с низким, средним и высоким уровнем дохода) в расчете на фотографов — любителей неавтоматизированной фотосъемки.

Вариант 3; ориентация на группу стран или потребителей — продавать свои фотоаппараты только в страны с низким уровнем дохода в расчете на всех фотографов-любителей, фотографов-профессионалов, фотографов — любителей неавтоматизированной фотосъемки.

Вариант 4: выборочная специализация — продавать свои фотоаппараты:

—в страны сосредним уровнем дохода в расчете на фотографов — любителей неавтоматизированной фотосъемки;

— в страны с высоким уровнем дохода в расчете на фотографов-любителей.

Вариант 5: полный охват рынка — продавать свои фотоаппараты во все страны в расчете на всех фотографов-любителей, фотографов-профессионалов, фотографов — любителей неавтоматизированной фотосъемки.

Основными стратегиями поиска и выбора зарубежного рынка сбыта являются также стратегия концентрированного поиска внешних рынков, или стратегия «муравья»; стратегия дисперсного поиска внешних рынков, или стратегия «стрекозы*, и гибридная стратегия, сочетающая в себе элементы первой и второй.

Стратегия концентрированного поиска внешних рынков, или стратегия «муравья» (рис 13.6).

При этой стратегии ведется последовательная поисковая работа от одного сегмента кдругому. находится и осваивается один рынок, а затем следующий, и так далее до тех пор, пока не будет составлен оптимальный набор зарубежных рынков сбыта — «плодоносный» целевой рынок. Такая стратегия поиска целевого рынка предполагает тщательность и компетентность в отборе сегментов, как правило,- исключает ошибки в освоении новых зарубежных рыночных территорий, не требует значительных затрат, однако предполагает определенную замед-



Рис 136 Стрптегия «муравья* (концентрированная)

лскность результатов, поскольку приостанавливает внешнеэкономическую экспансию натот срок, пока ее конкурентные позиции и статус в первых странах не укрепятся должным образом. В то же время эта стратегия может предполагать быстрое закрепление позиций компании на одном или нескольких зарубежных рынках перед началом проникновения на следующую группу рынков. При этом чрезвычайно важно определить порядок проникновения на целевые рынки зарубежных стран и их сегменты*

Такая стратегия предполагает наличие временного резерва по конкурентным преимуществам компании, которые могут быть построены на так называемом имитационном лаге (imitation lag). В этом случае компания внач але внедряется на рынки тех стран, которые подошли к созданию соответствующего производства собственными силами.

Нарастание объема продаж, большой лаг во времени по опережению конкурентов, высокий уровень вынужденной и необходимой адаптации, необходимость жесткого контроля за реализацией маркетинговой программы (или маркетинговых программ), ограничения финансовых ресурсов компании и т.д. свидетельствуют в пользу стратегии концентрированного подхода,

Стратегия дисперсного поиска внешних рынков, или стратегия «стрекозы» («метания стрел»$_t$ «проб и ошибок») (рис. 13.7).

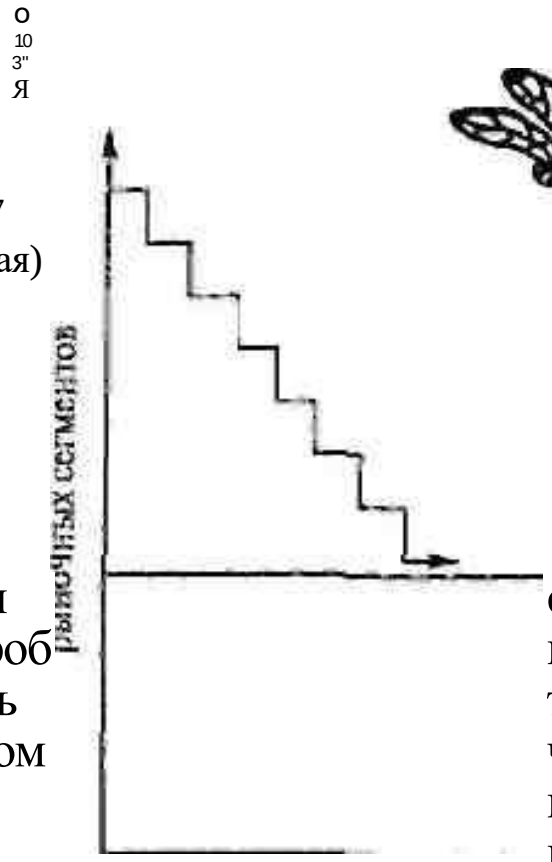


Рис 13 7 Стратегия «стрекозы» (дисперсная)

Такая стратегия представляет собой метод проб и ошибок, когда фирма пытается продавать товары сразу на максимально возможном числе зарубежных рынков, а затем пытается на них закрепиться, но чаще вынуждена уходить с тех из них, где торговля не идет, тем самым постепенно снижая число зарубежных рынков до определенного оптимума — наиболее эффективного по составу стран целевого рынка. В этом случае фирма значительно выигрывает во времени, может не иметь квалифицированных кадров соответствующего профиля и т.д. фднако этот метод связан со значительными затратами и может нанести урон престижу фирмы на тех рынках, с которых ей приходится уходить из-за невозможности освоить рынок.

Стремление выхода одновременно на рынки многих зарубежных стран может быть обусловлено недолговечностью конкурентного преимущества компании.

Падение объема продаж, «эффект перелива» (spillover effect), когда реализация программы маркетинга в одной стране обеспечивает ознакомление с этим товаром потенциальных потребителей и в других странах, возможность мягкого, слабого контроля над сбытом за рубежом свидетельствуют в пользу дисперсного подхода.

л *Гибридная стратегия* сочетает в себе элементы стратегии «муравья» и стратегия «стрекозы». Например, компания быстро проникает на все

рынки, однако концентрирует средства и усилия на рынках только нескольких стран

При определении предпочтения той или иной стратегии выбора целевых рынков и проникновения за рубеж следует иметь в виду такие факторы, как динамика объема продаж, время опережения конкурентов, эффект стабильности, «эффект перелива», вынужденную и необходимую адаптацию товара к запросам зарубежного рынка, эффект масштаба сбытовой сети, необходимость контроля программы международного расширения, внешние и внутренние ограничения и т.д. (табл. 13 5)

Таблица 135 Критерии выбора стратегии «муравья» или стратегии «стрекозы»

Критерии выбора	Стратегия муравья	Стратегия «стрекозы»
Динамика объема продаж	Повышающая	Понижающая
Темпы роста продаж на каждом рынке	Высокие	Низкие
Стабильность на каждом рынке продаж	Высокая	Низкая
Огрыз во времени от конкурента	Значительный	Незначительный
Эффект перелива	Незначительный	Значительный
Необходимость адаптации товара к рынку	Высокая	Низкая
Необходимость адаптации политики продвижения (рекламы, PR, прямых продаж, средств стимулирования сбыта)	Высокая	Низкая
Эффект масштаба сбытовой сети	Значительный	Незначительный
Необходимость контроля маркетинговой программы	Высокая	Низкая
Число ограничений	Значительное	Незначительное

При этом **надо** иметь в виду, что страновая диверсификация дает более высокий уровень стабильности, чем диверсификация продукции.

5. **Стратегии проникновения на внешние рынки**

Определив, на какой именно зарубежный рынок предпочтительнее выходить, фирма выбирает основные виды стратегии и тактики его заво&вания или расширения.

Стратегии активного расширения внешних рынков

Стратегия расширения границ рынка, или стратегия «старый товар - новый рынок» (рис. 13.8) Фирма придерживается рыночных действий для внедрения имеющихся товаров на новые рынки сбыта, в том числе и за рубежом Предусматривается активизация предпринимательской деятельности главным образом за счет освоения новых рынков сбыта, включения в сферу работы фирмы новых сегментов рынка, групп потребителей в различных странах и тд

	Новый рынок	Старый рынок
&он яс з о о +++		
о. з ^ с		

Рис 13.8 Товарно-рыночные стратегии расширения бизнеса

Стратегия «новый товар — новый рынок» (стратегия активной экспансии) Наиболее динамичная и сложная линия рыночного поведения, требующая значительных усилий и затрат со стороны фирмы ее руководства и персонала. В то же время это наиболее распространенная стратегия проникновения и завоевания зарубежных рынков сбыта. Она позволяет осуществлять поиск рынка в ранее неохваченных зарубежных странах, предъявляющих спрос на новые товары, их виды и модели, новый ассортимент продукции, поиск новых сегментов на старых зарубежных рынках, также пред>являюпхих спрос на новые товары

Стратегия «лазерного луча». Освоение внешних рынков происходит путем следования от простых рынков к более сложным с внедрением на более доступном рынке. Такая стратегия позволяет экономить на расходах и в большей степени гарантировать успех, поскольку каждый последующий, рынок по своим характеристикам в значительной степени напоминает ранее освоенный рынок и не несет больших рисков и неожиданностей. В частности, согласно такой стратегии рекомендуется вначале выбрать все имеющиеся возможности на внутреннем рык-

ке, затем внедриться на простые зарубежные рынки нейтрального характера, где нет высокой конкуренции местных производителей, и затем выходить на рынки с высокой степенью конкуренции, в том числе и со стороны местных фирм

Стратегия наступления. Такая стратегия предполагает активную, агрессивную позицию фирмы и преследует прежде всего цель завоевать и расширить рыночную долю и на зарубежном рынке

Фирма может выбрать атакующую стратегию в нескольких случаях: если доля на рынке ниже необходимого минимума или оптимума или резко сократилась в результате действий конкурентов и не обеспечивает достаточного уровня прибылей, если она выпускает новый товар на рынок, если осуществляет расширение производства, которое окупится лишь при значительном увеличении продаж; если фирмы-конкуренты теряют свои позиции и создается реальная возможность при относительно небольших затратах расширить рыночную долю итд Практика показывает, что проведение подобной стратегии осложнено на рынках с высокой степенью монополизации и на тех рынках, товары которых плохо поддаются дифференциации. Разновидности стратегии наступления следующие

Стратегия «накопления боевого снаряжения» (табл. 13 6) Фирма готовит атаку на внешние рынки, занимает выжидательную позицию и отрабатывает «военную технологию» на освоенном внутреннем рынке. Она проводит тщательное изучение предпринимательской среды зарубежного рынка, его конъюнктуры, специфики запросов потребителей, готовит соответствующие кадры и тд

Таблица 136 Стратегические варнааты наступления и обороны при выходе иа рынок

1 2 о 8*	Типы рынка	Концентрированный выход на рынок (метод «муравья»)		Дисперсный выход на рынок (метод «стрекозы»)		
		Наступление	Оборона	Наступление	Оборона	
	Внутренний	«Накопление боевого снаряжения»	«Крепостная оборона»	—	^^	
	Нейтральный зарубежный	«Завоевание плацдарма»	«Удержание периметра обороны»	«Тиски», «окружение*	«Бой в арьергарде»	
	Зарубежный рынок высокой конкуренции	«Фронтальная атака», «штурм»		«Грабли*	«Партизанская война»	

Стратегия «завоевания плацдарма». Фирма начинает подготовительное проникновение на рынок интересующей ее страны. Приобретает сбытовые сети, складские помещения, проводит сбор первичной информации, создает совместные предприятия и т.д. В ряде случаев фирма приближается к интересующему ее рынку путем проникновения на рынки близлежащих стран или отрабатывает методы проникновения на рынки со схожими условиями работы, но с меньшей степенью конкуренции.

Стратегия «фронтального штурма», или атаки. Предполагается взламывание границ труднодоступных рынков с активной конкуренцией и использование жестких методов рыночной борьбы. Для реализации этой стратегии требуются значительные средства и соблюдение для рынка проникновения условия, чтобы он не придерживался жесткой оборонительной стратегии со стороны фирмы-конкурента.

Стратегия «тиски», или окружения. Фирма предпринимает атакующие действия одновременно на большом количестве рынков на подступе к рынкам основных конкурентов. Такая стратегия предусматривает высокий уровень интернационализации деятельности фирмы,

Стратегия «грабли». Фирма предпринимает активные наступательные и агрессивные рыночные действия на рынках основных конкурентов, отбирая у них практически все основные сегменты. Эту стратегию можно назвать стратегией мирового лидерства — распространенной стратегией ведущих международных компаний мира.

Стратегии позитивного сохранения зарубежных рынков

Стратегия обороны. Эта стратегия предполагает защиту имеющихся рыночных позиций, например на внутреннем рынке, за счет проникновения и демонстрации своей, силы на зарубежных рынках. Ее разновидностями могут быть следующие стратегии.

Стратегия «крепостной обороны». Предусматривается при небольшом уровне интернационализации внутреннего производства активное применение мер протекционизма в качестве защиты местного рынка от проникновения иностранных фирм как с товарами, так и с капиталами. Обычно свойственна развивающимся странам и странам, испытывающим трудности экономического и финансового характера и проводятдим политику защиты приоритетных отраслей хозяйства.

Стратегия «старый товар — старый рынок» (стратегия глубокого' внедрения на рынок). Представляет собой вид оборонительной стратегии и предполагает относительный минимум расширения предпринимательской деятельности, когда известный продукт продолжает

продаваться в рамках освоенного рынка. В этом случае предполагается увеличение рыночной доли за счет сокращения издержек производства.

Стратегия «новый товар — старый рынок» (стратегия разработки нового товара). Предполагает расширение предпринимательской деятельности главным образом за счет товарной политики в рамках освоенного рынка, т.е. путем усовершенствования товара, улучшения его потребительских свойств, расширения ассортимента, разработки качественно новых товаров и т.д.

Стратегия «удержания периметра обороны». Предполагает определенный уровень интернационализации экономических отношений фирмы с другими странами и расширение оборонительных действий за пределы рынка собственной страны до границ так называемых нейтральных рынков, которые представляют для данной фирмы своеобразный санитарный кордон, не позволяющий проникать на свои отечественные рынки. Например, для французских фирм такими рынками могут служить рынки стран Африки, бывших ее колоний.

Стратегия «бой в арьергарде». Предполагает завоевание рынков в ближайших тылах основных своих конкурентов, когда «оборонительная война» выходит на ближайшие к ним рынки

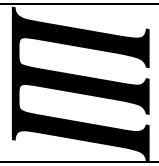
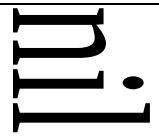
Стратегия «партизанской войны». Предполагает осуществление торговых вылазок и спланированное «беспокойство» конкурентов на их собственных рынках с тем, чтобы заявить о своей конкурентной силе, не допустить у них желания проникнуть на позиции фирмы на нейтральных и внутренних рынках и побудить конкурентов идти на договоренности по разделу рынков, рыночные компромиссы и координацию торговых действий.

Стратегия диверсификации, или распыления зарубежных рынков. Предполагает проникновение на значительное число зарубежных рынков с целью обезопасить себя от возможных рисков и зависимости от характера и состояния рыночного спроса отдельных стран и узких сегментов.

Стратегии лидерства

Стратегия лидера (табл. 13.7). Такая стратегия предполагает завоевание самой большой рыночной доли на зарубежном рынке, самой большой прибыли и самого высокого престижа. Целевой рынок покрывается полностью. Предлагается самый широкий спектр модификаций данного товара по средним и высоким ценам по каналам относительно широко развитой сбытовой сети с проведением рекламных и стимулирующих кампаний высокого уровня.

Таб л и Via Uj. Oroarerm лидерства

Вил стратегия	р *Рыночная* цель	Стратегия реагирования на конкурен-цию	Стрзгсгия релгировлгенв на спрос		
			целевой ры нок	политик	маркстинг-мике
СлртТСТМЯ лидерег&а р	Самая большая доля на рынке ^аиш большая прибил 1* Самый высокий престиж	Все направ-лении	Полное покрытие	Товарная Днстрнбуии-ежная Стииулнрую-	Полный параметрический ряд, высокое качество Средний и нысокий уродань ЦШ Свободная широкая система Средний *н* высокий уровень, осе тшы
Стратегия лретенде^гга на лидерство («П£ЛЄНДЖ£ >	Рыночная доля	Дифферен ииаиня	Почти полное покрытие		Дифференциация от лидера
Стратегия :.[1Г.',иллн-л- ЦИИ На Опре-деленной РЫ-НОЧНОЙ ШНиС («нНШера»)	Прнбшгь* престиж, нмкдж	Концентра-цня	Специальный рыночный сегмент (по товару иди покупа- 1 тслям)	То&дрнля Ценовая | Дистрибуии-і онмая Стимул и руav ИМ	Ограниченный ркя, качество — выше среднего или высокое Уровень средний и высокий Ограниченная, специальная Огаяэдо требования
Стратегия по-следователя ——	Сохранение прибылей	Копирование	Экономиче-ски эффек-тивный сег мен?		Качество как у других фирм и ниже Низкий уромнь В зависимости от стоимости Низкий уровень *ш*

Стратегия челенджера (рвущегося вперед). Основной целью применения такой стратегии проникновения на зарубежные рынки является завоевание и расширение рыночной доли, для чего проводится политика идентификации и индивидуализации действий фирмы, т.е. резкого размежевания с политикой фирмы-лидера с тем, чтобы сделать фирму на рынке узнаваемой, Обеспечивается почти полное покрытие рынка данным товаром.

Стратегия нишера (узкой специализации). Для фирм,-реализующих такую стратегию, важными являются прибыль и престиж. Они концентрируют свое проникновение на узкоочерченном специальном рыночном сегменте. Предлагают на рынке ограниченный ряд товарного ассортимента, но высокого качества и ярко индивидуализированный, по средним и высоким ценам через ограниченную и специализированную сбытовую сеть в сопровождении специальных рекламных и стимулирующих программ.

Стратегии остаточного бизнеса, вынужденные стратегии

Стратегия последователя. Проникновение и завоевание зарубежных рынков в этом случае происходит скорее как вынужденная мера, чтобы избежать разорения фирмы или в поисках выхода из трудного положения на внутреннем рынке. Основной целью является сохранение прибылей. Как правило, фирма в соответствии с имеющимися возможностями копирует действия наибоее преуспевающих фирм на дан-Ном рынке. Она выбирает наиболее доступный сегмент, дающий минимально возможную эффективность, предлагая низкий по качеству товар по низкой цене, используя дешевые каналы сбыта и сопровождая это рекламными и стимулирующими мероприятиями с низким уровнем расходов и качества.

Стратегия выживания. Стратегия выгживания имеет наименьшую привлекательность из всех других стратегий проникновения на зарубежные рынки, поскольку яа^ется стратегией одного дня, предполагает решение задачи чисто экономического характера без учета последствий своих действий и может нанести непоправимый урон дальнейшей зарубежной активности фирмы. Однако в ряде случаев использование данной стратегии может привести к успешному развитию бизнеса.

Стратегии в зависимости от маркетинговых усилий

■*I... Стратегия интенсивного проникновения.* Используется в случае небольшой емкости рынка. Применяется стратегия высоких цен и высоких затрат на маркетинговые усилия;

Стратегия выборочного проникновения. Используется в случае небольшой емкости рынка Применяется стратегия высоких цен и низких затрат на маркетинг.

Стратегия широкого проникновения. Используется в случае большой емкости рынка Применяется стратегия низких цен и высоких затрат на маркетинг

Стратегия пассивного проникновения. Используется в случае большой емкости рынка Применяется стратегия низких иен и низких затрат ка маркетинг

6. Стратегии ухода с зарубежного рынка и дивестиции

Стратегия отступления. Такая стратегия предполагает быструю ликвидацию бизнеса или медленный (постепенное сворачивание операций) уход с рынка.

Компания уходит с зарубежного рынка, если этот рынок не соответствует общей стратегии компании, если существуют более перспективные альтернативы использования ресурсов, т.е. с целью *оптимизировать* свою деятельность путем освоения и укрепления позиций на других, более перспективных и прибыльных рынках. Например, фирмы предпочитают уходить из материалоемких и трудоемких отраслей в отрасли наукоемких технологий, из развивающихся стран в развитые

В ряде случаев такая стратегия бывает *вынужденной,* когда фирме срочно требуются финансовые ресурсы, в связи с чем она вынуждена продавать свою рыночную долю, или когда к этому ее вынуждают действия конкурентов. При этом надо иметь в виду, что уйти с рынка легко, но вернуться на него очень трудно.

Если компания использует такие формы внешнеэкономического развития, как организация совместного или собственного производства за рубежом и ТА, то стратегия отступления предполагает осуществление *стратегии дивестиции,* т.е. изъятия своих капиталов из страны, продажи своей доли владения зарубежной собственностью, закрытия предприятия. Решения об уходе с рынка международными маркетологами и менеджерами принимаются крайне тяжело. Продать рыноч ную долю легко, но очень трудно ее завоевать.

Контрольные вопросы

1, Отличается ли международная сегментация от сегментации на внутреннем рынке?

2 Какие типы международной сегментации вы знаете? Какие из них наиболее затратные? Какие в большей степекн связаны с маркетинговым подходом?

3. Какие методы используют специалисты в области международного маркетинга при выборе стран для проникновения на их рынки?

4. Что такое матрица «возможности — риск»? Ее роль при выборе зарубежного рынка

5. Что такое матрица «привлекательность страны — конкурентоспособность компании»[7] Какова роль при выборе зарубежного рынка?

6. Дайте характеристику стратегий выбора целевых зарубежных рынков

7 Дайте характеристику стратегий международного расширения бизнеса.

8 Какова стратегия ухода с зарубежных рынков? В чем ее опасность?

Раздел IV

ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

Глава 14

МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА И ФИРМЫ

-/. Основные и дополнительные свойства товара и их роль в обеспечении международной конкурентоспособности • 2. Основные составляющие международной конкурентоспособности товара • 3. Основные системы повышения качества товаров на мировых рынках • 4. Международные и национальные системы стандартов качества товаров • 5. *Производительность, издержки и ценовая составляющая международной конкурентоспособности •* 6. *Научно-техническая составляющая международной конкурентоспособности и интернационализация ИИОКР •* 7. *Бизнес-знания — основа конкурентной позиции товара и фирмы на мировом рынке • 8, Бизнес-культура как составляющая международной конкурентоспособности компании * 9 Конкурентная позиция и сила страны как фактор международной конкурентоспособности компании и ее товаров*

1. Основные и дополнительные свойства товара и их роль в обеспечении международной конкурентоспособности

Одним из важнейших условий расширения сбыта продукции на внешних рынках является ее высокая международная конкурентоспособность. Задача поддержания высокого уровня международной конкурентоспособности, развитие научно-технического прогресса и маркетинговый подход во внугрифйрменом управлении диктуют необходимость ускоренного обновления номенклатуры выпускаемых фирмами изделий И требуют особого внимания со стороны маркетологов к построению товарной стратегии и разработке маркетинговых программ по продукту и товарных планов фирмы.

Одновременно с решением задачи повышения международной конкурентоспособности продукции фирмы преследуют цель расширить свою долю и присутствие на мировом рынке, для чего стремятся обеспечить достижение не максимально высокой, а оптимальной кон-

курентоспособности с относительно низкими затратами на производство и продвижение товаров.

В рыночных условиях продукция может стать объектом обмена, если она имеет общественную потребительную стоимость и обладает возможностью удовлетворить конкретные запросы потребителя или пользователя. Конкурентоспособность, качество и полезность товара весьма относительны и зависят от конкретных запросов определенных сегментов рынка и требований конечных потребителей, так как каждый покупатель и потребитель при принятии решения о приобретении товара производит сопоставление его с другими, аналогичными по свойствам и потребительским характеристикам в соответствии с собственными критериями оценки.

Важными составляющими международной конкурентосопобности товара являются его качественные и технические характеристики. Ряд зарубежных экономистов и практиков вообще не используют термин «конкурентоспособность» товара и вместо него прибегают к термину «качество» в более широком понимании этого слова, включая в него комплекс присущих товару характеристик и свойств.

Свойства продукта подразделяются на основные и дополнительные, и отношение понятий «продукт» и его «свойства» может быть представлено в математическом выражении как*

$$\wedge = / (*, Ь, c, d, ..., n)_t$$

где U_p — суммарный объем полезности продукта^; *a, Ь, c, d,..., n* — отдельные свойства продукта *p,* его качество.

Если отдельное свойство продукта наносит ущерб его полезности, то теряется смысл совокупности всех свойств в целом, т е.

Таким образом, в случае увеличения свойства *a* увеличивается и суммарный объем полезности продукта.

Основные и дополнительные свойства продукта выражаются как самостоятельные переменные. Их отличие заключается в том, что основные свойства должны быть обязательно включены в показатели как самостоятельные переменные, а дополнительные свойства нет:

$$u_P = f(a, K^c, d, \bullet\bullet, к, t^m, ").$$

где *a, Ь,* с, *d*— основные свойства; *к, 1,m,n* — дополнительные свойства.

Если продукт обладает только основными свойствами, он имеет самый низкий уровень полезности и прибыльности. Для достижения оптимального уровня конкурентоспособности своей продукции на зарубежных рынкам фирмы стремятся выяснить, какого вида и объема должны быть дополнительные свойства продукта сверх его основных.

В международной деятельности в каждой стране продукт обязательно должен обладать основными свойствами, но что касается дополнительных свойств, то они, находясь в тесной зависимости от конкретных условий маркетинговой среды и рынка соответствующей страны, могут либо исключаться из общего набора потребительских свойств товара, либо дополнительно в него вводиться, причем в разных объеме и качестве. Такой подход позволяет фирмам добиваться оптимального соответствия товара спросу потребителей различных зарубежных рынков и создавать активный рыночный спрос. Это, естественно, сказывается на-издержках, цене и прибыльности производственных и торговых операций.

Конкурентоспособность товара — понятие относительное: один и тот же товар данной фирмы в одной зарубежной стране может не быть конкурентоспособным, а в другой — быть или в одном сегменте зарубежного рынка пользоваться большим спросом, а в другом — нет. В развивающихся странах товар, предназначенный для экспорта, имеет больший набор дополнительных свойств, чем товар для внутреннего рынка, В результате фирмы, работающие только на внутреннем рынке, имеют значительно более узкий диапазон выбора товарной политики и политики управления качеством и конкурентоспособностью выпускаемой продукции, чем транснациональные компании и компании, активно занимающиеся международной деятельностью.

В развитых странах этот набор дополнительных свойств может совпадать, а в ряде случаев для внутреннего рынка он может оказаться более представительным вследствие более высокого уровня требований со стороны местных потребителей (например, в Японии).

Разрабатывая стратегию оптимизации набора основных и дополнительных свойств товара для соответствующих зарубежных рынков (в случае мультинационального подхода) или мирового рынка в целом (в случае глобального подхода), компании составляют график основных и дополнительных свойств товара, определяющих его международную или локальную конкурентоспособность.

Предположим, что некая международная компания X развивает свою товарную стратегию в странеАи в стране В (рис. 14.1). Встране А она имеет целью произвести товар с основными свойствами / и дополнительными свойствами m_y а в стране В — соответственно *i* и л. Если предположить, что *m* больше л, то в страну А будет поставляться товар с большим набором дополнительных свойств (например, по числу функций, эстетичности ит*д., т.е. полезности).

, Таким образом, данный товар в стране А имеет уровень оптимальной конкурежоспособности (/ /Ь *m),* а в стране В (/ + л). Разность *m* — л =>£ составляет разницу в качестве и уровне оптимальной конку-

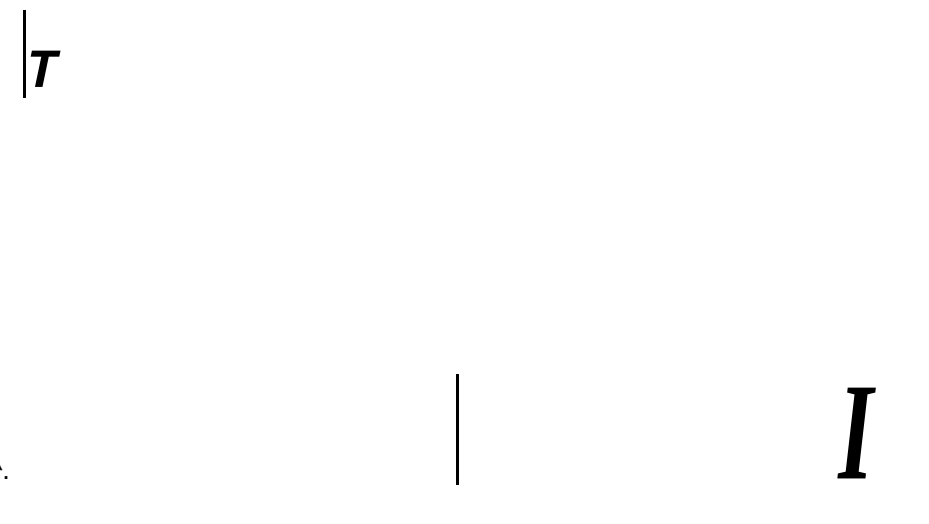


Рис. 14.1. График свойств товара компании X в различных странах

рентоспособности продукта, или разрыв набора дополнительных свойств товара компании X.

Для фирмы X, занимающейся международной и внешнеэкономической деятельностью, А; — это лаг (leeway). Например, некая местная фирма сумела добиться увеличения в стране В дополнительных свойств товара на величину^, т.е. поставляет на рынок товар со свойствами (/ + *n* + *p)*, но пока *к* > *p* компания X может противостоять этой местной фирме в стране В путем ввоза из страны А товара со свойствами [(/+ *m)* = { *i* + *n* + *к)]*$_9$ который перекрывает набор свойств (/ + *n* + *p)*.

Такая маркетинговая" стратегия позволяет компании X сохранять конкурентное преимущество на мировом рынке, гибко реагируя на меняющиеся требования к дополнительным свойствам товара и выпуская высококонкурентные товары на те рынки, где сложился соответствующий характер спроса.

передовые международные фирмы находятся в примерно равном положении в отношении возможностей технической, коммерческой и экономической конкурентоспособности и в состоянии обеспечить одинаковые условия рыночного предложения своим покупателям.

Центр конкурентной борьбы в настоящее время (конечно, при сохранении важности вышеупомянутых составляющих конкурентоспособности товара на мировом рынке) переносится на завоевание высокой лояльности покупателей к торговой марке конкретной фирмы, борьба идет за душу потребителя, за доверие и признание с его стороны преимущественного положения товаров данной фирмы, за создание у него уверенности, что именно товары данной фирмы в состоянии удовлетворить его конкретные требования и запросы.

Товар наделяется мифическим ореолом, духовным статусом, фетишизмом. Компании с помощью эмпирически разработанной технологии международного маркетинга способны вызывать у потребителя соответствующие типы переживаний и чувств, возбуждать положительные фантазии, создавать ощущение счастья, удовольствия, радости, связанные с потреблением продукта. Потребителю предлагается не просто гамбургер, а современный американизированный образ активной жизни, не йогурт, а здоровый образ жизни и т.д.

В последние десятилетия возросло значение бизнес-знаний компаний в качестве важнейшей составляющей конкурентоспособности. Если уровень качества товара, уровень его рекламы, сбытовых технологий может быть легко скопирован, то бизнес-знания по организации производства и продвижения товара на мировой рынок нарабатываются десятилетиями и не подлежат копированию, что и создает особое конкурентное преимущество, недоступное для других компаний.

В международном маркетинге в качестве весомой составляющей конкурентоспособности компании признается также конкурентная позиция самой страны, которую представляет компания. Например, если экономическая, политическая сила страны ослаблена, не выдерживает конкуренции с другими государствами, то компания, представляющая данную страну, априори будет испытывать трудности на переговорах и чаще проигрывать по ценам и другим условиям контракта. В связи с этим можно составить карту международной конкурентоспособности товара (рис. 14.2).

Данная карта выделяет основные составляющие международной конкурентоспособности товара и особо подчеркивает значение маркетинговых технологий и бизнес-знаний компании. Она свидетельствует также об относительности уровня конкурентоспособности. Многое зависит от позиции основных конкурентов. Если конкуренты в данной зарубежной стране слабы и пассивны, то конкурентная позиция данной фирмы оказывается высокой. Если конкуренты на данном эару-



Рис. 14.2. Карта международной конкурентоспособности товара

бежном рынке сильны и активны, то конкурентная позиция данной фирмы оказывается низкой.

Карта определяет не только основные составляющие конкурентоспособности товара, но и предлагает два наиболее распространенных способа ее численного определение.

Первый способ основан на сопоставлении рыночной доли данной фирмы с рыночной долей ее основного конкурента. Если данный коэффициент больше единицы, то конкурентные позиции данной фирмы выше.

Второй способ сравнивает затраты на единицу продукции данной фирмы с затратами на единицу продукции ее основного конкурента. Если этот коэффициент меньше единицы, то конкурентные позиции данной фирмы выше.

3. Основные системы повышения качества товаров на мировых рынках

В ряде преуспевающих международных компаний наиболее широкое распространени&пояучила философия успеха, основанная на подчинении интересов фирмы целям разработки, производства и сбыта высококачественной конкурентоспособной продукции, что в значительной степени соответствует товарной концепции управления.

. Передовые фкрмы располагают эффективно развитой единой системойвсе^оронНего контроля управления качеством продукции (total quality contiol;т- TQ€)j начало которой было положено японскими

компаниями. Для обеспечения высокого качества товара и его конкурентоспособности в этом случае важно не столько выявление брака на конечной стадии производства, сколько его предупреждение, что обеспечивается за счет контроля качества в процессе изготовления товара на каждой стадии производства.

Комплексное системное управление качеством товара осуществляется с участием производственного отдела, отдела маркетинга, оптовых фирм и субподрядчиков, охватывая процессы производства, реализации и потребления продукции.

Важна взаимоувязанное^ и взаимопреемлемость процесса контроля качества, когда исполнитель на каждой последующей стадии разработки товара, его производства и сбыта воспринимается как потребитель, который оценивает и контролирует качество принимаемых материалов, деталей и узлов. Всеобъемлющий, постоянный и последовательный контроль качества гарантирует единые, согласованные методы и средства его проведения для всех изготавливаемых на фирме изделий на каждой отдельной производственной операции.

Управление качеством товара международных компаний связано прежде всего с характером организации производства. Так, современные компании активно используют систему «камбан», которая впервые была разработана и опробована на автомобилестроительной компании Toyota. Эта система в настоящее время получила широкое признание во всем мире и активно используется в целях снижения издержек и повышения конкурентоспособности товаров, в том числе и на мировых рынках. Система «камбан» обеспечивает гибкий механизм непрерывного производственного процесса по системе заказов и -без необходимости формирования страховых запасов. Особенность организации работы в этом случае такова, что выходное звено в производственно-сбытовой сети диктует условия и объемы поставок начальному или заготовительному звену, а не наоборот. Система «камбан» оформляется в виде связанных между собой заказов, представляемых в форме специальных карточек, идущих- от заказчиков к* исполнителю.

Система «камбан» в некотором смысле близка системе построения логистики материально-технического обеспечения предприятия «точно вовремя» (just-in-time—JIT), также родившуюсявЯпонии. Эта система повышения качества продукции и ее конкурентоспособности предусматривает поставку сырья, материалов, деталей и узлов точно в определенное заказом время.

Система «камбан» полностью отвечает маркетинговому подходу в управлении производственно-сбытовой деятельностью фирмы и является примером «вытягивающей» системы производства (pull system — система «тяни»), когда ритм работы, объем и номенклатуру находя-

щихся в производстве сырья, деталей и узлов определяют выпускные линии окончательной сборки и требования рынка. В то же время следует учитывать, что система «камбан» ставит в наиболее выгодное положение головное предприятие, перекладывая бремя складских расходов и трудности в связи с колебаниями рыночного спроса и объемов заказов и сбыта на мелкие и средние фирмы-поставщики и субподрядчики. Такая система предполагает также контроль качества на каждом этапе производственного процесса, и каждый принимающий деталь (узел) рабочий осуществляет проверку их качества.

В отличие от вы [нерассмотренной системы многие российские фирмы придерживаются традиционной для них и менее эффективной системы планирования производства и сбыта, работая по принципу «выталкивания» заранее определенной партии деталей и узлов на следующие стадии производства (push system — система «толкай») и не учитывая, нужны ли они там фактически в таком количестве и в это конкретное время или нет, т.е. не исходит из требований рынка и не соответствует сути маркетинговой концепции управления. Такая система не предполагает последовательного контроля, а предусматривает общий контроль на конечной стадии выпуска продукции специальными службами ОТК. Такой подход уже сам по себе снижает международную конкурентоспособность товара и фирмы.

Ритмичность и гибкость производства, его готовность и способность к переналаживанию и выпуску новой продукции, практическое отсутствие системы складирования и поставка комплектующих и сырья точно вовремя, экономия за счет повышения рациональности производства и исключения излишней рабочей силы в значительной степени соответствуют современному маркетинговому подходу в управлении производственно-сбытовой деятельностью фирмы и «вытягивающей» системе построения управления производством и товарными потоками, существенно повышая качество изделий и эффективность работы предприятия, а в целом — международной конкурентоспособности.

Рост уровня автоматизации производства и его роботизации, переход от технологической и подетальной специализации к предметной, разработка передовых систем наладки производственного оборудования и контроля за качеством его состояния и эксплуатации, высокий уровень нормирования технологических пределов, организация комплексных ав-' тономных рабочих участков и т.д. также позволяют международным компаниям значительно повысить качество выпускаемых товаров. " Принцип автойомизации производства предполагает производство законченного изделия с. полным контролем качества и гарантией бездефектности в рамках данного рабочего участка. При автономном контроле качества продукции на рабочем месте монтируются специ-

альныс контрольные устройства, которые осуществляют непрерывный контроль качества *(мониторинг)* выпускаемых изделий, предупреждают массовое появление брака, сигнализируют о дефектах или неполадках в оборудовании и снабжены механизмами автоматического выключения производственных линий.

Способствуют высокому качеству продукции и повышению ее конкурентоспособности на мировых рынках разработанные в СССР и впервые активно внедренные в Японии кружки качества, побуждающие рабочих и служащих к участию в совершенствовании производственного и технологического процессов, работе по внедрению в производство творческих и новаторских идей, отработке технико-экономических показателей выпускаемой продукции, а также повышающие уровень мастерства, квалификации, производственной и корпоративной культуры персонала фирмы.

Повышению качества и росту конкурентоспособности товаров способствует производственная логистика: рациональная система движения материалов в процессе производства, оптимизация алгоритма размещения оборудования и механизмов в производственном помещении и планирование рабочих мест и производственных участков, в частности за счет применения U-образной системы размещения оборудования, регулирования численности рабочего персонала и др.

4* Международные и национальные системы стандартов качества товаров

Важнейшим условием обеспечения международного уровня качества товаров является соответствие международным стандартам качества и стандартам качества страны, куда экспортируется товар данной фирмы, что предполагает вынужденную адаптацию товара к международным и локальным условиям зарубежных рынков.

В настоящее время действуют международные стандарты качества ИСО серии 9000 (2000/2001), которые обязуют, компании с помощью количественных и качественных показателей измерять процессы управления, осуществляя мониторинг и контроллинг качества продук ции, и тем самым разрабатывать и совершенствовать систему оптими зации менеджмента с ориентацией на изменения внешней и внутрен ней маркетинговой среды. ?

Кроме необходимости соблюдения международных стандартов качества в целях соответствия уровню качества на мировом рынке ком-=ШВД должна выполнять и национальные стандарты качества, а также национальные стандарты качества зарубежных стран, в которые пла-

НИруется осуществление экспорта продукции. В нашей стране таким стандартом является Государственный стандарт качества РФ.

Более подробно национальные системы стандартов качества рассмотрим на примере Японии, где данная работа находится на довольно высоком уровне и не только создает базу высокого конкурентного преимущества японских товаров на мировом рынке, но и в ряде случаев служит серьезной преградой на пути проникновения на японский рынок товаров из-за рубежа.

В 1945 г. в Японии была образована Японская ассоциация стандартов, а в 1949 г. был принят закон о промышленной стандартизации, который ввел единую систему государственных стандартов в промышленности и утвердил о качестве консультативного органа при Министерстве внешней торговли и промышленности (в настоящее время Министерство экономики, торговли и промышленности) Государственный комитет промышленных стандартов. Разрабатываемая им система стандартов — Japan Industrial Standard (JIS) — является рекомендательной, однако активно лрименяется при разработке фирменных и отраслевых стандартов в Японии. JIS постоянно пересматривается в соответствии с новейшими достижениями науки и техники и требованиями внутреннего и внешнего рынка. Данный закон ввел систему аттестации изделия и присвоения ему знака качества (JlS-mark), свидетельствующего о соответствии продукции требованиям JIS. В 1957 г. был принят закон об экспортной инспекции, и в настоящее время в Японии существует более 40 такого рода инспекций качества.

На фирмах Японии созданы специальные организационные подразделения, ведающие вопросами анализа качества выпускаемых изделий, поступающих от потребителя рекламаций и претензий, разрабатывающие стандарты качества, аккумулирующие и пропагандирующие информацию о качестве продукции фирмы и методах ее повышения, изучающие требования к качеству со стороны потребителей и пользователей и работающие в тесном контакте с маркетинговыми службами.

Кроме того, передовые компании разрабатывают и совершенствуют собственные стандарты качества предприятия, учитывающие все вышеназванные и создающие уникальное торговое предложение с идентифицированным уровнем качества и конкурентоспособности данной компании на внутреннем и международном рынках.

В комплексную систему обеспечения международной конкурентоспособности и повышения качества тфодукции входит также ее сертификация, которая представляет особую важность при экспорте. Так, организация экспорт&самолетов и вертолетов невозможна без получения межаународног^серотфиката качества.

5. Производительность, издержки и ценовая составляющая международной конкурентоспособности

Увеличение экспортной торговли весьма ограничено возможностями расширения спроса на мировом рынке и в большей степени определяется такими факторами, как высокие качественные и технико-экономические характеристики, низкие издержки производства и сбыта, компетентный маркетинг и тд.

В условиях происходящего на мировом рынке роста цен на промышленную продукцию в более благоприятном положении с точки зрения возможности расширения экспорта находятся те из стран, у которых повышение цен происходит в относительно меньшей степени при условии соответствия современным требованиям уровня качества продукции и маретинговых составляющих конкурентной позиции компании.

При определении конкурентной цены экспортеры учитывают в первую очередь издержки производства реализуемой продукции, уровень я характер спроса, уровень качества экспортируемой продукции, а также курс национальной валюты, благодаря которому издержки производства данного товара сравниваются с ценами на мировом рын-. ке. При этом роль отдельных элементов конкурентоспособности экспортной продукции под влиянием внутри- и внешнеэкономических факторов существенно меняется.

Повышение издержек производства, глубокие сдвиги в их структуре под воздействием изменений на рынке топливно-сырьевых ресурсов, обострение кризисных тенденций в японской экономике оказали серьезное влияние на деятельность японских корпораций. Поскольку экспорт стал рассматриваться как все более важное средство поддержания внутрихозяйственной активности, многие японские компании предприняли специальные меры, направленные на укрепление своих позиций на внешних рынках. Особое значение в этих условиях в управленческой стратегии японских фирм придавалось сохранению высоких темпов роста производительности труда, что, обеспечивая относительное снижение затрат на рабочую силу и экономию на основном капитале при изготовлении единицы продукции, явилось одной из основных причин высокой конкурентоспособности японских товаров.

В связи с возрастающими требованиями к эксплуатационным свойствам и характеристикам товара, а также требованиями быстрого обновления выпускаемой продукции все более важную роль в настоящее время играют такие факторы конкурентоспособности, как качество и новизна товара, технический уровень И конструкционные особенности, строгое соблюдение условий контракта, послепродажное об-

служи вание и т.д., основанные на тщательном изучении запросов конкретных товарных рынков и их отдельных сегментов.

Все большую роль лля продажи товаров играет расширение сбытовой сети путем усовершенствования каналов реализации в других странах через универсальные торговые фирмы и их представительства и создания сети собственных отделений и филиалов. В настоящее время число японских отделений в ведущих странах с развитой рыночной экономикой и занятых в них служащих в несколько раз превышает аналогичный показатель для иностранных представительств в самой Японии. Обострение борьбы на внешних рынках толкает японские фирмы к модернизации производства и к дальнейшему ужесточению требований к качеству труда рабочих. Конкретное воплощение эта политика крупного бизнеса нашла в осуществлении в 80-е — начале 90-х гг. так называемых сокращенных производственных программ, в соответствии с которыми предусматривались наряду с дальнейшей интенсификацией производства увольнение «лишней* рабочей силы на предприятиях, ликвидация и замораживание части производственных мощностей и направление капиталовложений в разработку и внедрение новых технологий с целью снижения издержек производства и обеспечения тем самым дополнительных конкурентных преимуществ. Такая политика в 1992—1994 гг. проводилась и как вынужденная мера в целях преодоления экономического кризиса, в котором оказалась японская экономика.

6. Научно-техническая составляющая международной конкурентоспособности и интернационализация НИОКР

В целях укрепления позиций компаний в сфере научно-технической конкуренции, расширения возможностей выхода на рынки с новыми видами продукции, обладающими большим экономическом эффектом и ценности для потребителя, и доведения до необходимого уровня уже выпускаемых изделий транснациональные компании в рамках специальных программ уделяют большое внимание НИОКР.

Одним из важнейших направлений глобализации корпораций становится перенос ими в другие страны наряду с производственной и научно-исследовательской базы, отход от устоявшейся схемы разделения функций, когда НИОКР рассматривались как составная часть деятельности только материнских компаний. Создание в основных странах базирования собственных научно-исследовательских центров и лабораторий усиливает процесс трансформации зарубежных филиалов и дочерних компаний в региональные интегрированные комплексы, са-

мостоятельно реализующие свою инвестиционную и торговую стратегию на базе общей концепции развития ТНК.

Включение научно-исследовательской базы в рамки зарубежных филиалов и аффилированных компаний сопровождается и существенными изменениями в направлении НИОКР. В предшествующие годы эта деятельность включала преимущественно предоставление лицензионных услуг и ноу-хау для налаживания производства, развитие торговой инфраструктуры и сетей связи дня расширения продаж на рынках стран, принимающих капитал, а также создания местной производственной базы, модификацию производственного оборудования. В настоящее время происходит активизация НИОКР, направленных на приближение результатов научно-исследовательской деятельности к производственным запросам дочерних компаний, осуществление новых разработок с целью более быстрого приспособления выпускаемой продукции к потребностям местного рынка. В то же время все большее развитие получают научно-исследовательские центры, которые наряду с созданием новых модификаций продукции расширяют исследования в области наиболее перспективных наукоемких технологий исходя из общих производственных и сбытовых программ корпораций.

7. Бизнес-знания — основа конкурентной позиции товара и фирмы на мировом рынке

Бизнес-знания, или бизнес-компетенция, деловые способности компании, практика ведения бизнеса, качество ее менеджмента в сфере основных и специфических функций составляют базу международной конкурентоспособности компании, в том числе и на мировых рынках. Качественные бизнес-знания позволяют предложить потребителям зарубежных стран неоспоримые преимущества и потребительские ценности, предполагают уникальность основной компетенции компании и обеспечивают доступ на новые рынки в будущем, ее дальнейшее развитие.

Бизнес-технологии представлены систематизированным опытом в управлении, маркетинге, информационном обеспечении, технологиях производственного процесса, научно-технических изысканиях и т.д.

Согласно матрице «бизнес-знания –— рынок» Г. Хэмела и К. Прахалада (рис. 14.3), составленной по аналогии с матрицей И. Ансоффа «рынок - товар», каждая компания должна решить задачу, как развивать свои бизнес-знания в зависимости от вида рынка (новый или старый), При этом возможны четыре варианта:

- старые бизнес-знания—старый рынок (заполнение «пробелов»);
- новые бизнес-знания — старый рынок (основные компетенции плюс десять новых);

• старые бизнес-знания — новый рынок (белые пятна); ■ новые бизнес-знания — новый рынок (мегавозможности).

▪		Рынок	
		старый	НОВЫЙ
Бизнес-знания	новые	Основные компетенции плюс десять новых	Мс га возможности
	старые	Заполнение «пробелов»	Белые пятна

Рис. 14.3. Матрица «бизнес-знания — рынок» (Г. Хэмел — К. Прахалада)

Старые бизнес-знания — старый рынок (заполнение «пробелов»). Ъхг стратегия предполагает решение вопроса, каковы возможности усовершенствования, оптимизации существующих рынков путем более эффективного использования имеющихся технологий ведения бизнеса. В этом случае одна бизнес-единица компании (зарубежный филиал, подразделение) делится знаниями с другими.- Происходит циркуляция потока идей между подразделениями компании. Такая стратегия легко реализуема и менее рискованна.

Новые бизнес-знания — старый-рынок (основные компетенции плюс десять новых). Данная стратегия предполагает ответ на вопрос, какие новые деловые компетенции потребуются на существующих рынках в целях поддержания и повышения конкурентоспособности. Компания ставит перед собой задачу остаться лидером на уже освоенных рынках за счет овладевания новыми бизнес-знаниями и деловой компетенцией.. Такая стратегия позволяет эффективно расширять сопряженные новые сферы бизнеса, например производить не только лекарства, но и осуществлять консультации по лечению (медицинский консалтинг).

Старые бизнес-знания'— новый рынок (белые пятна). В данном случае компания определяет пути оптимизации своей товарной номенклатуры и географии рынков за счет включения новых товаров и услуг и новых зарубежных рынков при использовании имеющихся бизнес-знаний и управленческой компетенции. Таким образом, компания ищет новые способы использования имеющихся компетенции на новом рынке. Например, компания Sony передала технологию Walkman для реализации предприятиям своих дочерних компании и филиалов, занимающихся производством магнитофонов и наушников.

Новые бизнес-знания — новый рынок (мегавохчожности). Эта стратегия выявляет новые бизнес-знания, необходимые для разработки наиболее привлекательных рынков (как»товарном, таки в региональном разрезе) в будущем.: Даннаястратегия харахгеризуется рискованными, но высокодо-г:; ходными действиями и ггредподапгст освоение новых сфер бизнеса. При этом чрезвычайно важным является определение наиболее перспектив-

пых отраслей и сфер предпринимательской деятельности, оптимальных партнеров для стратегического альянса, союза, слияния, приобретения, чтобы с меньшими затратами получить доступ к новым бизнес-знаниям и новым рынкам.

Новые бизнес-компетенции чаще исего приобретаются за счет таких источников, как:

• проектные команды или временные рабочие группы, которые, работая над реализацией проекта, выявляют и систематизируют необходимые новые бизнес-знания;

• подготовка и переподготовка кадров путем обучения на курсах повышения квалификации, в школах бизнеса, участия в работе кружков качества и т.д.;

• ротация кадров и перекрестная (взаимозаменяемая) расстановка кадров, предполагающая перемещение персонала по рабочим местам, изменяющим набор выполняемых ими обязанностей, что сокращает рутинность в выполнении работы и расширяет рабочую эрудицию и бизнес-компетенцию сотрудников;

• прием на работу лучших выпускников лучших вузов;

• сотрудничество с ведущими университетами в целях использования их научно-исследовательских и опытно-конструкторских наработок, заимствование внешнего передового опыта, навыков и технологий для совершенствования своих бизнес-знаний;

• покупка патентов и лицензий, обмен ими для получения деступа к использованию разработок и опыта других компаний и организаций;

• получение заказов от государственны* учреждений и заключение правительственных контрактов на проведение научных исследований в новых областях;

• установление партнерских отношений с покупателями-потребите лями, посредниками и поставщиками с тем, чтобы иметь доступ к их бизнес-знаниям;

• покупка части акций других компанийс целью приобретения новых бизнес-знаний;

• создание стратегических союзов и альянсов или присоединение к уже созданным, особенно преуспевающим, что даст возможность полу чить доступ к новым бизнес-знаниям.

8. Бизнес-культура как составляющая меадународной конкурентоспособности компании

Важной составляющей международной конкурентоспособности является овладеванйе глобальной, мировой бизнес-культурой, культурой ведения переговоров, заключения и реализация международных кон-

трактов и соглашений, а также знания особенностей бизнес-культуры отдельных регионов н зарубежных стран. В этом случае большую помощь оказывает кросс-культурный анализ, который позволяет выявить не только особенности бизнес-культуры той или иной зарубежной страны но и ее обшей культуры и субкультуры отдельного сегмента рынка.

Для повышения компетентности в этих вопросах преуспевающая компания располагает штатом высокопрофессиональных специалистов по вопросам организации деловых контактов с различными зарубежными странами или имеет возможности получать соответствующие консультации приглашаемых экспертов.

Владение зарубежной и мировой обшей и бизнес-культурой предполагает знание не только иностранных языков, но и соответствующих истории, литературы, экономики, искусства, этнографии обычаев и традиций. Недостаточное изучение этих вопросов может привести к серьезным потерям в конкурентной позиции компании на мировых и национальных рынках (подробнее см. гл. 6, 30).

9. Конкурентная позиция страны как фактор международной конкурентоспособности компании и ее товаров

Не следует забывать* о том влиянии, котброе оказывает рейтинг, конкурентная сила экономического и политического положения страны, имидж ее бизнеса в целом на конкурентоспособность компании и ее товаров на мировом рынке. Это наглядно подтверждается ситуацией, которую можно наблюдать в нашей стране в результате реформирования в период середины 80-х гг. — начала первого десятилетия третьего тысячелетия.

Социально-экономическое положение в нашей стране оказалось ослабленным, участие в международном бизнесе субъектов с низким и криминальным имиджем создало неблагоприятную среду для восприятия на мировых рынках российского бизнеса в целом, что не могло отрицательно не отразиться на уровне конкурентоспособности отдельных компаний и предприятий.

Кроме того, в данном вопросе следует учитывать официально регистрируемые кредитные рейтинги стран, что свидетельствует об уровне надежности # солидности государства и его компаний как партнера по международному бизнесу.

Большое значение также приобретает участие страны в соответствующих международных соглашениях и организациях, характер и специфика двусторонних и многосторонних межправительственных соглашений, оценки соответствующих официальных и неофициаль-

ных встреч и международных конференций и совещаний, например встречи «Восьмерки», встречи в Давосе и т.д. Так, факт признания России в конце 2002 г. Соединенными Штатами Америки, а затем и Европейским союзом страной с рыночной экономикой позволил сделать более лояльной для России процедуру, связанную в определением демпинга. В частности, если до этого российский экспорт обвинялся в демпинге в случае, если цена оказывалась ниже средней цены на аналогичный товар, произведенный в аналогичных условиях, но в другой стране с признанной рыночной экономикой (предположим, в Польше), то после признания эти условия определялись уже в самой России.'

Контрольные вопросы

1. Конкурентоспособность товара и фирмы — понятие абсолютное или относительное? Дайте обоснование своему ответу,
2. Проиллюстрируйте на примере, что относится к основным и дополнительным свойствам товара. Какие из них имеют наибольшее значение с позиции конкурентоспособности?
3. Перечислите основные составляющие международной конкурентоспособности товара и дайте их характеристику на конкретных примерах.
4. Какие системы повышения качества товаров на мировых рынках вам известны?
5. Чем характерен международный стандарт качества ИСО серии 9000 (2000/2001)?
6. Насколько высокой международной конкурентоспособностью обладают «товары на уровне мировых стандартов»?
7. Приведите примеры известных вам национальных стандартов качества.
8. Особенности и значение ценовой и неценовой конкуренции в современном маркетинге. Роль цены в обеспечении международной конкурентоспособности.
9. Роль инновации в обеспечении международной конкурентоспособности.
10. Дайте толкование понятию «бизнес-знания».
11. В чем заключается значение матрицы «бизнес-знания — рынок» Г. Хэмела и К. Прахалада для оптимизации работы компании на мировом рынке?
12. Как бизнес-культура оказывает влияние на уровень международной конкурентоспособности товара и фирмы?
13. Какое влияние перестройка в нашей стране оказала на уровень конку рентоспособности России, ее компаний и товаров? Проиллюстрируйте ответ примерами.

Глава 15

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА

/. Международный жизненный цикл товара и его стадии • 2 Последовательная модель построения международного жизненного цикла товара • 3 Синхронная модель построения международного жизненного цикла товара • 4 Авангардная модель построения международного жизненного цикла товара • 5, Два типа развития процесса от дифференциации товара к его стандартизации на внутреннем и мировом рынке • 6 Современная тенденция сжатия международного жизненного цикла товара <

1. Международный жизненный цикл товара и его стадии

Для российских предприятий в целях максимизации прибылей и повышения конкурентных позиций важной задачей является оптимизация товарной политики и, в частности, маркетинговой деятельности на различных стадиях жизненного цикла товара, причем как на внутреннем, так и на внешнем рынке. В связи с этим опыт передовых зарубежных фирм в области разработки теории и практики международного жизненного цикла товара (МЖЦТ) и совершенствования технологии проникновения на зарубежные рынки может быть весьма полезным для отечественных экспортеров.

Жизненный цикл товара в международной деятельности фирм имеет несколько другое развитие, чем на внутреннем рынке.

На *внутреннем рынке* товар проходит четыре стадии жизненного цикла: внедрения товара на рынок, роста, зрелости (иногда различают и стадию насыщения) и стадию спада. Если проследить кривую продаж по стадиям жизненного цикла товара, то у передовых фирм она значительно отличается от классической и стремится иметь очертания, получившие в практике маркетинга название «бум», когда уже на первой стадии обеспечивается стремительныгй рост объема продаж до максимума и в дальнейшем решается задача его поддержания в оптимально растянутый период времени (рис. 15.1).

В *международной деятельности* товар также проходит указанные типичные четыре стадии, однако они «переживаются» товаром фирмы в международных масштабах неоднократно в зависимости от рынка и форм внешнеэкономической деятельности.

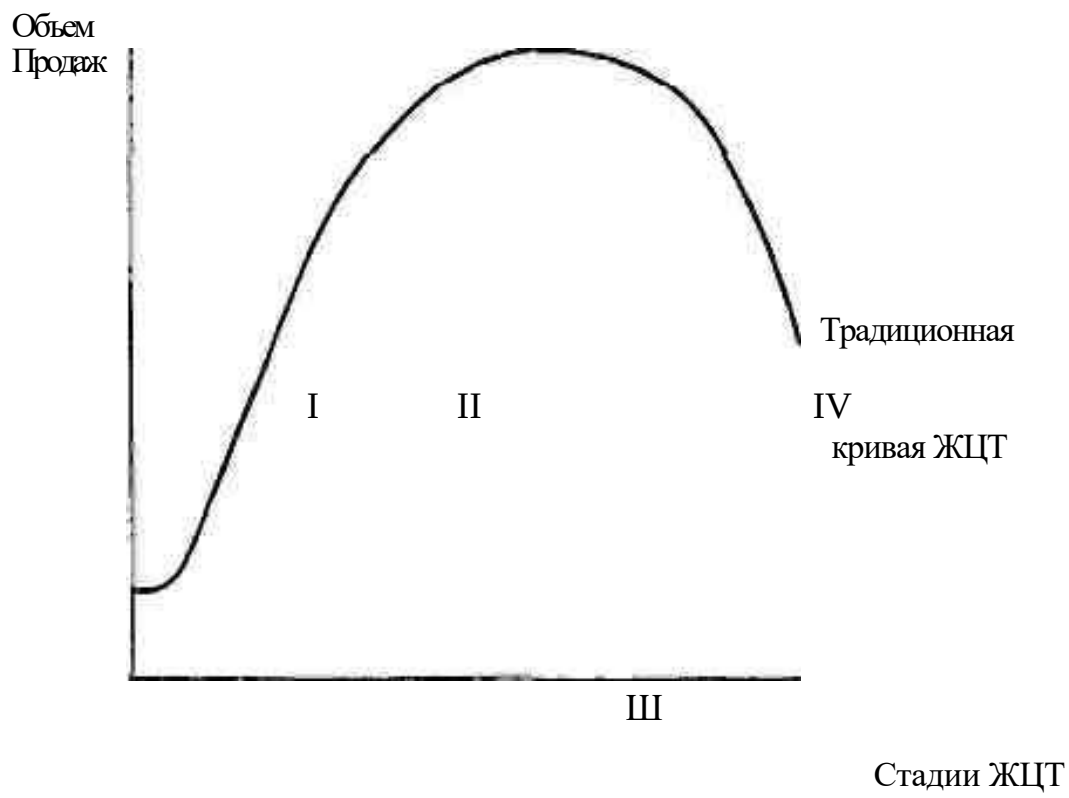


Рис 15 1 Традиционный жизненный цикл товара на внутреннем рынке

В международном масштабе товар фирм развитых в экономическом отношении стран, как правило, проходит шесть стадий жизненного цикла (рис. 15.2).



Рис. 15.2 Международный жизненный цикл товара

Iстадия. Фирма разрабатывает новый товар и начинает продавать его на внутреннем рынке. Поскольку товар качественно новый и обладает совершенно новыми функциями и свойствами, то он высокодиф-

фереицирован и ему практически нет конкурентов на рынке, нет товаров-аналогов. В этой ситуации возможно проведение политики высоких цен, или «снятия сливок», получение высоких прибылей и расширение рыночной доли и рыночных сегментов в рамках данного национального внутреннего рынка Практически здесь нет международной деятельности и нет международного маркетинга. Товар «проживает» обычную стадию внедрения.

// *стадия.* На национальном рынке появляются товары-аналоги фирм-конкурентов. Новый товар начинает терять преимущества рыночной новизны, которые проистекают из его высокой дифференциации, отличий от других товаров, обращающихся на внутреннем рынке, ион постепенно становится стандартным, типичным рыночным товаром. Поэтому возникает необходимость привлечения покупателей за счет применения других видов маркетинговых мер и стратегий, понижения цены, агрессивной рекламы, повышения привлекательности торговой марки и др. В данной ситуации также отсутствует международная деятельность, но создаются условия и идет подготовка к развитию международного маркетинга. Товар «проживает» стадию роста и переходит в стадию зрелости.

Шстадия. На внутреннем национальном рынке активно развивается конкурентная борьба, значительно возрастает предложение данного товара, в том числе и со стороны фирм-конкурентов, и оно начинает полностью удовлетворять спрос. Тогда фирма ищет другие возможности обеспечить достаточный рост его продаж и прибылей, в частности и за счет выхода на зарубежные рынки (вначале, как правило, в развитые, а затем в развивающиеся страны). Эта стадия характеризуется выходом товара данной фирмы на зарубежный рынок, где он вновь становится новым и ярко индивидуализированным, дифференцированным. Ему опять практически нет конкурентов на рынке, нет товаров-аналогов. В этой ситуации вновь возможно проведение политики высоких цен, или «снятия сливок», получение высоких прибылей и расширение рыночной доли и рыгаочных сегментов в рамках данного зарубежного локального рынка.

ГУ стадия. Через некоторое время и на внешнем рынке местные фирмы, изучив технологию производства нового товара данной фирмы, начинают производить и внедрять на рынок свои товары-аналоги, обостряя тем самым конкурентную борьбу, т.е. происходит импортозамещение (import substitution). В этом случае теряется возможность дифференцирования товара данной фирмы от товаров-аналогов местных фирм и он опять становится стандартным товаром, но уже в международном масштабе. Основная маркетинговая стратегия данной фирмывэтойситуации заключается, как правило, в привлечении меж-

дународных покупателей за счет ценовой конкуренции, рекламы, средств стимулирования сбыта, повышения лояльности покупателей к своей торговой марке.

Vстадия. Экспортные товары данной фирмы сталкиваются со значительным обострением конкурентной борьбы на зарубежных рынках, так как местные продуценты используют дешевую рабочую силу, сырье, материалы и т.д. и обеспечивают себе более низкие издержки производства. К тому же при товарном экспорте данная фирма несет дополнительные расходы по транспортировке, страхованию грузов, оплате таможенных пошлин, преодолению нетарифных барьеров и т.д., что не может не вызвать удорожания товара по сравнению с товарами местных производителей. В целях преодоления факторов, снижающих конкурентные позиции в борьбе на соответствующих внешних рынках, данная фирма идет на прямое инвестирование своих капиталов в отрасли зарубежных стран, сооружая там свои или совместные с национальными бизнесменами предприятия по выпуску данного товара, функционирующие в условиях, аналогичных местным фирмам (на них, как правило, с некоторыми исключениями распространяются псе правовые, в том числе и льготные нормы предпринимательской деятельности, что и для местных фирм). В результате фирма добивается не только равных с местными производителями возможностей конкурентоспособности, но в ряде случаев получает даже конкурентные преимущества, в основном за счет большого опыта ведения данного бизнеса.

VIстадия. На зарубежных рынках развивается конкурентная борьба между соответствующей продукцией местных фирм и данной компании, осуществившей прямое инвестирование. Издержки при производстве данной продукции на зарубежном рынке оказываются значительно ниже, чем при ее производстве на первоначальном национальном рынке, и представляется более эффективным не выпускать данную продукцию в стране бывшего экспортера, а осуществлять ее импорт с зарубежных предприятий или предприятий, созданных за счет прямых инвестиций данной фирмы, превратившейся для первоначального национального рынка в импортера. Деятельность на зарубежных рынках даст высокую эффективность даже с учетом дополнительных затрат на транспортировку и другие расходы.

Таким образом, страны, которые ранее импортировали изданной страны продукцию ее фирм, теперь, наоборот, сами экспортируют в нее эту продукцию.

Кроме того, фирма может начать экспортировать данный товар с местного локального рынка и на территорию других стран.

В целом связь между этими стадиями можно представить в виде схемы (рис. 15.3).



(1-6 - стадии МЖЦТ)

Рис 15.3 Алгоритм стадий международного жизненного цикла товара

Примерами полного жизненного цикла в международном масштабе у многих зарубежных фирм может служить продукция трудоемких, материалоемких и энергоемких отраслей производства или производств, загрязняющих окружающую среду.

Проанализируем, например, случай, когда в пионерной роли выступают США. На первом этапе все производство сосредоточено в США, которые осуществляют товарный экспорт во многие страны мира, затем производство начинается в Европе, а США преимущественно экспортирует свою продукцию в разливающиеся страны. В этой ситуации США предстают в роли экспортера. Далее, европейские страны начинают экспорт в развивающиеся страны, и экспорт из США в этих странах сталкивается с растущей конкуренцией и постепенно вытесняется. США занимают промежуточную позицию «экспортер/импортер». Следующий этап связан с экспортом данного товара из стран Западной Европы в США, а затем растет экспорт его в США из новых индустриальных стран и, соответственно, США предстают в виде импортера. Происходит реализация стратегии экспортозамещения. Правда, в данном случае игнорируются вопросы принадлежности капитала компании соответствующих стран.

2. Последовательная модель построения международного жизненного цикла товара

В международной деятельности активно развивающихся фирм особенно четко прослеживается модель *постадийного> или поэтапного, маркетинга* или. как его еще иногда называют, традиционного маркетинга во внедрении новой продукции на рынки зарубежных стран, что расширяет возможности применения концепции нового продукта как продукта рыночной новизны.

В этом случае новый товар в первую очереЗхь продается -в самой стране, на ее внутреннем рынке и, когда он достигает фазы насыщения

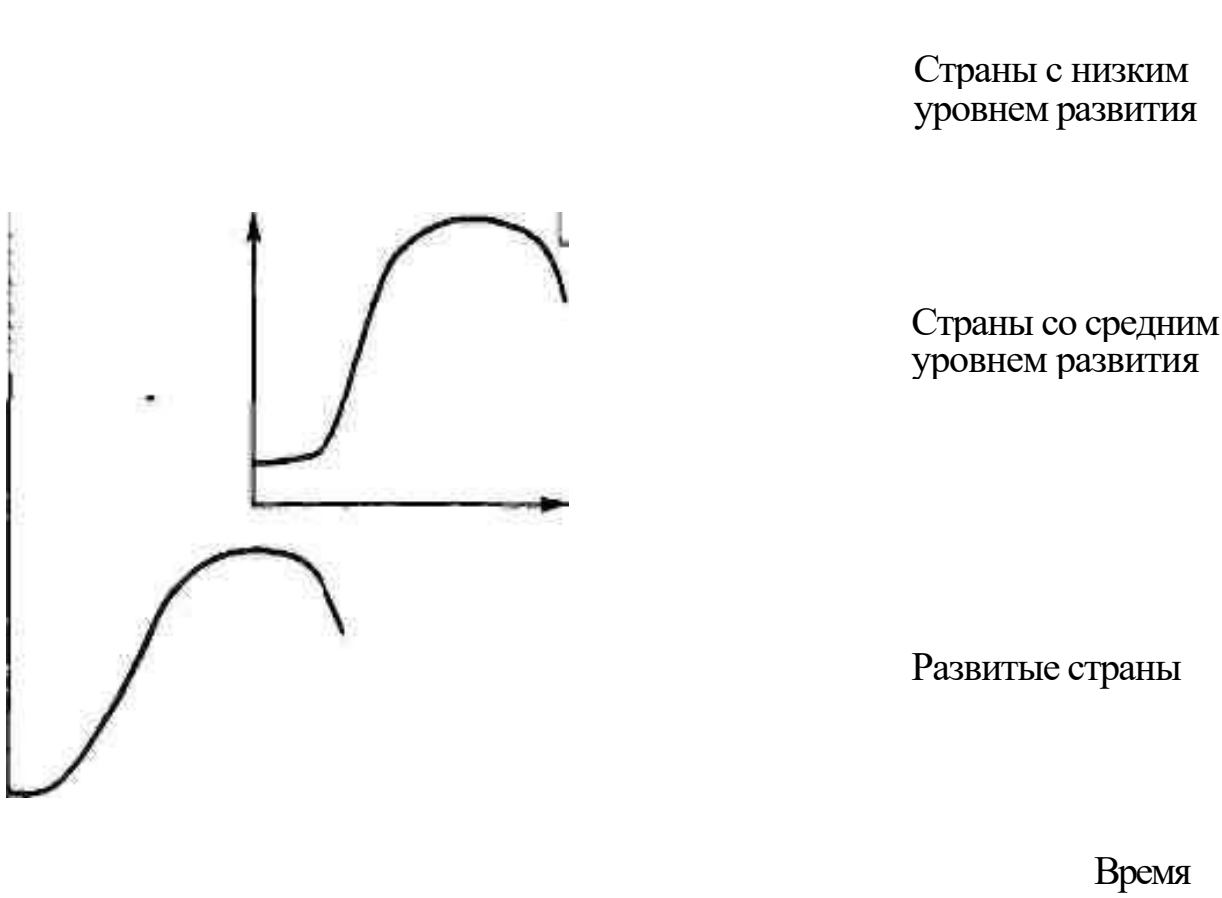


Рис. 15А Международный последовательный
тип построения жизненного цикла товара

в своем жизненном цикле и начинает ощущаться некоторое сокращение спроса на него со стороны национальных потребителей, он выпускается на рынки других развитых в экономическом отношении стран, например в США и странах Западной Европы.

Когда и там начинают прослеживаться тенденции возможного затоваривания, он опять в качестве товара рыночной новизны продолжает свою жизнь уже путем внедрения на рынки среднеразвитых в экономическом отношении стран. И только когда и там начинают проступать признаки IV стадии МЖЦТ — стадии спада, товар направляется на рынки отсталых в экономическом отношении стран.

Кстати, данный тозар не разрабатывался, не производился и не продавался в этих странах, поэтому для них он последовательно становится новым товаром, или товаром рыночной новизны, и не имеет на первых порах товаров-конкурентов местных фирм. Таким образом, за счет своих отличительных свойств он обеспечивает фирме-экслортеру высокие прибыли и расширение рыночной доли, В дальнейшем данный товар проходит четыре стадии ЖЦТ или менее — в зависимости от стратегии фирмы и реальных рыночных условий.

Такой подход к товарной страгегии в международном масштабе позволяет «выдаивать» из разработанного товара весь объем потенциально заложенных в него прибылей прежде, чем снять его с производства и с рынка в международных масштабах Однако такая модель прослеживается для товаров, которые первоначально появились в развитых в экономическом отношении странах. Если же товар появился в среднеразвитой, а тем более слаборазвитой стране, то ему, как правило, не удастся выйти на рынки превосходящих ее в развитии стран Конечно, если это не касается сырья и стратегических ресурсов.

Последовательный маркетинг предполагает не только разницу во времени при внедрении товаров на рынки разных категорий стран, но и некоторую их адаптацию к условиям конкретных рынков с учетом различий в уровне экономического развития, уровне доходов основной группы потребителей, в уровне и характере спроса и т д.

К товарам, которые выводятся на рынки зарубежных стран по последовательной модели, в первую очередь относятся товары с непродолжительным жизненным циклом, не подверженные сильному влиянию моды и т.д., но их число вследствие усиливающейся международной конкуренции с каждым годом все более сокращается Вышеуказанную модель МЖЦТ могут использовать те фирмы, которые не имеют достаточных средств для одновременной маркетинговой работы на большинстве основных мировых рынков по конкретному товару.

3. Синхронная модель построения международного жизненного цикла товара

В настоящее время большинство передовых фирм, имеющих дело с быстро устаревающими товарами и реализующих активную наступательную рыночную и инновационную стратегию, проводят политику сжатия жизненного цикла товарами придерживаются схемы *международного синхронного, или одновременного, маркетинга,* который предполагает внедрение товара одновременно на все типы внешних рынков, подразумевая, что рынки всех стран образуют единый мировой рынок, в отношении которого можно проводить стандартную, единую маркетинговую Инновационную стратегию (рис. IS,5).

Такой подход являет собой эффективный способ конкурентной борьбы, за завоевание рыночной доли в международном масштабе. Кроме того, он дает определенную экономию на унифицировании методов маркетинговой деятельности фирмы на зарубежных рынках в целом и проведения стратегии стандартизации и глобализации. В этом случае фирма, как правило, создает и единый стгжгегический марке-



Международный синхронный тип построения жизненного цикла товара

тинговый штаб и усиливает его функции. Он призван отвечать за проведение глобальной маркетинговой стратегии и международной маркетинговой деятельности, в том числе и инновационной политики.

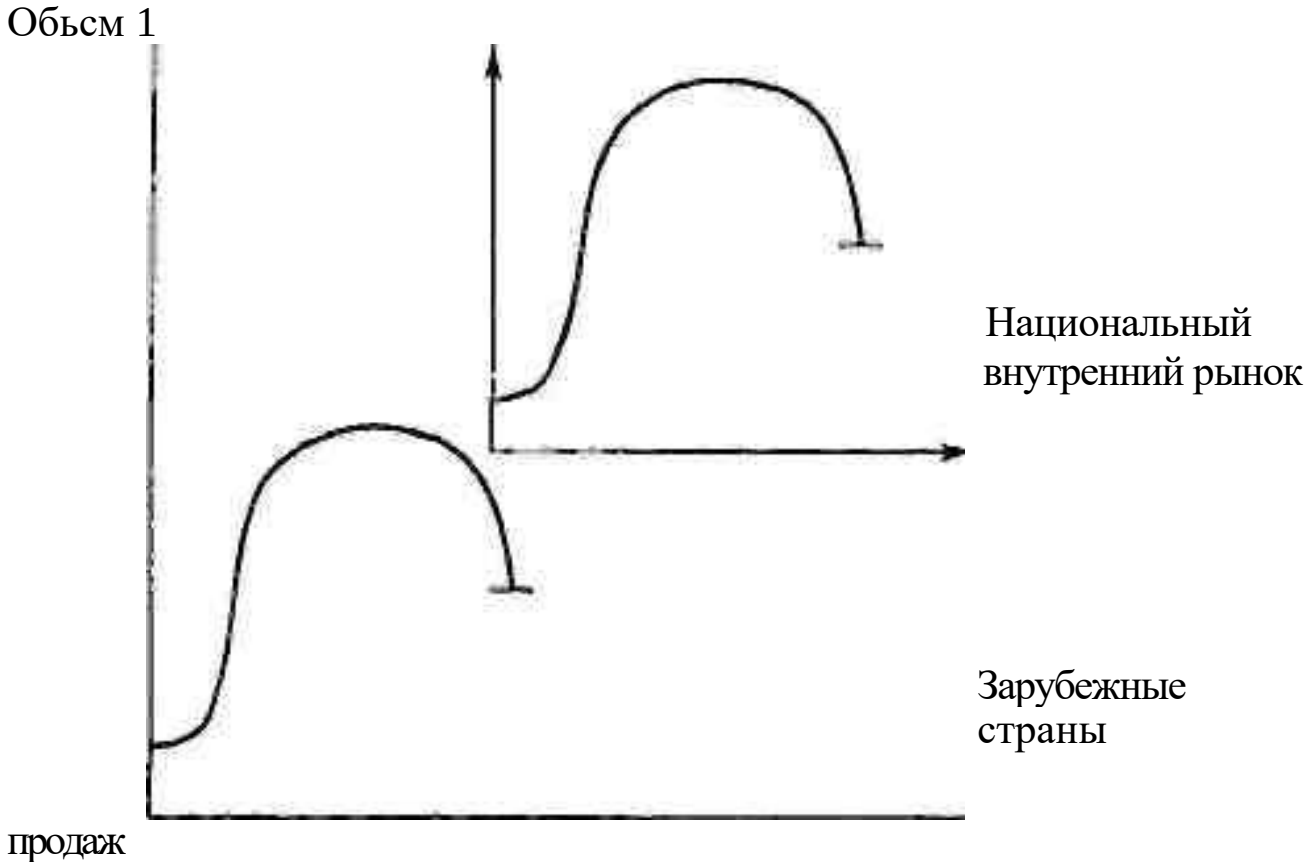
Такие фирмы, как экспортеры автомобилей, ЭВМ, бытовой электротехники, активно придерживаются стратегии синхронного маркетинга в разработке и реализации международного маркетинга и построении модели международного жизненного цикла товара.

Кроме того, товарная, ценовая, дистрибуционная и коммуникационная политика фирм различается в зависимости от стадий жизненного цикла товара как на внутреннем рынке, так и в международном масштабе.

4. Авангардная модель построения международного жизненного цикла товара

В международной практике относительно редко, чем последовательный, или синхронный, маркетинг, но имеет место так называемая авангардная, или обратная, модель построения жизненного цикла товара. В этом случае новый товар в первую очередь продается за рубежом, а затем уже на внутреннем рынке, т.е. фирма предполагает выход товара сразу на зарубежный рынок (или зарубежные рынки) без выхода на свой внутренний рынок. Впоследствии такая модель предусматривает возможность организовать продажу товара и на национальном

внутреннем рынке, однако это бывает не всегда, и довольно часто фирма строит свою работу только на зарубежных рынках.



5. Два типа развития процесса от дифференциации товара к его стандартизации на внутреннем и мировом рынке

Специалисты в области международного маркетинга различают два типа развития процесса от дифференциации товара к его стандартизации {табл. 15.1).

Таблица 15.1. Развитие процессов дифференциации и стандартизации товара в процессе МЖЦТ (на примере Германии)

Стадии МЖЦТ	Отношения с конкурирующей продукцией	Основные меры маркетннг-микс
I. Разработка и продажа товара немецкой фирмой	Дифференциация в Германии (на немецком рынке нет товара-конкурента)	Товарная политика. Стимулирование сбыта
П. Продажа на рынке Германии товаров-аналогов, обострение конкуренции	Стандартизация товара в Германии	Ценовая политика. Стимулирование сбыта. Каналы товародвижения
Ш. Экспорт товара из Германии	Международная дифференциация товара (на зарубежном рынке нет товара-конкурента)	Международная товарная политика. Международная политика стимулирования сбыта
IV. Производство товара местными фирмами за рубежом (импортозамещенис)	Международная стандартизация товара	Международная ценовая политика, Международная политика стимулирования сбыта. Международные каналы товародвижения
V. Прямые зарубежные инвестиции немецких фирм	Международная стандартизация товара	
VI. Обратный импорт товара из-за границы в Германию	Международная стандартизация товара	

Первый тип предполагает ситуацию, когда данный процесс осуществляется между фирмами развитой страны, разработавшими данный новый товар, и ее фирмами, которые затем последовали за ними.

Второй тип предполагает ситуацию, когда процесс развивается между фирмами» развитой страны, вышедшими на мировой рынок, и местными фирмами развивающихся стран. Во втором случае активно

проявляется такой макрофактор, как технологический разрыв между фирмами развитой в экономическом отношении страны и местными фирмами-продуцентами развивающихся стран.

Таким образом, комплекс маркетинговых мер воздействия на рынок, или маркетинг-микс, имеет свои отличия в зависимости от того, дифференцированный или стандартизованный товар является объектом предпринимательской деятельности.

Если *товар четко дифференцирован и индивидуализирован*, что наблюдается на стадии внедрения нового товара на рынок, когда ему нет аналогов-конкурентов, то в отношении его основной упор делается на товарной, продукдионной политике, а также на проведении политики продвижения товара на рынок с целью формирования и повышения лояльности потребителей к торговой марке данной фирмы. Вэтом случае относительно невысоко значение ценовой политики и политики формирования каналов товародвижения.

Если *товар стандартизованный*, имеет на рынке товары-конкуренты и потерял рыночную уникальность, то большое значение приобретает *ивовая* политика (в основном за счет снижения цен), политика стимулирования продаж и политика формирования и совершенствования каналов сбыта. В этом случае особое внимание обращается на сопутствующие товары и услуги и на расширение возможностей повышения добавленной стоимости.

Именно этот вариант наиболее часто встречается в практике российских предприятий при организации работы на зарубежных рынках, поскольку предлагаемые ими товары не отличаются ярко выраженными индивидуальными, уникальными свойствами и высоким качеством. Кроме.того, в ряде случаев отечественные предприниматели ошибочно, не вдаваясь в особенности технологии оптимизации маркетинговой деятельности, проводят и в отношении товаров-новинок политику их продвижения на мировой рынок, аналогичную стратегии стандартного товара, что, естественно, приводит к значительной потере прибылей.

При этом каждой стадии жизненного цикла товара, в том числе и международного, свойственны свои особенности 4 Р: продукционной, или товарной, политики (product policy), политики формирования спроса и стимулирования сбыта (promotion policy), политики формирования и совершенствования, каналов товародвижения (place policy) и ценовой политики (price policy). В последнее время большое значение приобретает 5-е Р —кадровая политика (personnel policy) для обеспечения конкурентного иг^имупгеетвафирмы на рынке.

6. Современная тенденция сжатия международного жизненного цикла товара

Передовые зарубежные фирмы стремятся ктому, чтобы на каждой из шести стадии МЖЦТ не упустить всех заложенных в товаре возможностей получения прибылей и в целом обеспечить их максимально высокий уровень, причем в международном масштабе. Таким образом, МЖЦТ представляет собой стандартную стратегическую модель или маршрут движения товаров на международных рынках для фирм, занимающихся международной деятельностью.

Однако усиление международной конкуренции, развитие научно-технического прогресса, трансформация требований и запросов потребителей и т.д. диктуют необходимость сжимать ЖЦТ, в том числе и его международные модели. В реальности условия развития и конкурентная ситуация на мировых рынках, а также внутренняя обстановка на самой фирме склгщываются так, что специалистам-маркетологам не удается или представляется нецелесообразным обеспечить для своих товаров прохождение всех стадий МЖЦТ в оптимальном режиме «выдаивания» прибылей и некоторые стадии оказывается необходимым пропустить, что в целом сказывается на рентабельности торговых операций либо в лучшую, либо в худшую сторону.

Российские предприятия довольно часто вынуждены в целях закрепления на мировых рынках сокращать стадии международного жизненного цикла товара. В частности, для них свойствен иной маршрут прохождения стадий МЖТЦ, а именно: они пропускают I и III стадии и, как правило, не доходят до V и VI стадий, ограничивая свои действия рамками II и IV стадий МЖЦТ и заведомо снижая общие суммы доходов.

Рассмотрим основные причины, требующие от фирм, занимающихся международной деятельностью, сокращать время МЖЦТ и пропускать некоторые из его стадий.

К внешним факторам, ведущим к сокращению или сжатию МЖЦТ, относятся:

1. *Специфические условия внешних рынков иди цели самой компании,* требующие перехода от одной стадии МЖЦТ к другой, минуя некоторые из них. Чаще всего наблюдается сокращение II, III и IV стадий МЖЦТ, т.е. когда фирма имеет возможность и решимость «перелететь» от стадии внутреннего рынка на стадию производства данного товара за рубежом. В этом случае важным моментом, обеспечивающим возможности для такого прыжка, является предварительная подготовка зарубежного персонала и формирование организационной структуры предприятий-производителей и системы каналов сбыта.

2. *Выдвижение сильных конкурентов,* когда, например, на внутреннем рынке появляются мошные конкуренты и происходит резкое снижение объемов реализации товара и суммы прибылей. Тогда во избежание внутренней конкуренции фирма предпочитает направить свои усилия на развитие экспорта. В этом случае происходит сокращение II стадии МЖЦТ. Также возможна ситуация, когда на зарубежном рынке местные предприятия быстро развилают национальное производство данного товара и проводят политику импортоэамещения (IV стадия), в результате чего рынок резко сжимается «данная компания предпочитает сократить стадию экспорта товаров (III стадию) и перескочить на стадию прямых заграничных инвестиций (V стадию).

3. *Тенденции ограничения внешней торговли на зарубежнъос рынках,* когда правительства стран-импортеров, следуя принципам протекционизма и защиты национальных предприятий и отраслей промышленности, осуществляют меры по ограничению ввоза определенных товаров из-за рубежа- В результате этого данная компания, пессимистически оценивая возможности товарного экспорта, сразу начинает свою зарубежную деятельность с организации на местном рынке производства данного товара, т.е. пропускаются III и IV стадии.

4. *Когда преимущественные конкурентные факторы можно получить в случае организации производства именно за границей* или они оказываются более выгодными, чем при использовании у себя в стране. В этой ситуации фирмы, осуществляющие международную деятельность, переводят базы производства определенных товаров за рубеж, где оно является более эффективным и прибыльным. К такого рода факторам в первую очередь относятся дешевая рабочая сила, новые технологии, наличие богатых и дешевых ресурсов и сырьевых источников, информационное обеспечение и др. В подобных условиях фирмы не проходят стадию товарного экспорта, асразу вступают в стадию организации производства за рубежом и импорта из-за рубежа данного продукта.

Что касается внутренних факторов, связанных со спецификой менеджмента и условиями работы самой фирмы, которые влекут за собой сокращение МЖДТ, то основными из них служат следующие: w

1. Изменение модели МЖЦТ в результате развития технической революции, когда *фирма реализует стратегию агрессивной инновации,* т.е. непрерывного выпуска на рынок новых топароэ за счет активных усилий в области исследований и разработок новых технологий. Одни новые товары следуют за другими. И если следующие по качеству, свойствам и функциям лучше предьшущих, то несмотря на то, что последние не прошли все стадии ЖЦТ, фирмы убирают их с рынка и вьшусхают лучшие, новые товары, которые привлекают потребителей и повышают конкурентные по-■ зиции фирмы на рынке, хотя, естественно, и сокращают жизнь предшествующий товарам и те не проходят всех стадий. Таким образом, сжатие МЖЦТ вызывается преднамеренными действиями фирмы, которая сознательно идет на ускоренное устаревание своей продукции или заплани-

рованно преждевременно снимает ее с рынка. Особенно сильно такое устаревание товаров осуществляется в отраслях с активным развитием научно-технического прогресса: в производстве автомобилей, компьютеров, а также в отраслях с высокой степенью конкуренции.

2. *Изменение стратегического курса фирмы*, поскольку менеджеры фирм внимательно следят за тенденциями и развитии рынка с целью формирования и изменения стратегической линии своей предпринимательской деятельности, определения перспективных, оптимальных стратегических зон хозяйствования. В частности, отрасли также переживают определенные стадии вевоем развитии, втом числе и стадию старения, заката. Поэтому фирмы стараются предугадать и прогнозировать будущий ход развития тех или иных сфер хозяйствования и предпринимают упреждающие действия, убирая товары (в том числе и не прожившие все стадии МЖЦТ) с рынка, уходя из неперспективных сфер бизнеса, если прослеживается общая тенденция сворачивания отрасли. В этом случае также учитываются приоритетные направления общегосударственных программ зарубежных стран.

Международные маркетологи проводят разграничение в определении ЖЦТ на внутреннем рынке и в международном масштабе. Передовые фирмы стремятся за счет сжатия стадий ЖЦТ, а также за счет использования синхронной модели МЖЦТ обеспечить лидерство на мировом рынке в результате активного предложения новой продукции, минимизации затрат и быстрой их окупаемости. Тем самым фирмам дается оптимизировать предпринимательскую деятельность, одерживать внушительные победы в конкурентной борьбе за мировые и локальные рынки и максимизировать прибыль в относительно короткие сроки.

Например, опыт американских, западноевропейских и японских фирм по оптимизации времени и маршрута выхода на внешние рынки, а также прохождения стадий МЖЦТ является весьма показательным для отечественных бизнесменов, занимающихся или планирующих заняться внешнеэкономической и международной деятельностью. Особую важность этот опыт приобретает при построении и совершенствовании товарных стратегий российскихфири в международном маркетинге, разработке маркетинговых мер на каждой стадии МЖЦТ.

i

Контрольные вопросы

1. Сколько стадий выделяют в международном жизненном цикле товара? Дайте их характеристику.
2. Какие модели международного жизненного цикла товара вы знаете? Назовите их, дайте характеристику и приведите конкретные примеры.
3. Какие стадии международного жизненного цикла товара могут быть пропущены фирмами? Почему? Приведите конкретные примеры таких ситуаций.
4. Какие причины вызывают необходимость сжатия МЖЦТ?-

Глава 16

ИННОВАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ РАЗРЫВОВ В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

I. НТП классификация нововведений в международном маркетинга и модель технологических разрывов • 2 Понятие нового товара в международном маркетинге и основные этапы его разработки • 3 Инновация как важнейшая составляющая конкурентной позиции товара и фирмы на мировом рынке • 4 Особенности инновационного маркетинга в международной рыночной деятельности • 5 Международное позиционирование товара и стратегии стандартизации и адаптации • 6 Линейная (последовательная) и цепочная (параллельная) системы разработки нового товара • 1 Централизованный и децентрализованный подходы к инновации • 8 Международные модели совместных научно-технических исследований • 9 Основные причины неудач инновационного международного маркетинга и пути их преодоления

1. НТП: классификация нововведений в международном маркетинге и модель технологических разрывов

Многие исследователи закономерностей динамики научно-технического прогресса и больших циклов придают большое значение классификации нововведений, фокусируя внимание на двух ветвях технического прогресса. Одна из них — создание принципиально новых видов конечной продукции, другая — разработка и совершенствование технологических процессов.

Эти две ветви по-разному воздействуют на занятость производственных ресурсов и, в частности, на занятость рабочей силы, а вместе с тем и на состояние и развитие экономики отдельных стран и мировых товарных рынков. Формирование и быстрый рост новых отраслей расширяют возможности для увеличения занятости, поскольку образуются новые области приложения ресурсов. Это благоприятно отражается на общем состоянии и развитии рынков. Совершенствование технологических процессов способствует высвобождению ресурсов Если это не компенсируется образованием и расширением новых отраслей, то растет безработица, снижается уровень загрузки мощностей и в целом экономическая и рыночная конъюнктура ухудшается.

Две ветви технического прогресса развиваются отнюдь не синхронно. На стадии начала жизненного цикла происходит образование новых

отраслей Этот вид нововведений базируется на фундаментальных изобретениях, которые, в свою очередь, становятся возможными благодаря открытиям закономерностей природы и результатам научно-исследовательской работы в виде изобретений На последующих стадиях (роста и зрелости) совершенствуются характеристики продукции и постепенно все больший крен делается в сторону совершенствования технологических процессов Так продолжается, пока возможности совершенствования производства в рамках сложившейся отраслевой структуры не исчерпываются или нововведения становятся невыгодными вследствие насыщения рынка существующими видами продукции.

Постепенно, однако, вызревают условия для реализации следующей серии фундаментальных нововведений, т е. условия для образования новых отраслей Дело в том, что новые отрасли раздвигают горизонты развития науки и техники За каждым фундаментальным изобретением тянется шлейф крупных и мелких изобретений и усовершенствований, обеспечивая таким образом постоянное развитие НТП Создание новых отраслей и сфер бизнеса сопряжено с огромными затратами и риском. Поэтому время фундаментальных нововведений наступает тогда, когда исчерпаны резервы совершенствования существующих продуктов и процессов и в значительной мере окупили себя капиталовложения в старые отрасли производства и связанную с ними инфраструктуру.

Таким образом, в развитии **НТП** наблюдаются определенная закономерность, периодичность в приливах и отливах технических открытий и инноваций, чередование экстенсивной и интенсивной частей **НТП,** а также технологические разрывы.

Современное состояние экономического развития как отдельных стран, так и мировой экономической системы в целом характеризуется крайней нестабильностью, что представлено не последовательностью «малых* изменений, а скачкообразной и в ряде случаев непредсказуемой трансформацией В связи с этим при разработке оптимальных стратегий рыночного поведения передовые фирмы идут по пути инновационных преобразований, поддерживаемых в высоком темпе, что особенно касается осуществления технологических инноваций, которым свойственны не непрерывность, а разрыв, не постепенность, а внезапность, не хорошо прогнозируемый процесс, а неожиданное событие.

Успешно работающие на мировых рынках компании базируются на понимании динамики конкуренции в инновационной политике: модели развития научно-технических открытий и изобретений в виде прерывистых S-образных кривых, отражающих технологические разрывы (рис. 16.1) S-образная кривая показывает зависимость меж^гу затратами, связанными с улучшением, совершенствованием продукта, и результатами, полученными от вложенных средств. Первоначально, когда

Результаты



Усилия (затраты)

Рис 16 1. Кривая технологических разрывов

средства вкладывают в разработку нового продукта, успехи весьма скромны. Затем, когда для достижения результатов подключаются основные знания, эффект возрастает скачкообразно. И наконец, по мерс инвестирования средств в продукпехнический прогресс становится более труднъш и дорогостоящим, в результате чего образуется некий предел вверху S-образной кривой. По мере достижения предела технологии ее совершенствование становится все более дорогостоящим и соответственно нецелесообразным- Необходим новый качественный скачок в научно-исследовательских разработках, связанный с коренными изменениями и новейшими достижениями в области науки и техники.

В деловом мире научно-технические пределы указывают, какие технологии, машины и процессы скоро начнут устаревать и переставать приносить доход фирме-продуценту. Способность менеджеров распознавать пределы имеет решающее значение при определении успеха или неудачи в работе компании, так Как определение предела выявляет момент или период во времени, когда назрели технические перемены и требуется разрабатывать новую технологию. При этом передовые, активные фирмы изучают альтернативные технологии с более высокими пределами, а другие, обороняющиеся — приближаются к пределу своей технологии. Периоды перехода от одной групл ы продукции и технологии к качественно другим являются *технологическими розрыввми>* т.е. возникает разрьгв между S-образными кривыми и начинает формироваться новая кривая на базе совершенно новых знаний и технологий. Такие технологические разрывы в последние десятилетия наступают с растущей частотой, и эта частота будет еще более нарастать в будущем.

Последствия технологического сдвига, неспособность, неготовность или нежелание менеджмента компании распознавать технологические пределы почти всегда приводят к плачевным результатам для фирм, придерживающихся обороняющейся стратегии. В то же время возможны ошибки, даже со стороны ученых, относительно научно-технических пределов инновации, особенно пределов для технологий конкурента, что способно привести к ошибочному прогнозу событий и необоенсванным действиям. Однако в большинстве случаев оказывается возможным избежать ошибки, и S-образная кривая способна обеспечить надежную основу для прогноза характера инноваций в будущем и принятия необходимых маркетинговых мер, чтобы воспользоваться открывшимися в результате научно-технических инноваций возможностями с целью повышения конкурентной позиции товаров фирмы.

2. Понятие нового товара в международном маркетинге и основные этапы его разработки

Интернационализация и глобализация инноваций и научно-технических разработок предполагает в теории их передачу из одной страны в другую. Однако это в действительности бывает справедливо по отношению кнесколько устаревшей технологии, когда основные «сливки» с новейших разработок были сняты крупнейшими ТНК и глобальными компаниями (так называемая стратегия откушенного яблока).

В международном маркетинге, как и в маркетинге вообще, различают несколько категорий товаров, определяемых как новые.

Новые товару в международном маркетинге

- Товары, включающие фундаментальные научно-исследовательские разработки и нововведения
- Товары, модифицированные и усовершенствованные
- Товары рыночной новизны
- Товары, новые для отрасли
- Товары, новые для фирмы

Источниками идей новых товаров служат прежде всего сами потребители и *лк* ассоциации: на них приходится около 80% идей разработок мшшноеггюительной продукции и около 94% — потребительских товаров. Кроме того, источниками идей новых товаров являются товары конкурентов, торговый персонал, дилеры и торговые посредники, уче-

ные и изобретатели, служащие и рабочие компании, консультанты и эксперты по сбыту и маркетинговой работе, рекламные агентства и специализированные маркетинговые исследовательские фирмы, профессиональные издания и др.

Мотивы инновации в международном маркетинге. Непосредственными мотивами для инновационных введений могут быть насыщенность рынка существующими товарами, развитие НТП, необходимость адаптации к структурным изменениям в соответствующих отраслях промышленности, угрожающая позициям фирмы политика конкурентов, необходимость сглаживания конъюнктурных колебаний, изменения в предпочтениях потребителей и др. *(внешние мотивы)* , а также стремление увеличить рост продаж и рыночную долю, конечную прибыльность, улучшить конкурентоспособность на рынке, уменьшить риск, связанный с ограниченным товарным ассортиментом, обеспечить удачный выход на новый рынок и т.д. *(внутренние мотивы).*

Процесс разработки нового товара и его планирования в классическом варианте включает в себя ряд последовательных этапов.

Классический вариант процесса разработки нового товара в международном маркетинге

- Сегментация зарубежного рынка
- Выбор целевого или «плодоносного» рынка
- Зарубежное и/или международное позиционирование товара • • Генерация идей нового товара
- Отсев идей нового товара и выбор оптимальной идеи
- Изготовление образца нового товара
- Рыночное и/или лабораторное тестирование
- Подготовка зарубежного рынка и проведение информационной рекламы нового товара
- Масштабное серийное производство
- Выведение нового товара на зарубежный рынок
- Наблюдение за поведением нового товара на зарубежном рынке и его доработка

При глобальном маркетинге с использованием стратегии стандартизации и стратегии одновременного (синхронного) выведения товара на все (большинство) зарубежных рынков применяется технология полного цикла процесса разработки нового товара.

Генерация идей новых товаров. Для решения проблем генерации идей новых товаров многие компании создали специальные организационные схемы по методу «мозговой атаки» (методы Гордона, Рорбаха, "метод 635), системно-логические методы (качественные листы, стимулированная взаимосвязь, морфологический метод Цвикли и др.).

Отсев идей новых товаров. Критериями при отборе идей нового товара являются оценки общих потребительских характеристик будущего товара, потенциальных прибылей от его продаж. Учитываются также существующая и потенциальная конкуренция и возможные действия конкурентов, включая предметную, видовую и функциональную конкуренцию, объем спроса и емкость зарубежного рынка, уровень инвестиций на реализацию идеи нового товара, его производство и продвижение на рынок, возможности патентования, степень риска, маркетинговые характеристики нового товара, соответствие нового товара маркетинговым возможностям фирмы, предполагаемое воздействие появления нового товара на уже существующую ассортиментную номенклатуру фирмы (product mix, product line), ее имидж и образ у покупателей, привлекательность новой продукции для существующих и освоенных зарубежных рынков.

Для потенциальных рынков определяются:
- оптимальная длительность жизненного цикла нового товара;
- его устойчивость к сезонным колебаниям;
- производственные характеристики нового товара и их соответствие имеющимся или потенциальным производственным возможностям фирмы;
- продолжительность времени до начала коммерческой реализации нового товара;
- простота производственного и технологического процесса по изготовлению нового продукта;
- доступность соответствующих трудовых и материальных ресурсов;
- возможность осуществления.производства и продаж на уровне конкурентных цен;
- коммерческие условия, сроки окупаемости и оборачиваемости вложенных средств.

После проведения "подобной фильтрации идей нового товара компании еще раз проверяют концепцию нового товара. Чаще всего описание нового товара предлагают группе возможных и типичных потребителей, покупателей или экспертов (как правило, в лабораторных условиях) и анализируют их оценку свойств и качеств товара, а затем еще раз проводят экономический и маркетинговый анализ, прогнозируя спрос, издержки разработки, внедрения, производства и обращения, конкурентоспособность, объем инвестиций и прибылей.

Изготовление образца нового товара. Согласно принятой к исполнению идее нового товара осуществляется ее гзеализация в веществен-

ной форме или в виде отработанной и подготовленной к реализации в реальных условиях услуги.

Рыночное и/или лабораторное тестирование. Рыночное тестирование предполагает пробную продажу небольшого количества товара на выбранном целевом зарубежном рынке, с тем чтобы в реальных рыночных условиях проверить качество маркетинговой программы и маркетинговых технологий в отношении данного товара. Однако в международном маркетинге такой подход компании используют с большой осторожностью, поскольку, во-первых, идею нового товара может перехватить более мощный конкурент и наладить его массовое производство и выпуск быстрее компании, проводящей рыночное тестирование, а во-вторых, если обнаружатся ошибки в ценовой, рекламной и другой политике, их будет весьма сложно исправить, так как и при малых партиях товара или пробной рекламе в реальных рыночных условиях вследствие информатизации мирового рынка будет сложно внести коррективы (например, повысить ошибочно заниженную цену).

Поэтому в современный период компании, занимающиеся международной маркетинговой деятельностью, все больше предпочитают проводить маркетинговое тестирование в лабораторных условиях, недоступных для конкурентов и потребителей на реальных рынках. В этих целях в маркетинговые «лаборатории» — специальные залы, приглашаются эксперты или типичные представители реальных потребителей соответствующего целевого сегмента зарубежного рынка, которые и оценивают Ценовые, качественные, рекламные и другие достоинства нового товара.

Подготовка рынка и проведение информационной рекламы нового товара, На этом этапе на зарубежном рынке готовится сбытовая сеть, полагается информационная реклама о выпуске в продажу нового товара.

Масштабное серийное производство. Этот этап разработки и внедрения нового товара на рынок обеспечивает бесперебойное масштабное серийное производство нового товара в заранее рассчитанном количестве,

Выведение нового товара на рынок. Выведение нового товара на рынок сопровождается массированной его рекламой, презентациями. При этом, чем более искушенной является компания в маркетинге, тем более массовым уже на I стадии ЖЦТ является поток новых товаров на целевой рынок, с тем чтобы обеспечить фирме возможность «снять сливки» с нового товара до появления аналогов конкурентов. Однако если в разработке идеи нового товара и в маркетинговыхтехнологаях были допущены ошибки, то убытки от непроданных товаров могут оказаться огромными. Поэтому при таком подходе важен маркетинговый профессионализм компании.

Наблюдение за поведением нового товара на рынке и его доработка. Наблюдение за поведением нового товара на рынке осуществляется беспрерывно с целью корректировки маркетинговых технологий. Однако в масштабах международного маркетинга это затруднительно. Поэтому, как правило, все маркетинговые технологии, включая характеристики самого товара, отрабатываются на национальном внутреннем рынке, а за рубежом они только адаптируются (мультинациональный маркетинг, стратегия адаптации)

Если в международном маркетинге при выведении нового товара иа рынок применяется стратегия «товар рыночной новизны», то товар, уже обращающийся на внутреннем или освоенном зарубежном рынке, выводится на новый рынок других зарубежных стран, где он до этого не продавался. В результате экономятся расходы, время и т д. и сокращаются 4—9-й этапы процесса разработки нового товара, что позволяет увеличивать объемы продаж и прибылей.

В международном маркетинге особое значение приобретают последние два этапа разработки и выведения нового товара на рынок (10-й и 11-й), поскольку предыдущие оказываются отработанными в рамках национального или других зарубежных рынков. Также большое значение имеет подготовительная стадия, включающая \—3-й этапы, а именно: сегментацию новых зарубежных рынков, выбор целевого сегмента, позиционирование товара, включающее определенную адаптацию его к требованиям зарубежного рыночного сегмента.

Например, для японских фирм в этой области характерны некоторые отличительные особенности.

1. Основные затраты и усилия приходятся на ранние (первые) этапы процесса разработки "нового товара.

2. Особое внимание уделяется стадии сегментации рынка, выбора целевого рынка и позиционирования нового товара.

3. Большое место в разработке и планировании нового продукта занимает поиск и генерация идей нового товара.

4. Японские фирмы, особенно те из них, которые ориентированы на наукоемкую технологию, включающую значительные инновации, предпочитают исключить из процесса разработки нового товара стадию рыночного тестирования или рыночных испытаний, так как фирмы-конкуренты могут воспользоваться образцом новой продукции, осуществить некоторую его модификацию и запустить в массовом масштабе на рынок, «сняв сливки» с цены и сэкономив на рыночных исследованиях, разработке рынка и научно-технических изысканиях. Поэтому они с особой тщательностью проводят отсев или отбор идей товарной инновации с тем, чтобы избежать ошибок или неудач при внедрении нового товара на рынок.

5. Особенностью инновационной политики японских фирм является высокая скорость внедрения тщательно отобранных технических нововведений и материализации идеи нового товара.

6. Для японских фирм в основном свойствен интегрированный маркетинг, когда разработка нового товара осуществляется одновременно с разработкой и подготовкой рынка для его внедрения, Следует подчеркнуть, что для многих крупных фирм Японии характерно формирование рынка и конструирование спроса заблаговременно, до вы-
. пуска нового товара.

7. При внедрении на рынок новый товар сразу начинает поставляться в значительных количествах, буквально обрушиваясь на рынок. Иннова ция позволяет «снимать сливки» с цены, поскольку новый товар, привле кательный для потребителей, можно продавать по максимально высокой цене, тем более что на ранней стадии на рынке доя него практически от сутствуют конкуренты и он занимает монопольное положение.

3. Инновация как важнейшая составляющая конкурентной позиции товара на мировом рынке

Именно разработка новой продукции, ее совершенствование является одним из ключевых факторов поддержания высокой конкурентоспособности компаний на мировом рынке. Быть пионером в выпуске новейших технических изделий, создавать товары с включением передовых достижений науки и техники — это основной маркетинговый лозунг передовых компаний, проводящих стратегию активного расширения предпринимательской деятельности, в томчисле и в международной сфере.

Международная торговля и процессы интернационализации и глобализации тесно связаны с научно-техническим прогрессом и распространением его результатов в разных странах. Так, доля высокотехнологичной продукции во внешней торговле 40 ведущих стран занимала в 90-х гг. свыше 45%, причем экспорт этой продукции увеличился к 90-м гг. на 46,2%.

Традиционная сфера ответственности компаний — принятие на себя технологических и финансовых рисков при разработке и внедрении нововведений, В странах ОЭСР компании финансируют в среднем до 70% общенациональных капиталовложений в НИОКР. В Японии крупные компании берут на себя 30% расходов на фундаментальные исследования, в Южной Корее — 45%,В России за счет частных компаний финансируется только 17% этих расходов (на госбюджет падает 55% средств, выделяемых на НИОКР).

Инновация — стиль *и* образ работы передовых международных компаний. Она позволяет расширять рынок и спрос (около 20%), а не только отбирать этот рынок и спрос у своих старых товаров и товаров конкурентов (около 80%). Поэтому инновация позволяет несколько смягчать остроту конкурентной борьбы и способствует активному, созидательному развитию предпринимательской деятельности фирмы.

Например, инновация настолько глубоко проникла в маркетинго вую концепцию управления международных японских компаний, что в настоящее время и образ Японии, и ее товаров складывается из понятия новизны и исключительности. Если рассмотреть товары, производимые японскими фирмами в настоящее время, и сравнить с номенклатурой их изделий 7—10 лет назад, то можно обнаружить, что практически нет ни одного сохранившегося товара, т.е. вся товарная номенклатура за этот период была полностью обновлена. Причем в ряде отраслей цикл пол ной инновации еще меньше (4—5 лет).

Насколько японские фирмы активно проводят товарную инновацию, свидетельствует тот факт, что японскими фирмами в 90-е гг. ежегодно выпускалось на рынок около 700 новых товаров, в то время как американскими фирмами только около 650. И это несмотря на то, что территория Японии занимает $^{J}/_{25}$ от площади США и население ее наполовину меньше.

Например, Honda за 1,5 года выпускает 81 вид новых моделей, Yamaha — 34. Опережение во времени, преимущество во времени также является эффективным средством для одержания победы в конкурентной борьбе и характеризует японский тип маркетинга. Так, время разработки новой продукции в компани и Toyota—три года, а у американских автомобилестроительных фирм — пять лет, срок включения в план производства заказов от диллеров — соответственно один и пять дней, оборачиваемость складских запасов — 16 и восемь раз в год, производственный цикл — два и пять дней и т.д.

Такие результаты достигаются за счет приоритетности предпринимательских целей.

Ранжирование целей в маркетинге компаний США и Японии

Целевые установки -	Фирмы США	Фирмы Японии
.ROI (retum-on-investment)	2,43	1Д4
Прибыль на акцию-	.■ ■■1,14	0,02
Увеличение рыночной доли	■: 0,7Г *	1,43
Увеличение доли новых продуктов	0,21	1,06

■^Йрнмечание. По данным опроса 227 американских и 255 японских фирм. *x*

Таким образом, японские компании уделяют относительно меньшее внимание критериям прибыльности и большее — аспектам первенства на рынках сбыта, рыночной доле и вопросам инновации.

Сопоставление нормы прибыли подразделений фирмы с соответствующими «целевыми нормами прибыли» отражает лишь конечный долговременный итог маркетинга по этим направлениям. Для достижения такого итога фирмы могут идти на временное понижение прибыльности во имя решения стратегических задач по расширению сферы сбыта, вытеснения конкурентов с соответствующих сегментов рынка и т.д.

Аналогичная картина наблюдается при ранжировании приоритетных целей в маркетинге японских и американских компаний.

Ранжирование целей в маркетинге компаний США и Японин

Ранжирование целей	Фирмы США	Фирмы Японии !
Первое место	ROI	Доля на рынке
Второе место	Рост курсов акций	ROI
Третье место	Доля на рынке	Выпуск нового товара

Примечание. По данным «Дэнцу».

Если для американских фирм выпуск новых товаров не попадает в группу приоритетных целей, то у японских компаний товарная инновация представляет собой одну из важнейших целей предпринимательской деятельности. Японские фирмы для завоевания и поддержания своей рыночной доли выпускают большое число новых товаров и концентрируют особое внимание на планировании новой продукции.

В последнее время японские компании, определяя стратегические цели своей предпринимательской деятельности, отдают предпочтение задаче конструирования рынка в соответствии с разработанной и принятой фирмой концепцией развития и объективными условиями рыночной и маркетинговой среды.

Стояки зрения обеспечения рыночной доли японские и американские фирмы, пользуются в маркетинге различными подходами: японские компании для завоевания и удержания прочного и расширяющегося''положения на зарубежных рынках идут по пути разработки новых товаров, покатая., что именно это обеспечит ям успех в предпринимательской деятельности, а американски^ фирмы придерживаются в этом вопросе другого мнения и придают большое значение ценовой конкуренции и сквдкам е- ценза. ОснЬвиые сх>ставляюпдие междуна-

родной конкурентоспособности американских и японских компаний приведены ниже, %.

Составление международной конкурентоспособности компаний США и Япония

Показатели	Фирмы СШЛ	Фирмы Японии
Новые товары	47	69
Стимулирование неценовой конкуренции	41	37
Скидки с цены	41	29

Примечание. По данным опроса МЭИТИ 2000 г.

4. Особенности инновационного маркетинга в международной рыночной деятельности

Нельзя противопоставлять коренную инновацию и маркетинг, объясняя это тем, что последний в основном ориентируется на нужды и предпочтения потребителей, которые не могут подсказать научные открытия и ключевые изобретения.'

Товарную и инновационную политику, планирование, измерение эффективности и контроль за качеством и свойствами товара в этом случае диктуетрышок и потребитель. Расходы на технологию становятся частью общей сметы расходов или сметы маркетинга. Компании не могут оградить свои товары от конкурентного подражания, что снижает экономическую эффективность их деятельности, и они начинают искать выход в диверсификации производства. Наступает эра конгломератов. Число новых продуктов значительно возрастает, но возрастает и опасность снижения значимости качественно и структурно новых технологических решений. Опытные маркетологи и руководители прогрессивных международных фирм понимают, что не следует делать выбор или противопоставлять; либо технология, либо маркетинг. Необходимо удовлетворять запросы потребителей, но таким образом, чтобы это давало прочное преимущество в конкурентной борьбе на основе передовой технологии.

.Технология становится объектом стратегического управления фирмой и в то же время диктует задачи для направлений его развития и содержания, Если международная компания придерживается инновационного направления в маркетинге, то она идет по пути развития ключевых сфер науки и техники с целью создания пионерных разработок и товаров, а затем при их анализе и отсеве проводит рыночные исследова-

ния, сегментацию рынка и позиционирование товара, адаптируя изобретение для отобранного целевого сегмента рынка (рис. 16.2 и 16.3).

В ряде случаев выведение разработанного на базе новых ключевых разработок и открытий товара на рынок откладывается п связи в неподготовленностью рынка и отсутствием активного спроса на данный товар, который позволит обеспечить высокие прибыли продающей его компании.

Если в традиционном маркетинге на этапе генерации идей особенно важна ориентация научно-исследовательских работ на конкретные потребности покупателей и недопустим отход исследований в сугубо абстрактную, фундаментальную, научную область, то в инновационном маркетинге такой отход возможен, поскольку обеспечивает приоритетные позиции в области науки и техники и способствует развитию не только сугубо прикладной науки, но и фундаментальных направлений НТЛ.

Изучение запросов потребителей	НИОКР	Товар	Продвижение товара	Потребитель

Рис. 16.2. Схема инновации в традиционном маркетинге

НИОКР	Изучение запросов потребителей	Товар	Продвижение товара	Потребитель

Рис, 16.3. Схема инновации в инновационном маркстише

Следует отметить, что японские фирмы в последние годы стали объ единять свои усилия для проведения фундаментальных исследований, а не только прикладных, что было свойственно для них в 50—70-х гг., по скольку именно фундаментальные исследования создают прочную ос нову инновационного лидерства на международных рынках, научно-технического прогресса и эффективного экономического и социаль ного развития. Но при этом следует подчеркнуть, что основное бремя расходов ;П0 развитию фундаментальных исследований и части при кладных несет японское гтравитгельстзо: государственные и полугосударсгвенные научно-исследовательские организации и частные учреждения с -привлечением иравительств^нн^х средств. <. .-. *4*

Если для традиционного маркетинга отличительной особенностью инновационной политики в основном является создание новых товаров, несущих в себе незначительные усовершенствования, довольно часто с использованием технических достижений других стран, которые тщательно и качественно отрабатываются, адаптируются и создают у покупателя впечатление ярко выраженных отличительных свойств по сравнению с товарами конкурентов, то передовые фирмы не удовлетворяются стратегией последователя, т.е. положением «плетущегося позади впереди бегущей лошади и глотающего пыль из-под ее копыт».

Технологическое и инновационное лидерство предстает краеугольным камнем товарной политики и маркетинговой концепции передовых международных компаний, позволяя значительно расширить предпринимательскую деятельность, увеличить их долю на рынках других стран и обеспечить им конкурентное преимущество. К. тому же такая политика, будучи прогрессивной и перспективной, дает наиболее высокие темпы роста экономики соответствующих стран и всей мировой экономики не только в настоящее время, но и закладывает для этого основу на будущее.

5. Международное позиционирование товара и стратегии стандартизации и адаптации

Международное позиционирование товара означает его идентификацию среди потребителей мирового рынка, нахождение его «изюминки», специфических свойств и характеристик, которые отличали бы его и делали заметным, узнаваемым в ряду аналогичных, уже обращающихся на мировом рынке товаров-конкурентов, с учетом восприятия потребителями всего ряда конкурирующих между собой изделий; предметной, видовой и функциональной конкуренции. Компетентно разработанное позиционирование нового товара во многом определяет его будущий успех на зарубежном рынке. Цель позиционирования — создать у потребителей чувство удовлетворения от восприятия и использования данного товара и убедить их в том, что именно данный товар создан с учетом их конкретных требований и запросов, непосредственно предназначен и оптимален для них.

Цель'международного позиционирования — помочь покупателям зарубежных стран выделоть данный товар из широкого круга аналогичных товаров по определенному признаку и отдать при покупке предпочтение именно ему. Международное позиционирование связано с закреплением товара на зарубежных рынках как наиболее полно

удовлетворяющего потребности конечных потребителей. Оно убеждает потребителей, что им предлагают именно тот товар» который соответствует их предпочтениям и специально создан для них. Позиционирование призвано задействовать именно те моменты в представлении потребителя о товаре, которые будут содействовать его идентификации с их представлением об идеальном товаре.

Международное позиционирование товара связано не только с товарной политикой международных компаний, но и с различными другими видами их маркетинговых мер воздействия на рынок и потребителя, а именно: международной рекламной, ценовой, дистрибуционной политикой. При ошибочном международном позиционировании товара возможно его перепозиционироваиие, однако это связано с большими издержками и может нанести урон престижу товара и фирмы в мировом масштабе.

В международном маркетинге при позиционировании товара на зарубежных рынках предполагается использование двух стратегий: стратегии стандартизации и стратегии адаптации. В первом случае проводится стратегия широкого охвата зарубежных рынков при соблюдении соответствующих критериев позиционирования, с тем чтобы осуществить глобализацию и стандартизацию товара, обращающегося на мировом рынке. Во втором случае возможна адаптация позиции товара к основным зарубежным рынкам сбыта данной продукции.

Международное позиционирование осуществляется международными компаниями на основе различных критериев: на подчеркивании новизны и исключительных свойств товара, его определенных преимуществ или специфических черт, соответствии особым требован иям потребителя, специфики применения товара, сопоставления с другими товарами конкурирующей группы, отмежевания от определенного представления у потребителей в отношении данной! фирмы или товара, создании и поддержании определенного имиджа фирмы и т.д. При этом нужно иметь в виду» что в маркетинговом понимании не может быть абсолютно новых товаров, поскольку потребители даже коренным образом отличающийся новый *говар будут соотносить с уже существующими на рынке товарами, которые позволяли им до появления Новинки удовлетворять соответствующие требования и выполнять соответствующие функции, например: видеокамера '— кинокамера, ворд-процессор — пишущая мадщщка и т.д.

Выявить возможности выхода с новым товаром, а также определить путисоверщействованта сущесттзующгосидцелий позволяет схема потребительских восприятий товаров' конкй>ируювхих фирм, которая составляется методом полевых исследований путем ранжирования потребительских свойств и оч>эб>нностей товаров потребителями.

6. Линейная (последовательная) и цепочная (параллельная) системы разработки нового товара

В международном маркетинге применяют две методологии разработки нового товара: линейную или цепочную.

Линейная методология предполагает приведенную на рис. 16.4 схему разработки нового товара и является наиболее типичной. В этом случае процесс прямолинейный и одна стадия последовательно сменяется другой. При этом на каждой стадии наблюдается четкое разделение труда, и велики возможности создания принципиально нового товара, **с** качественно новыми свойствами. В случае успеха создается товар с высокой степенью дифференциации и отличительными свойствами, который обладает возможностью стремительно расширить рыночную долю. Такой линейный процесс разработки нового товара, как правило, происходит на удалении от непосредственного места и процесса производства товара, т.е. в отделах НИОКР.

Данная методология весьма затратная. Обычно она базируется на результатах фундаментальных разработок, предполагает последующий анализ соответствия новинки запросам конечных потребителей.

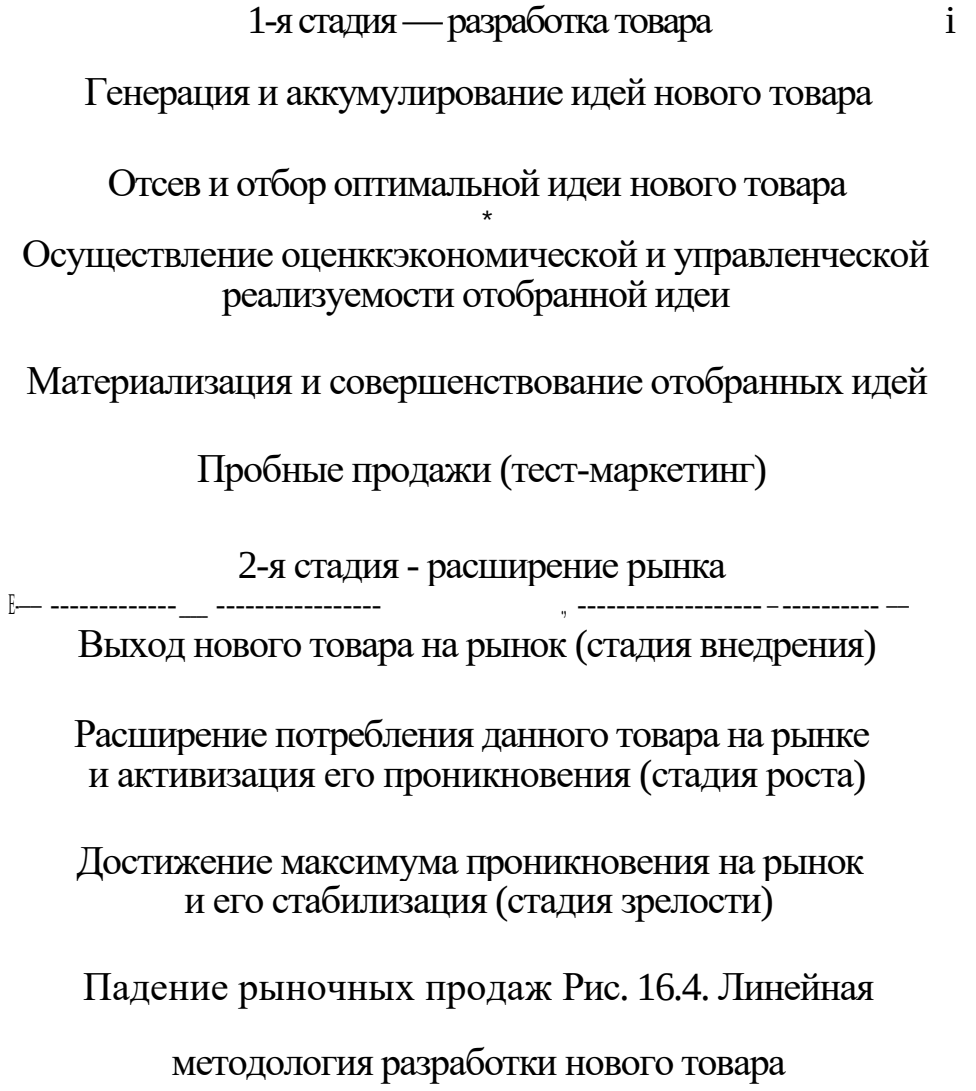


Рис. 16.4. Линейная методология разработки нового товара

Цепочная методология разработки нового товара представляет собой реализацию маркетингового подхода и сбор предложений от каждого отдела фирмы относительно возможностей улучшения и совершенствования свойств производимого продукта или разрабатываемого нового продукта, который создается с учетом мнения каждого отдела путем совместных обсуждений и дискуссий. В них принимают участие практически все отделы фирмы: маркетинговый, производственный, сбытовой, финансовый, юридический. При этом, естественно, учитывается мнение потребителей, технологические, материальные и финансовые возможности самой фирмы и местного производства. К процессу обсуждения концепции нового или усовершенствованного товара активно подключаются все сотрудники фирмы: управленческий персонал, служащие, инженеры, рабочие. При этом часты случаи, когда особенно большую роль играют предложения маркетологов, имеющих непосредственный контакт с рынком и потребителями и владеющих первичной информацией.



Рис. 16.5. Цепочная методология разработки иового товара

При цепочной, менее затратной методологии процесса разработки нового товара уменьшается ведущая роль отдела НИОКР, снижается скорость фундаментальных научно-технических нововведений, внедрения концептуально и качественно швых товаров. В связи с этим данная схема, ка^к правило, дает возможность дорабатывать и совершенствовать товар, а не создавать ггряня&Шально новый продукт.

Степень дифференциации создаваемого по этой схеме товара не такая высокая, как при линейной методологии, фирмы-конкуренты могут довольно скоро выпустить аналогичный товар на рынок, он может быстро потерять свою новизну и стать стандартным, обычным товаром. В этом случае основой высокой конкурентоспособности международных компаний, использующих.цепочную модель разработки нового товара, служит быстрота и скорость внедрения новинок и усовершенствований в производственный широкомасштабный процесс и в продажи на мировом рынке, что создает определенный разрыв во времени с возможностями конкурирующих фирм. Поэтому данный подход в значительной степени отвечает синхронной модели международного жизненного цикла товара и предполагает его сжатие.

В то же время существует множество исключений, и следует признать, что для современного периода развития инновационных процессов линейная методология более присуща маркетинговой работе фирм США и Западной Европы, а для японских компаний характерным является цепочный метод разработки новых товаров.

Однако из стратегических перспектив обеспечения преобладающего лидерства на мировых рынках можно предположить, что именно сочетание этих двух технологий обеспечит стратегическое конкурентное преимущество и позволит быть в рядах атакующих, не уступая выгодных позиций и в текущей деятельности. Коренные нововведения сопряжены с риском и значительными затратами, но отказ от них еще более рискован, так как не создает инновационного лидерства. Поэтому оптимальным является преимущественное.использование линейной методологии построения инновационной работы на фирме с одновременным подкреплением ее цепочной методологией технологических усовершенствований.

7. Централизованный и децентрализованный подход к инновациям

Значительная часть инновационных научно-технических работ сосредоточена в ТНК, и в их организации сталкиваются два противоположных подхода: централизации (концентрации) и децентрализации (дисперсности) НИОКР.

Централизация НИОКР предполагает стремление сосредоточить научно-исследовательскую деятельность в одном центре, обычно в рамках центральной службы головной компании. ;^.

Децентрализация НИОКР позволяет рассредоточить научно-исследовательскую деятельность как в разных подразделениях в рамках дан-

ной компании с участием ее зарубежных филиалов, так и проводить ее в сотрудничестве с другими партнерами, включая иностранных.

Концентрированный подход к инновации дает эффект масштаба при большом объеме этих работ; исследования могут решать не только прикладные, но и фундаментальные стратегические задачи. Такая система благоприятствует связям с внешними научно-исследовательскими организациями, внешними поставщиками научно-технических разработок, использованию опыта центральной исследовательской службы, сохранению технической и коммерческой тайны.

Дисперсный подход к организации инноваций в международном маркетинге дает преимущества по адаптации НИОКР к потребностям филиалов и дочерних компаний, к другим функциям управления, создает возможности объединения научно-исследовательских усилий при небольшом по количеству научном персонале высокого уровня, благоприятных контактов с местными поставщиками и потребителями научно-технических результатов и др.

Обычно *интернационализация НИОКР* реализуется в трех основных формах*

• централизация НИОКР при частичном их рассредоточении между отделениями, филиалами и дочерними компаниями в разных странах;

• соглашения о научно-техническом сотрудничестве с зарубежными партнерами;

• купля-продажа патентов и лицензий.

Доказательством тому служат следующие данные: индекс интернационализации НИОКР по доле научного персонала, занятого за границей, составил в середине 90-х гг.; для японских компаний — 2%, американских — 6%, немецких — *1%*, французских — 15%, английских — 18%, для швейцарских — 40%. Практически обратную картину представят данные об импорте иностранных ученых и разработчиков.

При этом следует учитывать, что ряд научно-исследовательских институтов и отдельных ученых выполняют заказы иностранных международных компаний, не покидая пределов своей страны, в связи с чем довольно трудно просчитать реальный индекс интернационализации НИОКР.

.

8. Международные модели совместных научно-технических исследований

Останавливаясь на особенностях процесса разработки нового товара с учетом межоународной юшовадаонной: деятельности ведущих компаний мира, следует признать^ что совре^нный период характеризуется

тем, что их научно-исследовательские и опытно-конарукторские разработки не обязательно осуществляются в странах их основного базирования или только за рубежом, а все чаще формируются на основе научно-технического сотрудничества с другими компаниями, расположенными в разных частях земного шара, но большей частью в высокоразвитых странах, связанных между собой экономическими отношениями интеграции горизонтального типа. В настоящее время в уровнях осуществления и оснащенности НИОКР США. Японии и Западной Европы практически нет особых различий и бывает трудно предположить, в какой именно стране фирма добьется особого успеха в разработке нового товара,

Неправильно продолжать считать, что японские компании развиваются главным образом за счет заимствованных технологий: импортных патентов и лицензий. За последние два десятилетия японские компании укрепили спои позиции, вкладывая большие средства» НИОКР и перехватывая технологическую инициативуу американских компаний. Если в 1980 г. семь из 10 наиболее прибыльных патентов в США принадлежали американским компаниям и один японской фирме, то в 1990 г. наблюдалась почти обратная картина: пять из 10 самых прибыльных патентов принадлежали японским компаниям и лишь три — американским. Например, японские компании имеют лидирующие позиции в разработке быстродействующих микросхем для компьютеров и телевизоров с высокой четкостью изображения, в робототехнике.

Переживая бурный процесс научно-технического развития, международные компании вынуждены быстро и четко схватывать тенденции научно-технических разработок зарубежных фирм-конкурентов и владеть арсеналом мер и средств, способных противостоять их атакам в области НИОКР и соответствовать требованиям передовых достижений в облачи науки и техники производства новой продукции. С этой целью передовые, активно развивающиеся международные компании создают в странах, владеющих большим творческим потенциалом в области НИОКР, специальные группы сканирования процессов разработки новых товаров и новой технологии, которые:

• следят за развитием научно-технического прогресса в зарубежных странах, где они расположены;

• аккумулируют информацию относительно новых научно-технических и производственных достижений местных фирм и организаций;

• «обирают информацию относительно товаров-конкурентов;

• анализируют возможности внедрения товара в производственную и сбытовую деятельность своей фирмы, в том числе для зарубежной деятельности;

■ занимаются научно-техническими разработками нового товара за границей совместно о местными учеными и инженерами.

Кроме того, в последние годы усилилась тенденция привлечения талантливых ученых и изобретателей из-за рубежа в проектные отделы материнских компаний. В этом случае возможны линейная и цепочная методологии разработки нового товара по матрице, приведенной в табл. 16.1.

Т а б л и ц а 16 1. Матрица межцународиых научно-технических исследований *Ц — Д* — формы организации НИОКР)

		НИОКР за границей	
		Линейная	Цепочная
НИОКР н стране	Линейная	Л	С
	Цепочная	В	**Д**

Фомы организации НИОКР включают четыре подвида.

А. И в стране, и за рубежом международные компании (как пра вило, транснациональные корпорации) осуществляют научно-тех нические разработки по линейной схеме (например, японские фир мы учреждают и США отделы НИОКР и ведут совместные исследова ния и разработки новой продукции). Преимуществом такой системы является беспрерывное появление на национальном и зарубежных рынках новых, с высокой степенью отрыва, четко дифференцирован ных товаров и завоевание ими указанных рынков. Однако такая схема связана со значительными финансовыми, материальными и времен ными затратами, поскольку НИОКР ведутся параллельно и одновре менно в обеих странах.

Кроме того, в этом случае сложно проводить единую линию товар-ной стратегии, так как работа национального и зарубежного отделов строится независимо друг от друга и осуществляется одновременно и параллельно. Крометого, она иногда и намеренно не согласуется меж-ду собой.

В. Международная компания, проводящая НИОКР по цепочной схеме, учреждает отделы НИОКР в зарубежной стране, осуществляю щие свою работу по линейной схеме. Данный вариант представляется не совсем оптимальным, так как для того чтобы осуществлять актив ную политику НИОКР по линейной системе, желательно сжать III и IV стадии жизненного цикла товара, а это оказывается возможным лишь при цепочной схеме инновационных процессов. Поэтому опти мальным вариантом последовательности будет линейная схема — це почная схема.

С. Международная компания в стране базирования осуществляет НИОКР по линейной схеме, а за рубежом работает ее отдел НИОКР по

цепочной схеме. Это наиболее типичная ситуация, хорошо соответствующая течению ЖЦТ.

Д. Международная компания в стране базирования и в своих отделах НИОКР за рубежом осуществляет инновационные процессы по цепочной схеме. Такая модель является наиболее характерной для взаимоотношений, например Японии с так называемыми новыми индустриальными странами: Южной Кореей, Тайванем и др. В этом случае не происходит резких технологических скачков, однако обеспечивается непрерывный процесс совершенствования и улучшения обращающейся на рынках продукции при сохранении относительно низких издержек на разработку и производство новых, усовершенствованных товаров.

Трудно определить условия предпочтения той или иной модели построения национальных и зарубежных отделов НИОКР в записимости от целей в международной товарной стратегии компании, их осуществляющей. Главным является достижение основной цели международной инновационной политики — обеспечения беспрерывного процесса разработки и' создания новых товаров, причем наиболее быстрым и эффективным способом. Тем более что для международных компаний выбор типа сочетания и последовательности методологий НИОКР определяется большей частью не конкретными условиями ее развития, а уровнем НТП и отраслевого и производственного прогресса как истори ясского и международного процесса.

Например, в связи с преимуществами рынка ЕС японские компании Sharp и Hitachi расширили свои мощности в области НИОКР и производство товаров в Европе.

В рамках организационной структуры большинства международных компаний работают *отделы инновационной политики,* которые по своим функциям отличаются от отделов НИОКР и в большинстве случаев входят в маркетинговые управления. Они разрабатывают основные направления инновационной политики компании, определяют основные изменения потребительских предпочтений и в связи с этим приоритетные направления научно-технических исследований.

Научно-исследовательская деятельность международных компаний поддерживается правительствами, что .создаст дополнительные конкурентные преимущества на мировых рынках. Например, правительство Японии выделяло специальные средства для реализации долгосрочных (рассчитанных на 10 и более лет) программ по разработке альтернативных источников энергии, энергосберегающих технологий и тд. Правительство США также большое внимание уделяет вопросу содействия отечественным компаниям в развитии НИОКР, хотя до 90-х гг. отставало в этом вопросе от Японии. Например, им было выделено 360 млн долл. на исследовательский проект, цель которого оказать помощь американским автомобилестроителям разработать электромобиль, способный конкурировать с японскими моделями.

9. Основные причины неудач инновационного международного маркетинга и пути их преодоления

Инновация несет в себе большую долю риска Из 100 идей новых товаров материализуется, т е воплощается в новом товаре, только одна. Кроме того, многие товары-новинки терпят неудачу на самом рынке 40% — по товарам широкого потребления, 20% — по товарам промышленного назначения, 18% — по различного рода услугам.

Это может быть связано не столько с неудачей технического решения нового товара, ной с недостаточно точной ориентацией на запросы конечных потребителей, неправильной сегментацией и неточным определением границ рынка, противодействием со стороны фирм-конкурентов, некорректным выбором времени выхода нового товара на рынок, его преждевременностью, переоценкой рыночного потенциала, некачественной структурой каналов товародвижения, отсутствием персонала соответствующей квалификации, чрезмерностью расходов на внедрение нового товара на рынок, эффектом «каннибализма» и т.д.

Так, попытки японской фирмы Sony выйти на мировой рынок с квадрофоиическими аудиосистемами, а та эке с видеосистемами, использующими кассеты типа «Бэтта», закончились неудачей. В первом случае - из-за позиции производителей обычных стереогрампластинок, а во втором — из-за позиции конкурентов, производящих видеокассеты системы VHS и недостаточного внимания к системе формирования каналов сбыта и сопутствующей активизации продаж рыночной инфраструктуры Однако эти убытки фирмой Sony были с лихвой покрыты значительным успехом ее нового товара «Вокмана» — минимагиитофона с наушниками, который теперь стал обычным атрибутом не только молодежи, но и людей среднего и преклонного возраста.

Примером ошибки инновационной политики может служить и тот факт, что в начальный период внедрения персональных компьютеров на рынок японские фирмы не учли некоторую неподготовленность населения и общественного мнения, отсутствие соответствующих навыков у большинства возможных потребителей ЭВМ, а также недостаточную обеспеченность компьютерными программами, в связи с чем хороший новый товар оказался несколько преждевременным и фирмам, производящим персональные компьютеры, пришлось активно заняться компьютерным обучением населения и разработкой, закупкой за рубежом и адаптацией софт-обеспечения, с тем чтобы подготовить рынок к принятию этого нового товара.

Серьезной ошибкой в осуществлении товарной и инновационной политики, можно считать эволюционный подход компаний к технологическому прогрессу, который предполагает, что технические новше-

ства следует внедрять постепенно, без технологических разрывов и скачков, что потребителю в принципе достаточны новые товары с включением технологий не сверхвысокого уровня и следует исходить только из его запросов и пожеланий. Такой подход исключает учет активной инновационной деятельности зарубежных фирм-конкурентов, которые, используя подобную направленность товарной и инновационной политики данной фирмы, могут осуществить революционный научно-технических рывок и обеспечить себе конкурентные преимущества на мировом рынке и завоевание приоритетной рыночной доли.

Большой недостаток — чрезмерная уверенность в том, что фирма может заранее знать о приближающемся технологическом разрыве или скачке и подготовиться к нему в своих предпринимательских и маркетинговых действиях

Неправильно также считать, что главное в инновационной политике — это строго следить за тенденциями нужд и запросов потребителей, так как потребитель «даст сигнал» и предупредит фирму-производителя, когда ему понадобится обновленный и улучшенный товар Дело в том, что в ряде случаев потребитель не может сам знать, какой именно новый товар ему нужен и нужен ли ему будет этот качественно новый продукт Наоборот, фирма должна создать этотсовершенно новый товар и сделать его чрезвычайно нужным потребителю

В последние годы усилиями менеджеров и маркетологов передовых международный компаний на стадии генерации и отбора идей новых товаров наблюдается сокращение ошибок при разработке новой продукции если в 1968 г. один новый успешный товар приходился на 58 идей товарной инновации, то в 1981 г. — на семь идей. В значительной степени этому явлению способствовали следующие меры предосторожности

• определение четкой и строгой ответственности руководителя инновационного подразделения фирмы за выполнение программы создания нового продукта,

• введение более строгих критериев отбора оптимальной идеи нового товара;

• организация тесного контакта с потребителями на стадии конструирования нового товара, изготовления опытных образцов и заводских испытаний;

• активное формирование запросов потребителей в новых товарах;

• обеспечение независимости проектов новых товаров друг от друга;

" максимальное упрощение порядка подачи, рассмотрения и внедрения новых идей по концепции, технологии процесса изготовления и сбыта новой продукции.

В настоящее время во многих случаях пионерная роль в инновации во многих отраслях перешла от США к странам Западной Европы, Японии и новым индустриальным странам, которые являются источниками новых изобретений и инноваций в мировом масштабе.

Контрольные вопросы

1. Как вы понимаете термин «инновация» и каково его значение в международном маркетинге?
2. Что такое технологические разрывы в развитии научно-технического прогресса? На какой стадии научно-технического развития мировой рынок находится в настоящее время?
3. Что понимается под новым товаром в международном маркетинге? Есть ли особенности его толкования по сравнении?, с внутренним, национальным рынком?
4. Накопите основные этапы разработки нового товара и дайте их характеристику на конкретном примере.
5. Выявите особенности линейной и цепочной модели разработки нового товара п международном маркетинге.
6. Чем традиционный, классический маркетинг отличается от инновационного маркетинга и в чем преимущества последнего?
7. Определите основные направления современных инновационных разработок в международном маркетинге передовых компаний?
8. В чем заключаются особенности международного позиционирования товара?
9. Приведите примеры известных вам зарубежных компаний, которые используют централизованный или децентрализованный подход к инновации в международном маркетинге..
10. Какие основные причины неудач в разработке новых товаров вы можете назвать? Приведите конкретные примеры.

(

Глава 17

ОПТИМИЗАЦИЯ ТОВАРНОГО АССОРТИМЕНТА ФИРМЫ В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

L Ассортиментная «решетка» экспорта (импорта) фирмы • 2. Оптимизация экспортного (импортного) товарного ассортимента и жизненный цикл товара • 3. Кластерный анализ и оптимизация ассортимента по кумулятивной кривой жизненного цикла товаров на международном рынке • 4. Стратегии диаЬференциации, диверсификации, вертикальной интеграции и узкой специализации и оптимизация товарного ассортимента фирмы • 5. *Принципы конгломератности, синергии и эмерджентности в оптимизации товарного ассортимента в международном маркетинге*

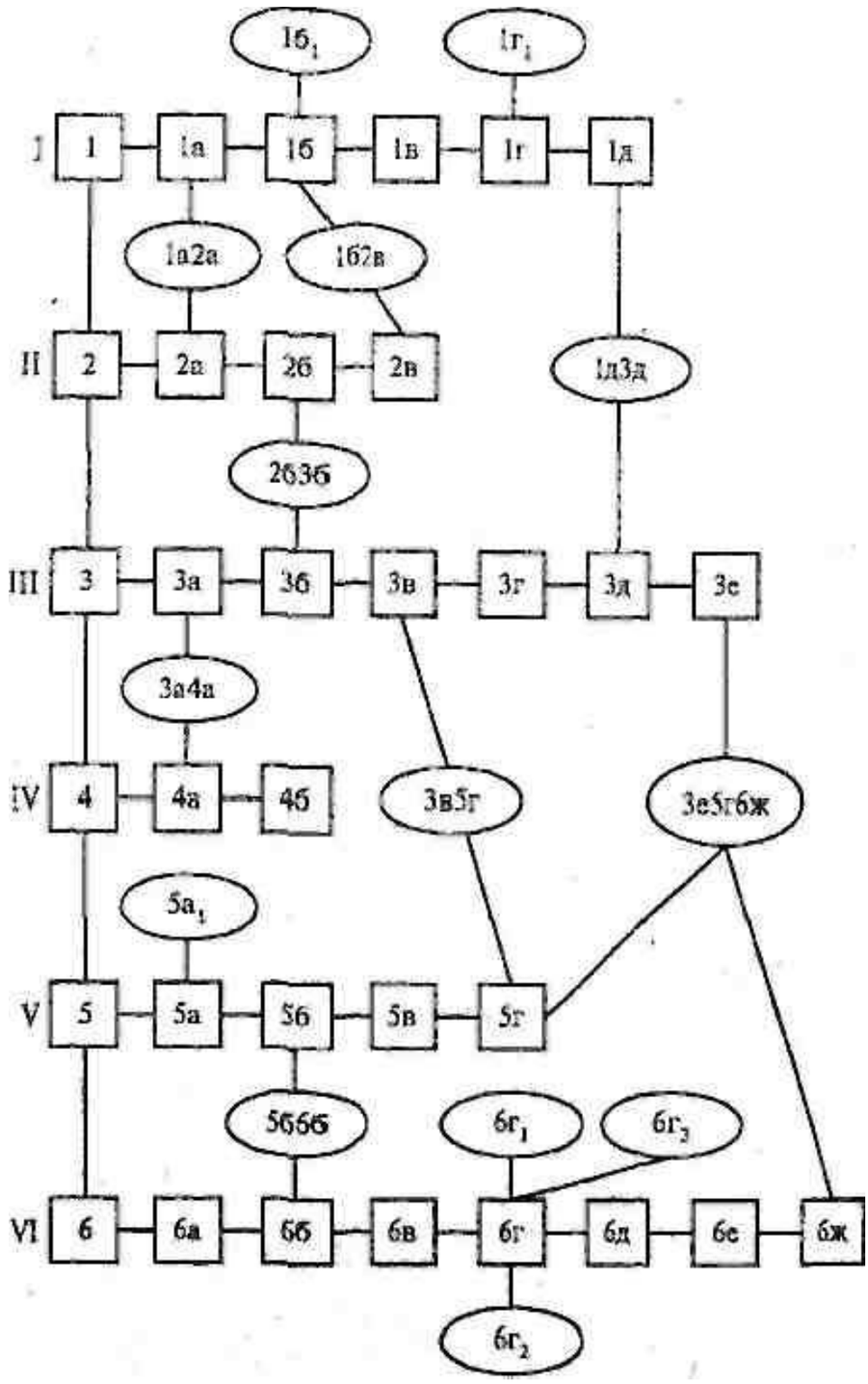
h Ассортиментная «решетка» экспорта (импорта) фирмы

Современные фирмы, работающие на принципах международной маркетиновой концепции управления, обеспечивают не только разработку и появление на зарубежных рынках качественно новых или усовершенствованных товаров, но и формируют оптимальный внешнеторговый (экспортный и/или импортный) товарный ассортимент (product mix) и параметрический ряд моделей и модификаций товара (product line) (рис. 17.1).

Фирме весьма опасно ориентироваться на выпуски экспорт только одного товара или его вида, так как это делает ее предпринимательскую деятельность особо уязвимой и в случае ухудшения рыночной конъюнктуры ей может грозить разорение. Однако, придерживаясь узкой экспортной (импортной) номенклатуры, компания может обезопасить себя, работая на различных географических зарубежных рынках. Во избежание уязвимости подобной ситуации компании идут на непрерывный выпуск новых товаров, вмонтиррвание их в свой экспортный (импортный) ряд, проводя оптимальное расширение внешнеторговой номенклатуры. В то же время товары, находящиеся в стадии спада, выводятся с рынка, т.е. основная задача ассортиментной политики в области международного маркетинга — это обновление и оптимизация товарной номенклатуры фирмы и ее параметрических рядов.

При формировании внешнеторговой номенклатуры большое значение имеют широта товарного ассортимента (число ассортиментную

Л



I "VI — параметрические ряды товароа (product line)

Ш2 3 — видытоваров

^+.i **

1 1И I |'.ц-у. ИЧ„ ^лсдавщдатоваров

„;г

Л L-J, I—I-

Г5в1 J(Зв5г) -модификациитоваров ;.'-.v.

а;. ,:

Рис. 17.1; toot нал решетка экспорта {импорта) фирмы (procluct mix)

товарных групп в экспорте и/или импорте), его насыщенность (общее число товаров), глубина (число товаров в рамках ассортиментной группы или параметирческого ряда товаров-подвидов и модификаций), гармоничность (степень близости между товарами различных ассортиментных групп), соотносительность по стадиям ЖЦТ и международного ЖЦТ и оптимальность.

2. Оптимизация экспортного (импортного) товарного ассортимента и жизненный цикл товара

При формировании ассортиментной политики современные компании учитывают прежде всего необходимость одновременной продажи товаров, находящихся в разных стадиях жизненного цикла, с целью обеспечить окупаемость затрат, сбалансированность финансовых операций, преемственность товарной политики и др. Рекомендуется иметь основную товарную группу (товары, приносящие основные прибыли фирме и находящиеся в стадии роста А), поддерживающую (товары, стабилизирующие выручку от продаж и находящиеся в стадии зрелости В), стратегическую (товары, призванные обеспечить будущие прибыли компании и находящиеся в стадии внедрения на рынок С), тактическую (товары, призванные стимулировать продажи основных товарных групп и находящиеся в стадии роста и зрелости D), разрабатываемую или перспективную (товары, находящиеся в стадии научных исследований и опытно-конструкторских разработок Е). Естественно, будут и товары, уходящие с рынка и находящиеся в стадии спада F (рис. 17.2). . ' " ' ■ .

При этом важны соотношения данных групп и их доля на рынке среди других товарных групп данной фирмы. Практика показывает, что оптимальным считается, когда основная и поддерживающая группы товаров составляют 73—85% всех обращающихся на внутреннем и зарубежных рынках товаров данной фирмы.

Компании считают важным позиционирование и соотнесение каждого товара, его подвида и модификации друг с другом, с тем чтобы обеспечить четкую дифференциацию их свойств и особенностей и избежать накладывания позиций одних товаров на другие и конкуренцию внутри ассортиментной решетки фирмы, когда товар данной компании уничтожает, «съедает» другой товар или товары этой же компании, так называемый эффект каннибализма.

В-третьих, для оптимизации экспортного и/или импортного ассортимента компании постоянно следят за экономической эффективностью ассортиментной политики и параметрических рядов товаров и

и- . -

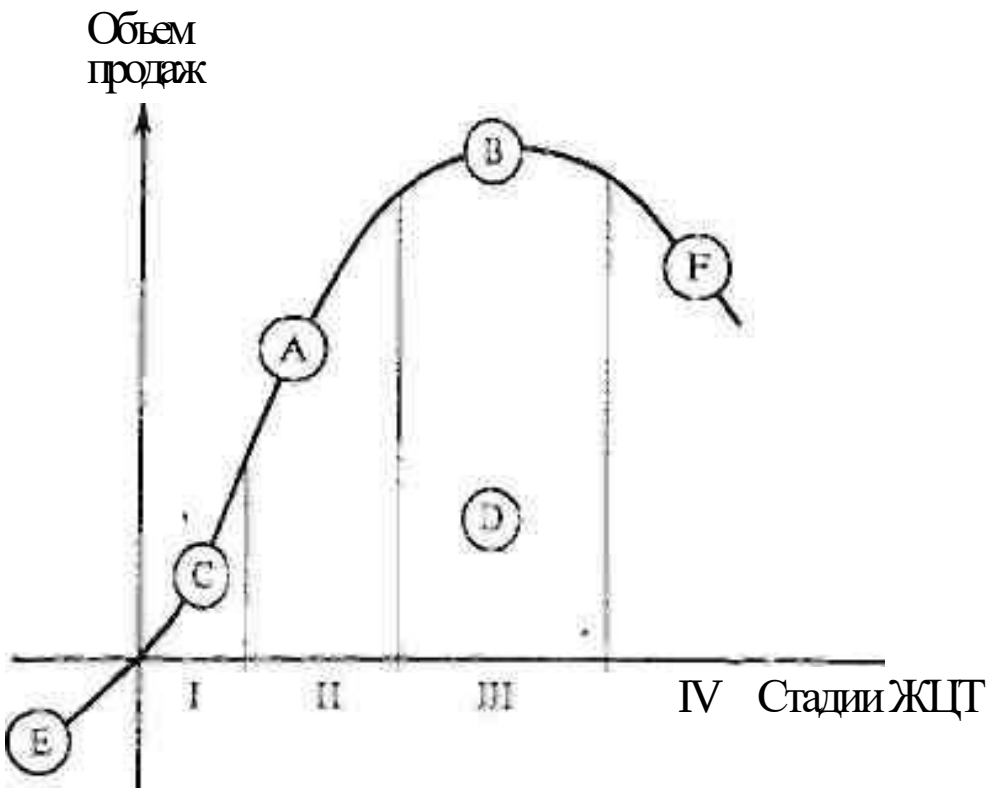


Рис. 17 2. Оптимальное соотношение товаров по стадиям ЖЦТ

топарных групп, убирая с мирового рынки и из внешнеторговой номенклатуры товары с низким вкладом в прибыли фирмы с тем, чтобы поддерживать такую ее структуру, которая соответствовала бы общему развитию и росту фирмы и повышению ее рентабельности и прибыльности в целом.

Принятое решение о наполнении внешнеторговой номенклатуры товаров для каждой из стран, на которые выходит данная компания, координируется с общим планом деятельности компании с целью обеспечить ее будущий рост на международных рынках с учетом выявленных возможностей в каждой стране и способностей компании их реализовывать. Так, компания Jeneral Foods экспортирует жевательную резинку во Францию, мороженое в Бразилию, макаронные изделия в Италию. При этом, если бы продажа мороженого в Бразилии поставила компанию в невыгодные по сравнению с местными производителями условия, то соответствующие ресурсы было бы целесообразнее использовать в другой стране.

Оптимальным является соблюдение так называемого правила Парето (правила 80/20;), когда 20% всей реализуемой продукции дает свыше 80% совокупных прибылей.

Таким образом, план глобальной деятельности компании требует определения того, какие товары и в каких странах эффективнее продавать с учетом оптимизации ее общей номешелатуры.

3. Кластерный анализ и оптимизация ассортимента по кумулятивной (совокупной) кривой жизненного цикла товаров на международном рынке

Как в практике международной экономической деятельности, так и на внутреннем рынке фирмы определяют кумулятивный жизненный цикл своих товаров на каждом отдельном рынке или на всех рынках в совокупности, который может суммарно включать продажи на внутреннем и зарубежном рынке одновременно. Такой подход позволяет реализовать основную задачу повышения объемов продаж фирмы и поступательного ее развития.

Это связано с так называемым *кластерным анализом*, или анализом с помощью группирования, выявления отдельных связанных с теми или иными характеристиками групп, в данном случае — групп товаров (рис. 17.3).

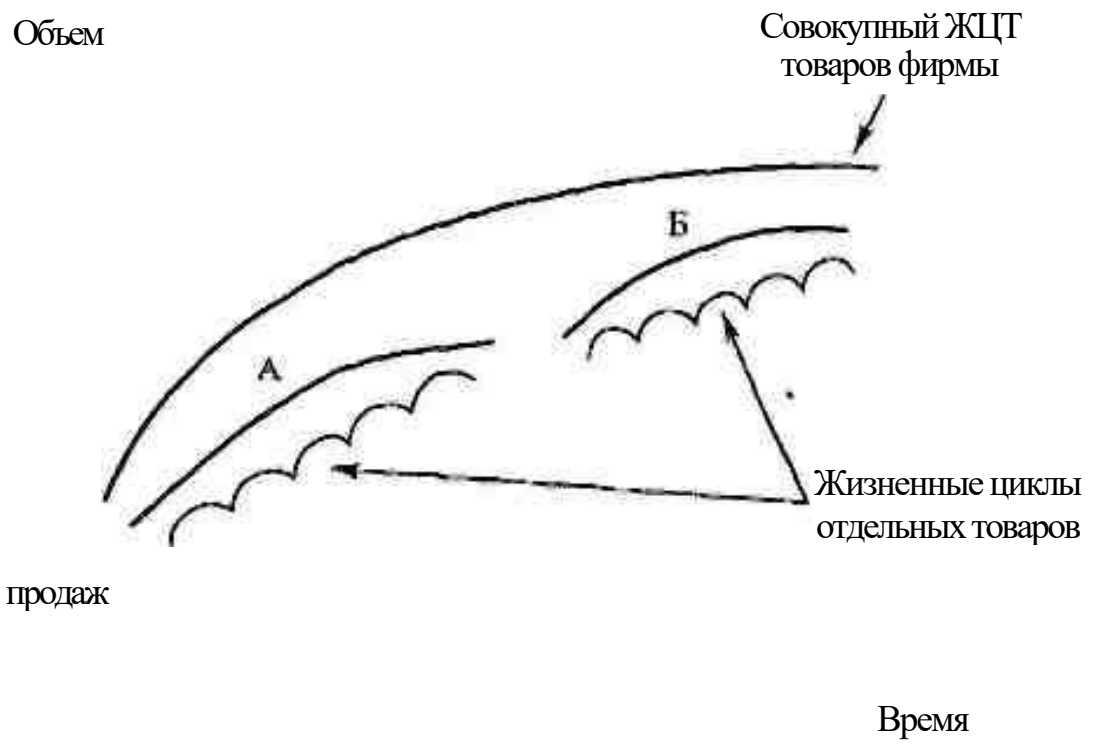


Рис. 17.3. График кумулятивного (совокупного) жизненного цикла товаров фирмы на рынке

Жизненный цикл каждого товара данного товарного (параметрического) ряда образует жизненный цикл этого товарного ряда, а жизненные циклы параметрических товарных рядов образуют, в свою очередь, совокупный (кумулятивный) ЖЦ товаров фирмы на данном рынке или группе рынков. Такой анализ позволяет олтимизировать товарный, например экспортный или импортный, ассортимент компании.

На практике, в реальных рыночных условиях вид данной кривой оказывается не обязательно таким, как представлен на рис. 17.3. В ряде случаев кривые могут значительно понижаться, однако при наддежа-

щем маркетинговом подходе и правильном конструировании внешнеторговой номенклатуры фирма добивается того, что линия ее обшей реализации всех товаров и товарных групп на всех, в том числе и международных, рынках постоянно росла.

Оптимизация товарного ассортимента фирмы, занятой международной детальностью, *преследует цель постоянного расширения объемов сбыта* по кумулятивной кривой международного жизненного цикла товара.

Часто фирмы группируют товары по технологическим или торговым целям и наиболее крупные из них имеют большую насыщенность ассортиментной решетки. Например, электротехническая фирма Sogo denki выпускает на мировые рынки бытовую электротехнику, тяжелое энергооборудование, приборы связи и т.д., и каждая из таких товарных групп вносит свой вклад в развитие, рост и прибыльность фирмы. Таким образом, прослеживается связь ЖЦ отдельного товара, товарного ряда (product line) и товарного ассортимента (product mix).

Передовые фирмы-производители, стремясь обеспечить оптимальную широту экспортного ассортимента, в то же время стараются держать его в оптимальноограниченных рамках, и это обеспечивает основы их будущего роста. Дело в том, что если ассортимент фирмы окажется слишком широк, то его сужение в связи с возможными осложнениями сбыта по ряду товаров может вызвать сокращение прибылей.

Более того, можно сказать, что фирмы, особенно в проведении экспортной политики, придерживаются стратегии концентрированной и специализированной ассортиментной гаммы с приоритетными группами товаров, что можно наблюдать и в экспортной товарной структуре большинства стран, где довольно отчетливо проявляется приоритетная экспортная специализация ряда производств. Это находит объяснение в обострении конкурентной борьбы на мировых рынках, что делает невозможным выдерживание ее накала по самому широкому фронту для большинства компаний, за исключением крупнейших ТНК.

4. Стратегии дифференциации, диверсификации, вертикальной интеграции и узкой специализации и оптимизация товарного ассортимента фирмы

Для оптимизации экспортной (импортной) номенклатуры компаний используют различные ассортиментные стратегии. Прежде всего — это различные вариации стратегий диверсификации, дифферен-1хдадии, вертикальнойинтеграции и узкой специализации (рис. 17.4).

Диверсификация товарного ряда экспорта компании предполагает создание и выпуск на мировые рынки новой продукции, внедрение в

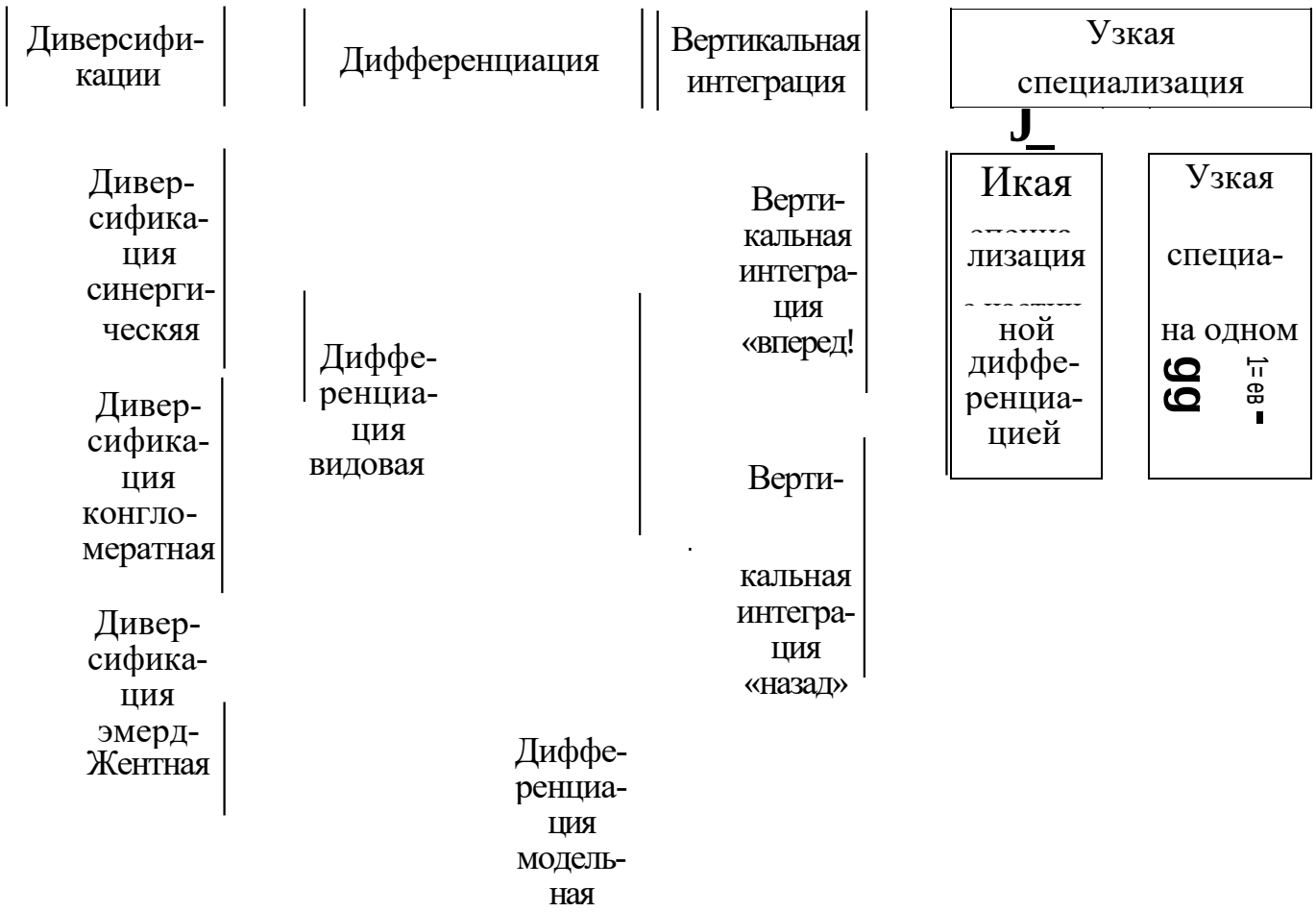


Рис 17 4 Основные стратегии оптимизации внешнеторговой номенклатуры компании

новые сферы деятельности, новые сферы бизнеса. Диверсификация означает освоение несвязанных между собой областей предпринимательской деятельности: производства тракторов, игрушек, развитие банковского дела, туризма и т.д. Это позволяет обезопасить бизнес от возможных изменений в спросе в той или иной предпринимательской области. Например, если в туризме возникнут определенные кризисные ситуации, то можно развивать свой бизнес за счет получения прибылей непосредственно в банковской, страховой сфере, производстве химических удобрений или какой-либо другой продукции.

В то же время такая стратегия требует значительных ресурсов: финансовых, производственных, сбытовых, научно-технических, кадровых, управленческих и др., т.е. эта стратегия возможна для организаций и фирм, которые владеют прежде всего достаточными капиталами и бизнес-знаниями.

Дифференциация предполагает производство товаров и услуг примерно одного типа, но разных видов или модификаций. Дифференциация — это работа в сопряженных сферах, например: производство легковых и грузовых автомобилей, автобусов, троллейбусов и т.д. Иногда стратегия дифференциации понимается еще £же, например как производство только легковых автомобилей, но различных подвидов и модификаций.

Вертикальная интеграция — эта стратегия предполагает освоение сфер бизнеса, которые сопряжены с вертикальной цепочкой производственно-сбытового процесса Вертикальная интеграция бывает *«вперед»* и *«назад»*. Вертикальная интеграция «вперед» связана с приобретением и освоением сфер бизнеса от производства данного товара к его сбыту и приближает его к покупателю Вертикальная интеграция «назад» означает приобретение сфер бизнеса, связанных с производством и доставкой сырьевых материалов, деталей и узлов для производства основной продукции, вплоть до приобретения залежей полезных ископаемых, т е имеет целью захватить в свои руки сферы бизнеса, обеспечивающие вопросы снабжения сырьем и материалами.

Узкая специализация в основном свойственна компаниям, не владеющим достаточными финансовыми и прочими ресурсами и концентрирующим свои усилия на небольшой, довольно ограниченной сфере деятельности (например, выпускает только ножницы, или ножи, или отвертки и т д.) Чаще всего такой стратегии придерживаются мелкие и средние фирмы. В определенной степени подобная стратегия типична для экспортной деятельности большинства российских компаний.

Обычно стратегия узкой специализации переплетается с элементами стратегии дифференциации, но только в узком диапазоне,

Таким образом, хотя стратегия узкой специализации в большинстве случаев бывает вынужденной, однако и она может обеспечить весьма высокую эффективность предпринимательской деятельности. Однако уязвимость в этом случае будет значительно выше, чем при использовании других вышеназванных стратегий. Дело в том, что- при стратегии узкой специализации фирма оказывается зависимой от относительно узкого сегмента рынка даже с учетом географической диверсификации зарубежных рынков сбыта, от состояния спроса на именно данный товар и рыночной конъюнктуры. Может случиться, что вместо ножниц будут использовать лазер или какую-ли61о другую технику и тогда спрос на ножницы упадет **и** фирма, если не изменит стратегию, окажется перед лицом разорения.

5. Принципы конгломератности, синергии и эмерджентности в оптимизации товарного ассортимента в международном маркетинге

Диверсификация товаров **и** товарных групп в зависимости от принципов ее осуществления может быть конгломератного, синерги-ческого и эмерджентного типа.

Конгломератный тип стратегии диверсификации предполагает развитие производств товаров, абсолютно не связанных друг с другом. Это самая высокозатратная стратегия расширения бизнеса

Диверсификация синергцческого типа предполагает развитие производств товаров и сфер бизнеса, имеющих определенные общие позиции. В частности, единую научно-техническую базу лаборатории, опытно-конструкторские разработки, научно-технические кадры, сбытовые сети и т д Такой подход позволяет экономить на определенных видах работ К тому же синергия позволяет получать более высокий эффект при освоении различных сфер бизнеса, чем простое их сложение.

Принцип синергии предполагает определенную оптимальность диверсификации отраслей со стратегической экономией на масштабах деятельности, источником которой является взаимная поддержка различных, но по ряду параметров увязанных между собой стратегических зон хозяйствования, когда методы работы одних подразделений фирмы (производственных) дополняют методы управления другими (научно-техническими, сбытовыми) и т д. На основе синергии достигается более высокая суммарная отдача всех капиталовложений фирмы.

Принцип синергии важен при проведении политики расширения сфер деятельности фирмы, осуществлении мер по слиянию и поглощению компаний и обеспечивает более высокую рентабельность капиталовложений при наборе и комбинации стратегических зон хозяйствования, чем в тех случаях, когда они управляются раздельно. Поэтому в настоящее время в стратегии современных фирм все большее значение приобретает тенденция к синергии, консолидации.

При использовании стратегии диверсификации синергического типа наблюдается также еще более повышающий эффективность бизнеса *принцип эмерджентности*, когда результат, полученный при включении в предпринимательскую деятельность дополнительных сфер бизнеса, дает совершенно новую картину, новый повышенный результат со свойствами, которых нет у отдельных сфер бизнеса компании, являющихся объектом сложения.

Принцип эмерджентности является наиболее ярким проявлением целостности системы и предполагает расширение сфер бизнеса путем создания новых свойств и возможностей товаров, их повышенной конхурентоспособности, т.е. свойств, которые ранее не были присущи ни одной из составляющих системы. В частности, включение компанией в сферу своей деятельности помимо производственных отраслей также и банковского дела позволяет создать новые дополнительные конкурентные преимущества за счет оптимизации валютно-кредитньгх и расчетных операций, обеспечить экономию на кассовых и дру-

гих расходах, новых дополнительных услуг для импортеров и т.д. То же можно отметить при включении в номенклатуру наряду с товарами в вещественной форме различного вида услуг и тд.

Признавая серьезную уязвимость концентрированной экспортной товарной номенклатуры с узкой специализацией, передовые фирмы проводят политику диверсификации товарного ассортимента и рынков сбыта исходя из принципов стратегической гибкости, безопасности, синергизма, эмерджентности и конгломерагности.

Современный период развития международных экономических отношений и мировых товарных рынков свидетельствует об усилении влияния на них непредвиденных событий и неожиданных ситуаций. Например, такие явления, как технологические прорывы, политические и военные события, изменения в структуре рынков, изменения в поведении и предпочтениях потребителей, приводит к стратегической уязвимости конкурентной позиции фирмы на мировом рынке

Принцип стратегической гибкости и безопасности предполагает не исключение для компаний рисковых зон хозяйствования, а разработку особой товарной и отраслевой политики, означающей для консервативно настроенных компаний возможность рассеивания потенциального риска на внешних рынках, а для наступательно работающих фирм — не только распределения риска по разным стратегическим зонам хозяйствования, но и закрепления в нестабильных отраслях или на нестабильных рынках. Такая стратегия проводится лишь при тщательном наблюдении за тенденциями развития этих рынков и разработке предупреждающих мер и программ действий на случай возникновения неожиданных и особенно отрицательных ситуации-Передовые фирмы предпочитают выбирать такие отрасли или сферы хозяйства, которые имеют в стратегическом плане значительные перспективы роста и развития, зависят от различных технологий и требуют разнородных экономических, культурных я политических условий с тем, чтобы неожиданные события в одной области не смогли отрицательно сказаться на другой. Современные технологии международного маркетинга позволяют менеджерам закрепиться в производстве различных товаров и услуг, где можно рассчитывать больше на благоприятные, чем на неблагоприятные неожиданности. Фирмы предпочитают уравновешивать набор стратегических зон хозяйствования с высоким уровнем рентабельности *я* большим предпринимательским риоком менее перспективными, но и менее рискованными производствами или сферами деятельности.

Современные компании придают большое значение координации и мобильности производственных мопгдостей, материальных, профессиональных и управленческих ресурсов, которые могут быть довольно быст-

ро и легко переведены из одной стратегической зоны хозяйствования или отрасли в другую. При этом высшая степень гибкости, т.е. обеспечение полной финансовой ликвидности или возможность быстрого перевода всех ресурсов фирмы в наличность не может служить оптимальной целью, так как это возможно для очень узкого круга фирм с низкой капиталоемкостью и невысокими требованиями к техническому уровню.

Однако внешняя и внутренняя гибкость противоречат друг другу: насколько фирма диверсифицирует свою внешнюю базу, настолько же падает возможность переключения ее внутренних ресурсов, и диверсификация означает сокращение вложений капиталов в отдельные зоны, что в большинстве случаев приводит к снижению прибылей.

Наиболее характерным, например для японских компаний, долгое время являлся в ассортиментной политике принцип конгломератности, те. такой диверсифицированности, когда сферы предпринимательской деятельности не связаны одна с другой: фирма производит аппараты связи, космическую электронику, потребительские товары, ведет гостиничное дело, осуществляет прокат автомобилей, занимается страхованием и т.д. Такая фирма вообще обходится без взаимосвязи различных сфер своей деятельности, что, хотя и требует значительных средств и ресурсов, в значительной степени.повышает безопасность и неуязвимость бизнеса в целом. Однако в настоящее время японским компаниям, как и передовым фирмам многихдругих стран, в большей степени свойственно использование принципа синергии, что дает определенную экономию.

Естественно, взаимосвязь не играет роли в ситуациях, когда фирма борется за выживание. В периоды хорошей конъюнктуры результаты деятельности и по принципу конгломератности, и по принципу синергизма также примерно одинаковы. Однако в периоды спада хозяйственной и рыночной конъюнктуры выигрывают фирмы, строящие стратегию предпринимательской деятельности на принципе синергизма, определенной взаимосвязи и взаимодополняемости диверсифицированных отраслей своей предпринимательской деятельности или производств. Чем выше ожидаемая нестабильность и жесткость ко»псуреншги, тем больше будет значение эффекта синергизма для достижения успеха. Подтверждением этому служит ситуация экономического спада в большинстве развитых стран в 90-е гг. XX в.

При формировании ассортиментной политики современные компании сталкиваются с определенными противоречиями между долгосрочными и)фаткосрочньгми ориентирами рентабельности и объемов продаж, между рентабельностью и гибкостью бизнеса, между его гибкостью и синергией, поэтому балансирование ассортиментных групп товаров или услуг предполагает компромиссы между противоречащими друг другу ориентирами.

Итак, в международной деятельности современных фирм товарная политика продолжает первенствовать среди маркетинговых мер воздействия на рынок (маркетинг-микс). Именно товар создает основу высокой конкурентоспособности продукции на мировом рынке. В связи с этим компании уделяют особое внимание управлению качеством продукции, формированию оптимальной внешнеторговой номенклатуры, ее обновлению и разработке новых товаров.

Все большее внимание в международном маркетинге крупнейших ТНК отводится вопросам совершенствования инновационной и ассортиментной политики, в частности ориентации ее на создание принципиально новой, высокотехнологичной продукции.

Для современных компаний сложно использовать стратегию конгломератности, дающую наибольшую безопасность международному бизнесу. В условиях спада деловой активности в экономике большинства развитых стран наметился постепенный переход к принципу синергии, когда обеспечивается стратегическая экономия финансовых и других средств, а также бизнес-знаний за счет взаимной поддержки отдельных сфер предпринимательской деятельности в рамках одной фирмы.

Контрольные вопросы

1. Что такое экспортная ассортиментная решетка фирмы?
2. Как можно оптимизировать экспортный ассортимент с учетом стадий жизненного цикла товара? Приведите примеры.
3. Как можно оптимизировать экспортный ассортимент с учетом кумулятивной кривой жизненного цикла товаров на мировом рынке? Приведите примеры.
4. Как можно оптимизировать экспортный ассортимент с помощью стратегий диверсификации, дифференциации, вертикальной интеграции и узкой специализации? Приведите примеры.
5. Как реализуются принципы конгломератное™, синергии и эмерджентности при оптимизации товарного ассортимента в международном маркетинге?
6. Дайте характеристику экспортной номенклатуры России. Какие меры по ее оптимизации вы могли бы предложить?

Раздел У

ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

Глава 18

РОЛЬ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

L Двойственная роль ценовой политики в международном маркетинге • 2. Ценовая конкуренция в международном маркетинге • 3, Неценовая конкуренция в международном маркетинге • 4. Развитие международного маркетинга и трансформация роли ценовой политики в комплексе маркетинг-микс • 5. Инициативное повышение и понижение цены

1. Двойственная роль цены в международном маркетинге

Ценовая политика является важным средством для достижения стратегических целей маркетинга и условием принятия управленческих решений в области сбыта и производства товаров, определяя такие важные показатели предпринимательской деятельности, как объем продаж, прибыль, рыночную долю. Даже небольшое изменение цены сразу и существенно сказывается на финансовых и других показателях предпринимательства фирмы.

В тоже время международная маркетинговая концепция фирм, работающих на мировых рынках, исходит из принципа неценовой конкуренции, и ценовой политике в ней придается относительно меньшее значение, чем, например, товарной политике, политике формирования каналов сбыта и политике продвижения. Это находит подтверждение в результатах опроса 300 ведущих японских компаний, проведенного автором в середине 90-х гг. в Японии. Согласно ему 54% ответивших ня анкету японских фирм указали, что они наиболее эффективно работают в области товарной политики, 30% — в области формирования каналов сбыта и только 10% определили ценовую политику в качестве основного конкурентного преимущества и основной составляющей своей маркетинговой деятельности. При этом относительная слабость отмечалась в отношении политики формирования спроса и продвижения товаров на рынке, в частности рекламе. Всего лишь 5%

опрошенных считали ее наиболее сильной стороной своей международной маркетинговой работы.

В то же время данное обстоятельство ни в коей мере не означает, что современные фирмы недооценивают значение ценовой политики и методов формирования цен при продвижении товаров на внутренний и мировые рынки Система внешнеторгового и международного ценообразования глубоко разработана и постоянно совершенствуется Для любой фирмы цена — наиболее важный показатель, поскольку ее основная функция — обеспечивать прибыль от реализации товара.

Маркетинговые программы компаний, занимающихся международной деятельностью, в качестве основного раздела обязательно включаю! раздел ценовой политики, при этом прослеживается тенденция к осуществлению долгосрочного, стратегического планирования ценовой политики, включающей все стадии жизненного цикла разрабатываемого товара не только для внутреннего рынка, но и для мирового рынка в целом.

В целях осуществления стратегического маркетинга и упрочения позиций на мировых рынках по отношению к конкурентам современные компании предпринимают эффективные меры в области ценовой политики, поддерживая оптимальные объемы продаж, уровень прибылей и рыночную долю.

2. Ценовая конкуренция в международном маркетинге

Международная маркетинговая практика предполагает ситуации, когда ценовая политика и ценовая конкуренция играют особенно важную роль в обеспечении высокой конкурентоспособности компании на зарубежном рынке. Ценовая политика занимает в международном маркетинге компаний существенное место плавным образом в том случае, если:

- покупатель в большей степени реагирует на уровень цен, чем на средства стимулирования сбыта;
- затруднена дифференциация в товарной политике и в политике формирования каналов товародвижения;
- жизненный иикл товара, приблизился к стадии зрелости;
- отмечается высокая степень зависимости уровня продаж от требований покупателей по отношению к цене;
- фирма имеет небольшой опыт работы на основе прежней линии товарных цен и/или фирма оказалась перед необходимостью построить новую систему уровней цен на свои товары;
- фирмы-конкуренты одновременно разрабатывают такой же новый товар, и: ожидается, что они выйдут© ним на рынок с незначительной разницей во времени и др.

В этом случае ценовая конкуренция, т.е. политика понижения цены, способна создать серьезное конкурентное преимущество на мировом рынке и обеспечить успех предпринимательства компании в целом.

Довольно часто политику низких цен в мировой практике используют фирмы, впервые выходящие на зарубежные рынки и ставящие во главу угла задачу запоевания рыночнойдоли, закрепления своего товара на рынке, а получение прибылей рассматривающие в долгосрочном и перспективном разрезе.

Например, к политике низких цен при выходе на мировой рынок с проигрывателями лазерных дисков прибегла японская промышленная группа VHD. Однако это было не единственным направлением ее маркетинговой стратегии в области цен: она одновременно проводила стратегию дифференциации цен на аудиооборудование Кроме того, фирма осуществила реформу сбытовой сети, активизировала проведение рекламных кампаний, усилила разработку и предложение потребителям самих лазерных дисков Политику низких цен при выходе на ■ новые рынки проводила также японская автомобилестроительная фирма Toyota и др. Затем, завоевав рынок, японские фирмы за счет инновации товара и совершенствования сбытовой системы И" сервисной политики решали задачу повышения цен.

Однако современные условия развития рыночных отношений не позволяют только с помощью использования ценовой конкуренции оптимально решать стратегические рыночные задачи и задачи обеспечения успешных перспектив предпринимательской деятельности.

Прежде всего опасность использования ценовой конкуренции (за счет низких цен) в маркетинговой стратегии заключается в относительной легкости копирования ее фирмами-конкурентами и тем обстоятельством, что она может привести к снижению прибылей и убыточной торговле для данного предприятия или фирмы.

Пример 18.1. Рассмотрим следующую ситуацию: фирма А с целью одержания победы в конкурентной борьбе решила прибегнуть к ценовой конкуренции и вытеснить компанию Б с рынка. Она начинает понижать . цену с целью вытеснить конкурента с рынка, поскольку у него издержки, согласно оценкам, выше, чем у компании А (табл. 18.1).

Таблица 18 1. Ценовая конкуренция

Цзна товара К, далл		Прибыль на ед. К товара, долл.	
фирма А	фирма Б	, фирма А	фирма Б
20 18	20 18	13 11	9 7

Окончание тобл IS I

Цепа товара К, долл		Прибыль на ед К товара, долл	
фирма А	фирма Б	фирма А	фирма Б
14 10	14 10	7 3 '	3 — 1 (фирма разорена)

Примечание Издержки компании А на производство товара К составляют 7 долл., компании Б на производство этого товара — 11 долл

Однако компания А могла иметь недостоверную информацию об уровне издержек компании Б, и если бы они у той оказались, например, равными 5 долл., то вынуждена была бы уйти с рынка компания А, которая начала ату ценовую войну.

Также следует иметь в виду, что, даже вытеснив компанию Б с рынка, компания А в значительной степени снизила бы езои прибыли (с 13 до Здогл. за единицу товара), и если компания А в дальнейшем будет намерена восстановить финансовые показатели и попробует повысить цены, то сразу же на рынке объявятся другие компании-конкуренты и/или та же компания Б, у которых издержки будут позволять соперничать с компанией А

Кроме того, такая политика может вызвать дезорганизацию рынка, нарушить общую систему торговли, подорвать уровень рыночных цен, атаюке нанести урон интересам покупателей, так как низкие цены в своей основе предполагают и низкое качество товара.

В то же время этот тезис нельзя воспринимать однозначно. Если рассмотреть конкретные примеры деятельности многих передовых фирм на мировом рынке, то можно заметить случаи активного использования ценовой конкуренции в их тактике завоевания внешних рынков, в частности использования довольно трудной для современных условий мировых товарных рынков политики низких цен.

3. Неценовая конкуренция в международном маркетинге

Именно неценовая конкуренция является основным принципом международного маркетинга. Искусство маркетолога заключается втом, чтобы, продавая по относительно высоким ценам, уметь привлекать покупателей, держать и повышать рыночную долю и побеждать конкурентов. Такой позиции придерживаются современные предприниматели, успешно работающие на внутреннем и внешнем рынках.

К основным факторам неценовой конкуренции относятся прежде всего качество товара (включающее технико-экономические показате ли, технологию изготовления, эксплуатационные свойства и характе ристики), сервис, гарантии, страхование, условия платежа, рекламу, товарный знак, средства стимулирования сбыта, помощь в предостав лении требующихся для работы проданной продукции материалов, кредитование в денежной и товарной форме разработанные каналы сбыта, и т.д. *

Предпринимательская деятельность, основанная на неценовой конкуренции, т.е. на таких важнейших составляющих маркетинг-микс, как товарная и сбытовая политика и политика продвижения, для успешной реализации требует значительных материальных затрат, времени и высокой квалификации персонала, однако ее преимуществом является долгосрочность и стабильность достигаемого на мировом рынке успеха по отношению к конкурирующим фирмам.

Принцип неценовой конкуренции особенно важен в международном маркетинге, если:

- товар уникален и ярко идентифицирован;
- товар не имеет аналогов (или покупатели о них не знают);
- товар трудно сопоставим с другими товарами;
- цена товара составляет небольшую долю п доходах покупателя;
- цена товара составляет небольшую долю в общих расходах покупателя на получение конечного результата;
- товар применяется вместе с ранее приобретенными;
- при ассоциации цены с качеством;
- товар престижный, имеющий известный бренд;
- по данному товару нет возможности создавать запасы;
- товар дефицитен и др.

4. Развитие международного маркетинга и трансформация роли ценовой политики в комплексе маркетинг-микс

В связи с развитием международного маркетинга происходила трансформация роли ценовой политики и цен в осуществлении международной бизнес-деятельности (рис. 18.1).

Так, на */этапе* товары на зарубежных рынках продаются по низкой цене, и качество товара, сбытовой политики и политики продвижения находятся на низком уровне, т.е. фирма проводит агрессивную ценовую конкуренцию на мировом рынке.

I этап был связан с ситуацией начала развития маркетинга в международной деятельности компаний, когда цена играла решающую роль

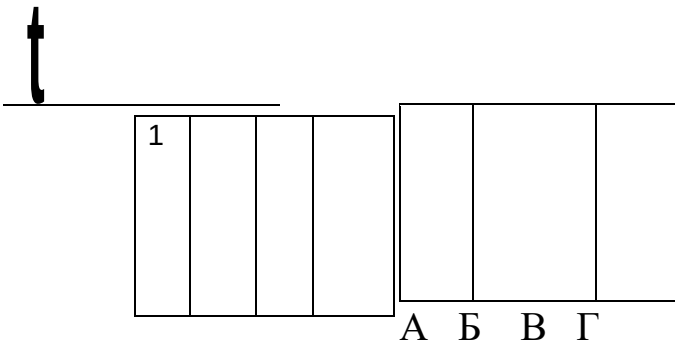


Рис 18 1 Эгапы развития мсвдунарояного Маркетинга (I—*VI)*
Примечание А— иенл, Б - товар, В — сбыт, Г — продвижение

в обеспечении международной конкурентоспособности относительно других составляющих маркетинг-микс и ее понижение создавало значительные конкурентные преимущества Этот этап характеризуется высокой эластичностью спроса на большинстве мировых товарных рынков и рынков отдельных стран. Данный период относится к 50—60-м гг. XX в. В это время поддержание низких цен создавало существенное конкурентное преимущество для товаров компаний, занимающихся международной деятельностью.

В настоящее время такой подход характерен для рынков дефицитного сырья и материалов, развивающихся рынков и рынков стран, где подавляющее большинство населения имеет крайне низкий доход.

На *II этапе* развития международного маркетинга и международной конкуренции приоритет приобретают неценовые факторы- товар, сбыт» продвижение и их совершенствование, позволяющие фирме сохранятв на прежнем уровне и даже повышать цены, привлекая и удерживая потребителей.

На данном этапе трансформации роли цены относительно других составляющих маркетинг-микс происходит то, что цена перестает занимать поимущественное место в комплексе маркетинговых мер воздействия на рынок. Это происходит в результате развития технологий маркетинга в отношении товарной и сбытовой политики и политики продвижения товаров на рынке и появления большого числа мировых товарных рынков и рынков отдельных стран с низкой эластичностью спроса. Цена не играет в этом случае столь существенной роли в обеспечении международной конхурештосасюобности относительно других составляющих маркетишчлихс, и конкурентные преимущества создаются за счет товарной псйдатики, пшитихи продвижения и политики сбыта, В связи с этим доны растут и повышение цены не снижает международной конкурентесособностн товара, а в ряде случаев и повышает ее,

IIIэтап развития международного маркетинга связан с обострением конкурентной борьбы на мировых рынках, а также с тем обстоятельством, что передовые компании, активно занимающиеся международной деятельностью, овладели совершенными технологиями маркетинга и в состоянии использовать их в равной мере с компаниями-конкурентами В этом случае иена опять приобретает особо значимую роль в обеспечении международной конкурентоспособности относительно других составляющих маркетинг-микс, и ее понижение относительно других конкурентов на мировых рынках способно создать весомое конкурентное преимущество

На III этапе, который в настоящее время характерен для международной маркетинговой деятельности крупнейших ТНК, наблюдается своего рода возврат к ценовой конкуренции, но на качественно новом уровне .Высокие показатели товарной, сбытовой политики и политики продвижения и ихдальнейшее повышение, поскольку они оказываются доступными для достижения другими фирмами-конкурентами, уже не создают приоритетных конкурентных преимуществ на мировых рынках, и компании вынуждены прибегать к политике низких цен за счет снижения издержек производства и обращения При этом снижение издержек оказывается под силу только наиболее передовым, крупным и преуспевающим в НИОКР компаниям.

Такая маркетинговая политика возможна при осуществлении стратегии глобализации, которая позволяет добиться сокращения издержек и обеспечения международного конкурентного преимущества за счет высокоэффективных маркетинговых технологий и разработки стандартизованной единой маркетинговой программы относительно стандартного товара с глобальной торговой маркой, стандартизированной рекламной кампанией, осуществляемой во всех зарубежных странах, и т.д., или при осуществлении стратегии глобального маркетинга с частичной адаптацией. Мультинациональный маркетинг, как правило, не создает возможности для использования политики низких цен.

Ценовая политика признается *некачественной и требует пересмотра*$_г$ если;

- цены меняются слишком быстро;
- существует слишком много вариантов Цен;
- ценовую политику слишком сложно объяснить покупателям и слишком много времени уходит на уторговывание,
- участники каналов сбыта жалуются на недостаточность доли прибыли;
- решения по ценам принимаются без достаточной информации о рынке;
- цены не соответствуют целевому рынку;

• на значительную долю товаров предоставляется скидка,
• на значительную долю товаров цены снижаются в конце торгового сезона в целях ликвидации излишних запасов;
• спрос эластичен и слишком большая часть потребителей чуоствительна к цене и привлекается скидками конкурентов;
• фирма сталкивается с серьезными проблемами в области законодательства по ценам

5. Инициативное повышение и понижение цены

В ряде случаев международные компании осуществляют инициативное повышение или понижение цен исходя из рыночных условий и стратегии развития своей деятельности.

Инициативное снижение цен происходит вследствие действия ряда причин Назовем основные их них

1. Наличие избыточных мощностей, когда необходимость увеличить объем экспорта диктует необходимость понижения экспортных цен

2. Затоваривание продукции на складах производителя и посредников, включая посредников за рубежом

3. Изменения в режиме ввоза и вывоза в зарубежной стране. Особенно это относится к изменениям в законодательстве об импорте, например, предусматривающем повышение таможенных пошлин.

4. Сокращение доли на рынке под влиянием жесткой конкуренции Например, в середине 80-х гг. американская автомобилестроительная компания General Motors снизила на 10% цены на малогабаритные двухдверные автомобили, продававшиеся на западном побережье США, где японские конкуренты были особенно сильны

5 В целях реализации стратегии завоевания доминирующего положения на рынке. В этом случае компания входит на рынок с низкими ценами (политика прорыва на рынок) или первая снижает цены с целью завоевания такой рыночной доли, которая обеспечит снижение издержек производства за счет роста его объема (по так называемой кумулятивной кривой)

При инициативном снижении цен компании, занимающиеся международной деятельностью, должны опасаться быть обвиненными в демпинге на рынках других государств.

Инициативное повышение цен связано с действием следующих факторов.

1. Повышение цен производится компанией в целях увеличения прибылей и улучшения финансового* положения компании. Например, при норме прибыли 3% объема продаж рост цены только на 1%

позволит при неизменном объеме продаж увеличить размер прибыли на 33%

2 Повышение цеп может быть объяснено инфляционными процессами на зарубежлых рынках и устойчивой всемирной инфляцией, обусловливающими рост издержек

3 Чрезмерный и ажиотажный спрос также служит основанием для Инициативного повышения цен В ряде случаев такой характер спроса специально создается и поддерживается.

4 Инициативное повышение цен может происходить под воздействием изменений внешнеторгового законодательства отдельных стран.

5 Повышение цен или завышенные цены могут использоваться в отношении малокомпетентного партнера, не владеющего технологиями мирового ценообразования и анализа мирового рынка

Повышение цен может быть осуществлено незаметно за счет отмены скидок с цены или за счет включения в товарный ассортимент дорогих видов продукции

Контрольные вопросы

1 Чем объясняется большое значение цены и ценовой политики в международном маркетинге[7]

2. Как происходила трансформацияроли цены и ценовой политики в международном маркетинге[7]

3 Что такое ценовая и неценовая конкуренция" На каких мировых товарных рынках каждая из них имеет большое значение?

4 В каких странах относительно низкая цена создает высокую конкурентную позицию товара[7]

5 В каких странах относительно высокая цена не будет снижать конкурентную позицию товара[7]

6. Назовите основные индикаторы некачественной ценовой политики фирмы/

7 Приведите примеры инициативного снижения и повышения цен на мировом рынке.

Глава 19

СИСТЕМА ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ УРОВНЯ ЦЕН В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

1. Координация ценовой политики с целями маркетинга и основные ценообразующие факторы • 2. Основные ценовые цели и ценовые стратегии в международном маркетинге 3. Этапы формирования ценовой политики и определения уровня цен на зарубежных рынках 4. Ценовые линии (прай'синги) и эффект «каннибализма» • 5. Эскалация экспортной цены • 6. Ценовой и неценовой демпинг • 7. Расчет экспортной (импортной) цены при подготовке к переговорам • 8. Формулирование ценовых условий в международных контрактах*

1. Координация ценовой политики с целями маркетинга и основные ценообразующие факторы

При установлении ценовой политики непременным условием является согласование ее с основными направлениями маркетинговой стратегии, которая формируется для целевого рынка и предполагает реализацию маркетинговых действий, и мероприятий (маркетинг-микс) для достижения поставленных целей. Поскольку ценовая политика входит в число основных маркетинговых мероприятий, она должна быть органично связана со всем комплексом маркетинговых действий и разрабатываться в тесном единстве с ними. Хотя каждая функция маркетинга является отдельной и самостоятельной, она практически не может развиваться изолированно и должна быть одновременно задействована с большим числом функций, между которыми, в свою очередь, существует взаимосвязь и взаимозависимость*.

Поэтому основная задача маркетолога: добиться наиболее эффективного общего результата рыночных действий фирмы за счет оптимального сочетания результатов проявления различных функций маркетинга, т.е. взаимообусловленного синергического эффекта.

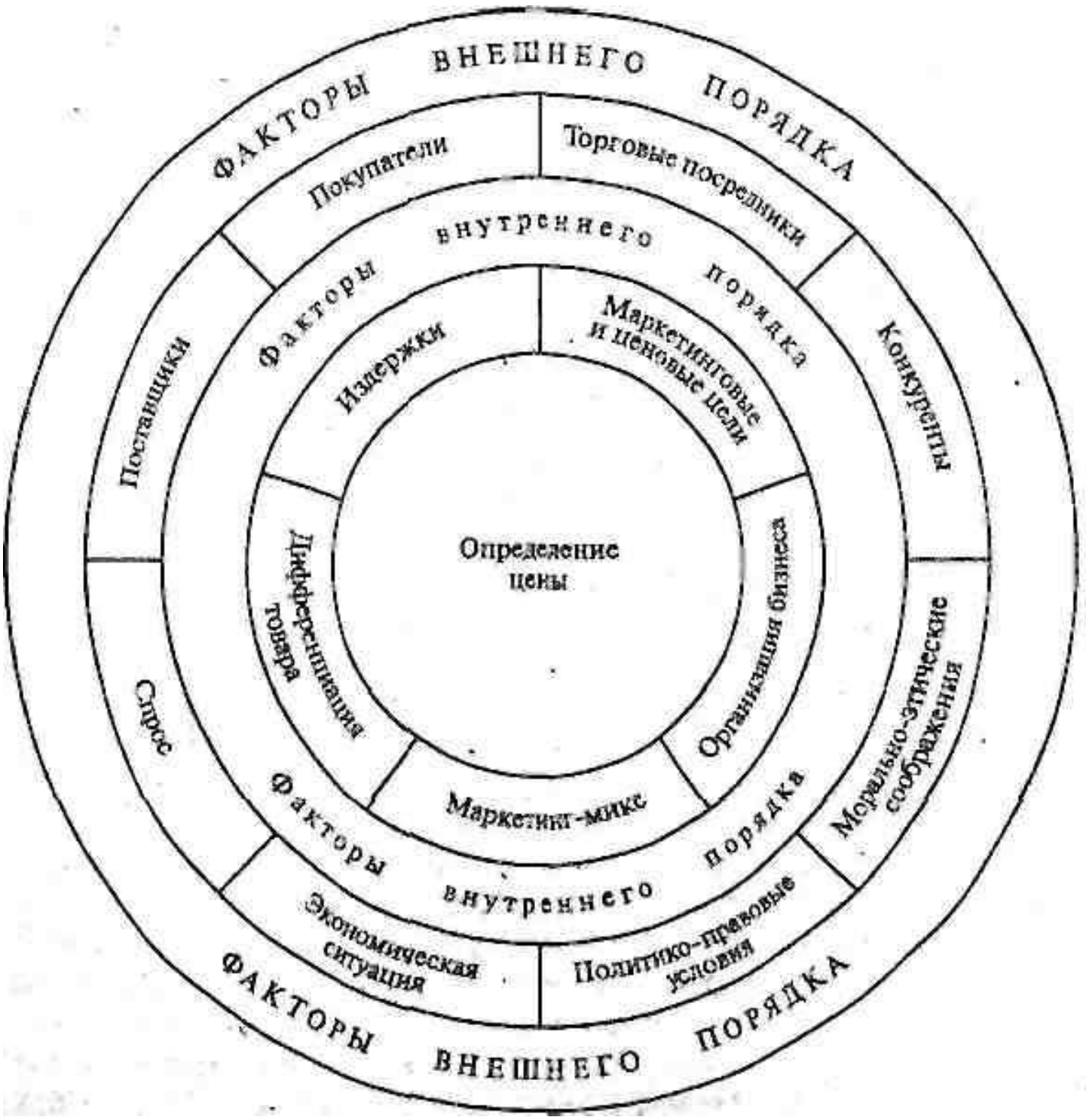
При этом на практике большое значение имеет определение того, из какой функции следует исходить в организации маркетинговой и щ>едпринимательской деятельности. Например, если исходить из политики низких цен, то такое положение будет определять остальные действия и меры фирмы: ей придется разрабатывать массовый товар,

в системе обращения использовать открытые широкие рыночные территории, в системе стимулирования в основном ориентироваться на рекламу и т.д.

В международном маркетинге при определении основного направления ценовой политики и уровня цены по экспорту или импорту значение имеют многочисленные факторы и условия, которые оказывают большое влияние на систему ценообразования (рис. 19.1).

К *внешним факторам* ценообразования относятся основные и специфические.

Основные факторы ценообразования представлены покупательским спросом, уровнем доходов сегмента потребителей, предпочте-



ниями и возможностями потребителей приобрести товар, психологическим состоянием потребителей, а также ценами конкурентов, стадией жизненного цикла товара и др

Специфические факторы ценообразования играют особенно важную роль в международном маркетинге Они включают государственное регулирование, инфляционные тенденции, состояние государственных финансов, политическую ситуацию в стране, соотношение курсов валют и многое другое

К *внутренним факторам* ценообразования относятся прежде всего маркетинговые цели и стратегии компании, ее издержки производства и обращения Кроме того, при определении ценовой политики и цены продажи международными компаниями учитываются следующие факторы

• *характер товара* и его характеристики, товар производственного назначения или потребительский, товар массовый или предмет роскоши, товар стандартный или модный, товар новый или уже обращающийся на рынке, товар готовый или полуфабрикат, а также *положение товара относительно стадий ЖЦТ, степень дифференциации товара* относительно свойств и характеристик аналогичных товаров фирм-конкурентов и т д.,

• *функции и эффект от использования товара* (расход товара при его использовании или потреблении, форма и способ его использования, оценка товара потребителем, характер спроса на данный товар, единица измерения одной покупки, привычки и обычаи приобретения товара покупателем и т.д),

• *объем спроса и область платежеспособности рынка и покупателя*, ценовая линия параметрического ряда товара, соответствующая особенностям целевото рынка и доходам потребителей, различия покупательной способности по регионам, эластичность спроса (если она высокая, то можно ожидать расширения спроса за счет политики низких цен, а если низкая, то рынок будет согласен приобретать товар при соответствующих условиях и по относительно высоким ценам);

• *параметрический (ассортиментный) ряд товара и соотношение цен по каждому товару* в этом ряду, с тем чтобы цена на данный товар не вступала в противоречие и конкуренцию с уровнем цен на другие товары, выпускаемые данной фирмой, и это не привело к снижению объемов их продаж и общей прибыли;

• *издержки и цена производства*, причем рассчитанные в перспективном плане за счет прогноза предложения на рынке сырья и материалов, рабочей силы, развития научно-технического прогресса и т д, в том числе издержки на сырье, движение цен на сырье, общие расходы на упраалбние> расходы на сбыт произведенной продукции, затраты фирмы на социальные цели.

В настоящее время наиболее эффективно рассчитывать цены с использованием *комбинирования методов ценообразования* на базе издержек, спроса и конкуренции. Но для некоторых меадународных компаний, до сих пор весьма характерно определение цены преимущественно на основе издержек производства (методика «издержки плюс*), хотя в мировой маркетинговой науке, и особенно американской, такая методика признана устаревшей и неперспективной, поскольку она игнорирует возможные изменения конъюнктуры мирового рынка, запросов потребителей и поведение конкурирующих фирм, а также тот факт, что обычно цена и издержки производства меняются в зависимости от объемов производства и объемов продаж

Однако этот метод отличается относительной простотой и удобством, предприниматели продолжают широко его использовать, подсчитывая издержки производства и себестоимость продукции на основе определения прогнозируемой степени загрузки предприятия и объемов продаж и к полугенной сумме прибавляют определенную величину планируемых прибылей* Более того, при разработке нового продукта основным критерием являются те же издержки производства, т е. разработчикам новой продукции руководство фирмы заранее устанавливает жесткие рамки по ее себестоимости, которые они не вправе превысить Сбытовики и продавцы на каждой ступени дистрибуционной цепочки прибавляют к Первоначальной или фабричной цене (издержки производства плюс прибыль) некоторую дополнительную величину на покрытие своих расходов и прибыль (маржу), и таким образом формируется цена продажи для конечного покупателя;

степень рыночной конкуренции, число и масштабы конкурирующих на данном сегменте рынка фирм, цены конкурентов и их возможная реакция на ценовую политику данной фирмы и внедрение ею нового товара, возможности проникновения на рынок, степень вероятности скрытой конкуренции, ценовой дискриминации, уровень цен на товары-субституты (заменители) и т.д. Если на рынке уже обращается аналогичный товар, то цену продажи определяют исходя из уровня цен на рынке, т.е, на основании цен конкурирующих фирм, определяющих рыночную конъюнктуру. Но это не означает, что формируемые данной фирмой цены должны полностью совпадать с ценами рынка: в зависимости от конкретных условий они могут быть выше или ниже их уровня По тем товарам, для которых степень рыночной конкуренции высока, формирование цены новых моделей товаров международными компаниями ведется не на основе издержек производства и уровня планируемых прибылей, а от обратного — на основе складывающейся на рынке и допустимой для данной фирмы рыночной цены В этом случае пересматриваются издержки производства и себестоимость разрабатываемой

новой продукции, с целью удешевления снимаются дополнительные функции товара, совершенствуются методы его производства, заменяются сырье и материалы на более дешевые и т.д В такой ситуации фирма в значительной степени попадает в зависимость от движения цен на рынке и теряет возможность проведения самостоятельной маркетинговой стратегии, поэтому наиболее передовые международные компании предпочитают идти по пути разработки новых, оригинальных, криэйгорских (творческих) товаров, обладающих яркими отличительными признаками и свойствами, позволяющими потребителю дифференцировать их от других аналогичных товаров, а это, в свою очередь, дает возможность этим компаниям проводить на мировом рынке самостоятельную маркетинговую стратегию, в том числе и по ценам,

• *система товарообращения, сбытовая сеть* и отношения с оптовика ми и сбытовыми агентами, характер каналов сбыта и их соответствие спе цифике товара, маршруты продаж, помощь, оказываемая оптовикам при организации продаж товара данной фирмы, размер торговой прибыли на каждой стадии товародвижения, поскольку на величине конечной цены продажи сказывается уровень прибылей сбытовых агентов на каждой стадии продвижения товара к покупателю, а также конкретные условия формирован ия дистрибуционной сети, условия и состояние кредита и др;

- *методы продаж*, принятые на рынке, уровень скидок с цены за платеж наличными, надбавок за Предоставление кредита, степень распространения личных продаж, возможности использования системы самообслуживания, набор связанных услуг, предоставляемых покупателю при осуществлении им покупки и т.д.;

• *авторитет, положение фирмы в деловом мире,* поскольку лидирующее на рынке предприятие вправе диктовать свои цены и условия продаж другим, менее сильным фирмам, лояльность отношения покупателей и потребителей и их приверженность к отдельным фирмам и торговым маркам;

• параметры согласования ценовой политики *черъз участие в объединениях предпринимателей: ассоциациях, союзах, клубах,* а также через различного рода джентльменские соглашения и договоренности;

• *административная полшпика правительства* своего и зарубежного государства, правовая система, правовые регламентации и ограничения по ценам, в том числе содержание антитрестовского законодательства и законодательства по справедливым сделкам, а также антидемпингового законодательства, политика поддержания определенного уровня цен при перепродаже, правовые ограничения относительно распродаж товаров по низким ценам и установления высоких дискриминавдощшх цен, правовые регламентации в отношении ценовых картелей и т.д.

• *место и роль ценовой политики в комплексе маркетинг-микс, характер рынка* дифференцированный рынок или нет, степень срочности принятия решений в отношении определения цен, количество и качество требующейся для определения цен *информации, полномочия и компетентность яиц, ответственных за определение цен, ресурсные возможности фирмы* и проч.,

• метод привязывания цен к издержкам производства предполагает также изменение их под воздействием *движения курсов валют*. Поэтому представляется чрезвычайно важным рассчитывать издержки и цены иетолько по ранее зафиксированному (historical cost), но и по текущему (current cost) курсу валют В зависимости от этого будет меняться и уровень определения высоких и/или низких цен, что оказывает существенное влияние на ценовую политику фирмы в целом и на реализацию ее планов прибылей;

• *государственное регулирование в зарубежных странах*, степень стабильности системы власти в той или иной стране, состояние государственных финансов и т.д также оказывают влияние на международную ценовую политику компании и уровень цены в международном контракте.

Таким образом, ценовая политика компаний в их деятельности на мировых рынках сопряжена со значительными трудностями, зависящими от значительного числа дополнительных факторов, требующих комплексного изучения и учета при разработке международной ценовой стратегии и единой финансовой политики фирмы. К такого рода факторам могут быть отнесены, например, соотношение курсов валют отдельных стран, состояние конъюнктуры их товарных рынков, динамика спроса, конкурентная ситуация, особенности ценообразования, экономическое и научно-техническое развитие, уровень доходов потребителей и т.д., что не может не вызвать различий в ценовой конкурентоспособности товаров на рынках зарубежных стран, где также отличаются системы налогообложения и составляющая налогов в издержках производства 3 различных странах определены особые правовые регламентации в отношении ценовой политики фирм, отлична реакция потребителей на изменение цен, в связи с чем для компаний, занимающихся внешнеэкономической деятельностью, бывает затруднительным, а в ряде случаев и неэффективным проведение единой в международном масштабе, глобальной ценовой политики вплоть до конечной стадии реализации продукта.

Одновременно ценовая политика на международных рынках испытывает значительное влияние и со стороны различий в торговых обьщаях на отдельных сегментах мирового рынка, в организации торговли, системы сервиса и тд. Формируя ценовую политику и опреде-

ляя уровень *цен,* международные компании тщательно аккумулируют и анализируют информацию, которая содержит следующие данные:

• относительно линии цен конкурирующих товарных марок и товаров-заменителей;

• о реакции зарубежных покупателей по отношению к ценовому фактору, прибыльности товара, позиции локальных посредников и розничных торговцев;

• о выручке от продаж в разбивке по видам товаров, рыночным территориям и торговым работникам;

• по итогам сравнительного анализа уровня продаж в хронологическом порядке (по годам, кварталам и т.д.);

• анализа мнения покупателей относительно товара и цен, используемых при составлении специальных отчетов по зарубежным рынкам и регионам;

• по ресурсам и состоянию доходов фирмы в целом и ее зарубежных филиалов;

• по правовым ограничениям (антитрестовскому законодательству, законодательству по справедливым сделкам, антидемпинговому законодательству и др.).

Например, одной из основных причин роста в 80-е гг. экспортных цен на японскую продукцию являлось повышение издержек производства из-за резкого вздорожания в 70-е гг. топливно-сырьевых товаров, импорт которых занимает определяющее место в обеспечении японской промышленности энергетическим и неэнергетическим сырьем. Импортные цены на минеральное топливо и промышленное сырье в Японии за 1973—1980 гг. выросли соответственно в 7,8 и 2,1 раза, в том числе на нефть г- в 9,7 раза, уголь — в 2,3 раза, железную руду — в 1,7 раза, руды цветных металлов — **в** 2 раза.

В условиях происходящего на мировом рынке роста цен на промышленную продукцию в более благоприятном положении с точки зрения возможности расширения экспорта находятся те из стран, у которых повышение цен происходит в относительно меньшей степени.

2, Основные ценовые цели и ценовые стратегии в международном маркетинге

.Цели ценовой политики подразделяются на три основные направ-

г-?>? 1) **с** ориентацией на прибыль;"-

- . 2) с ориентацией на увеличение объемов продаж;

3) с ориентацией на текущую ситуацию на рынке.

Эти основные цели формирования ценовой политики и определения уровня цен, в свою очередь, подразделяются на подцели: Схематично такое вероятностное *дерево ценовых целей* представлено на рис. 19.2.

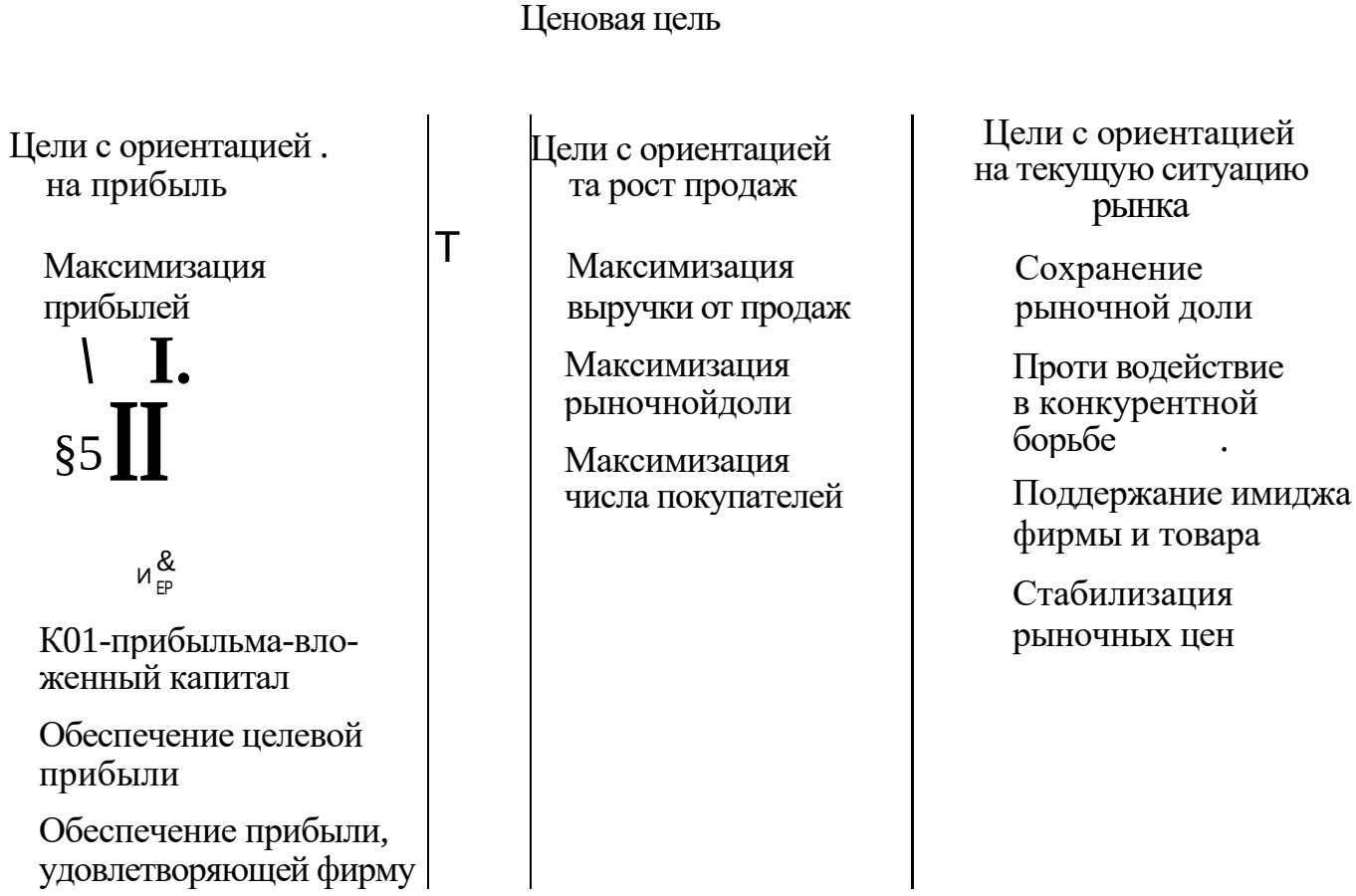


Рис. 19.2. Дерево ценовых целей в международном маркетинге

Ценовые стратегии в международном маркетинге могут быть различными в зависимости от характера задач, которые ставят перед собой фирмы в качестве приоритетных.

Ценовая стратегия *в период проникновения фирмы на рынок*. В этом случае фирма обычно предоставляет торговому посреднику возможность получения высокой прибыли и для этого дает ему большую скидку с цены на товар. Фирма также проводит кампанию по организации стремительного расширения объемов продаж товаров и ценовые кампании. Фирма принимает ряд мер с целью привлечения покупателей к своему товару и для этого в зависимости от конкретного рынка и эластичности спроса продает товар пр высоким или низким ценам. Фирма ярйряагает значительные усилия для создания массового спроса на свой товар за счет низких цен и стремится осуществить дифференциацию дан но рынкам и их отдельным сегментам.

Ценовая стратегия фирмы *с целью увеличении доли на рынке*. В этом случае фирма проводит иеновые кампании и расширенные продажи своего товара; предоставляет особо большие скидки с цены товара для торговых посредников; осуществляет политику предоставления скидок с цены непосредственным покупателям. Фирма дифференцирует ценовую политику в зависимости от стадии жизненного циклатовара.

Ценовая стратегия *с целью стабилизации рынка* призвана создать систему контрактов, обеспечивающих сохранение цены на прежнем уровне при повторных операциях по купле-продаже товара, формировать ценовую коммуникационную систему (систему согласованных отношений по ценам между продавцами и покупателями за счет долгосрочных контрактов и т.Д-). обеспечить поступление стабильных прибылей, сохранить и стабилизировать уровень цен.

Ценовая стратегия *для противостояния в конкурентной борьбе* предусматривает сохранение прежнего уровня цен независимо оттого, как поступают с ценами фирмы-конкуренты, или регулирование цен, опережая в этом конкурентов, или следование в ценовой политике за фирмами-конкурентами, при этом сокращая разрыв с ними в прибылях, а также прогнозирование последующих действий и поведения конкурирующих фирм и нанесение им превентивного, опережающего удара в области ценовой политики, например за счет включения в параметрический ряд выпускаемой продукции товаров типа lossleader, т.е. теряющие свою новизну и лидерство, и т.д.

Ценовая стратегия, *в отношении товаров высокой технологии и значительной рыночной новизны* определяет необходимость установления высоких цен и проведения гибкой ценовой политики.

Ценовая стратегия *в отношении товаров с недостаточной технологической новизной* и уже относительно устаревших, предполагает при определении цены соизмерять ее уровень со степенью возможного замещения или незамещения их новыми и передовыми в техническом отношении товарами и вести динамичную стратегию за счет активного развития каналов сбыта и системы товародвижения (политики экспансии сбытовых сетей).

Ценовая стратегия *при продажах товаров, ориентированных главным образом на сбыт в крупных магазинах* предполагает назначение цен ' в зависимости от ассортимента продаваемых товаров и соотношения цен между ними, а также проведение активной политики распродажи кесК)фежявенного предложения покупателю.

Ценовая стратегия *с целью форсированного развития• системы товародвиот/ия* лредошатает проведение переговоров по ценам о гфодавдами сфдаовых сетей, так называемой ценовой коммуникация!!, заключение договоров., шторы© бы обеспечивали последним -

большую заинтересованность за счет существенных скидок с цены; проведение политики поддержания согласованного уровня цен на основе специальных «инициативных» ценовых планов; осуществление раздельной оценки вклада каждого звена (зарубежного филиала, магазина, продавца) системы сбыта и товародвижения в расширение доли на рынке, а также-прибыли.

3. Этапы формирования ценовой политики и определения уровня цен на зарубежных рынках

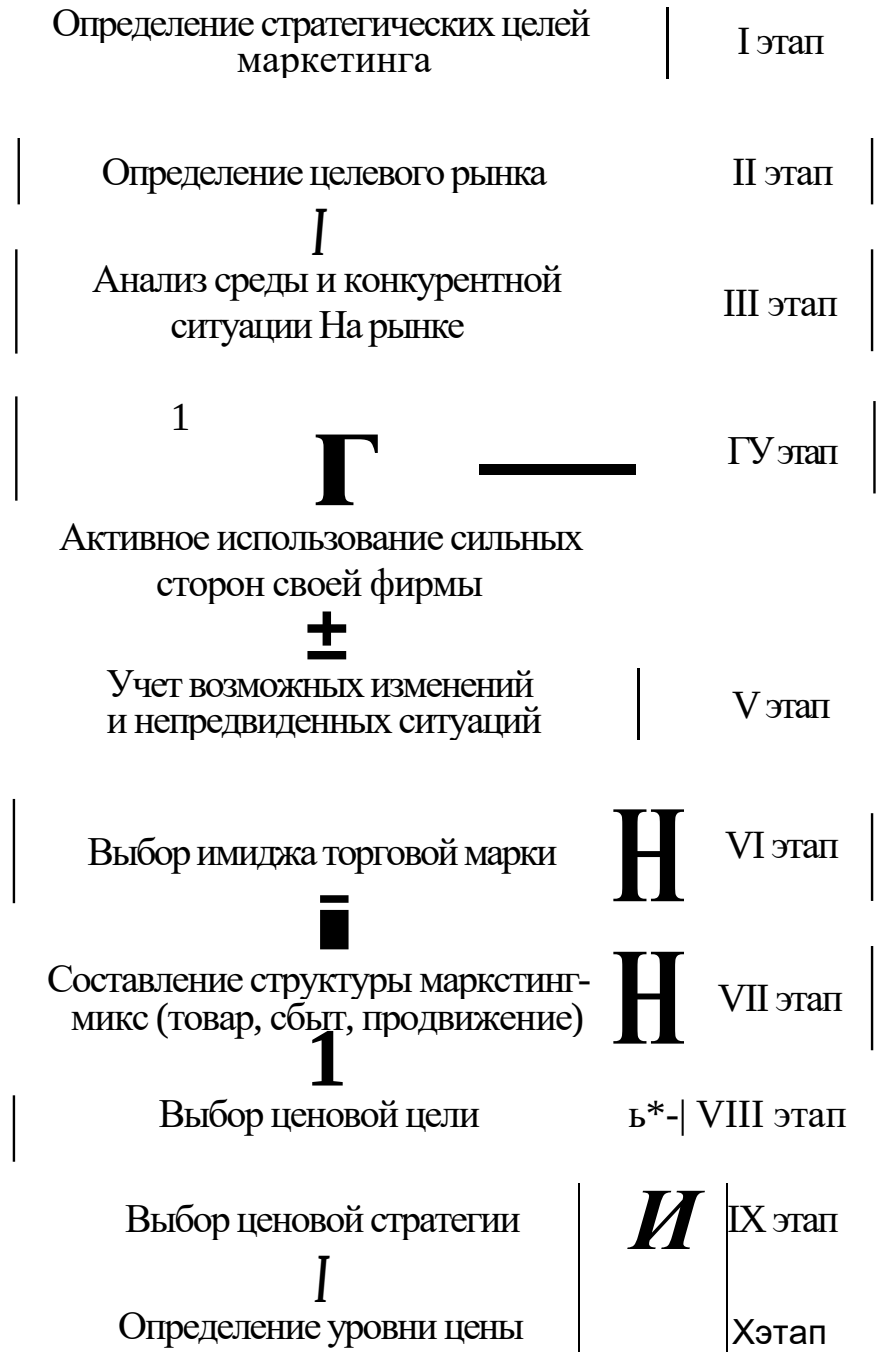
Для компаний, занимающихся внешнеэкономической деятельностью, характерна многоступенчатая система ценообразования, что позволяет избежать ошибок при определении уровня.цен и придать гибкость установлению цены на каждой из стадий исходя из многоплановых реальных условий и факторов.

Если проследить этапы формирования экспортной цены такими фирмами, предполагая приоритетное значение ценовой политики и задачи формирования цены продажи, то этапы ее формирования можно систематизировать (рис. 19.3).

1этап разработки ценовой политики предполагает определение в целом для фирмы приоритетных стратегических целей международного маркетинга, а при мультинациональном маркетинге — приоритетных маркетинговых стратегий в каждой конкретной стране, что может выражаться, например, в задаче расширения, сохранения, коцентрации, восстановления или сокращения рыночной доли на мировом рынке и др. Такие стратегические задачи не только определяют зарубежные целевые рынки, но и рамки действий для каждой составляющей маркетинг-микс и прежде всего — ценовой политики.

II этап связан с определением целевого зарубежного рынка, что позволяет концентрированно фокусировать усилия фирмы в своей предпринимательской деятельности на оптимальном направлении. Целевой рынок определяется на ранней стадии формирования, рыночной стратегии, тактики и рыночной политики фирмы, так как предопределяет характер всех последующих маркетинговых мер и средств.

III этап определяет конкурентное положение фирмы на зарубежном рынке. Составляющие маркетинг-микс не могут в меняющейся рыночной ситуации давать идентичный, равновесно положительный эффект. Обычно компании, занимающиеся внешнеэкономической деятельностью, отбирают одну или две наиболее значимые функции мркетанга. Если на данном рынке в данной конкретной ситуации важным фактором конкурентной борьбы является ценовая политика и



Определение уровня издержек
Сопоставление с уровнем цен* конкурентов на аналогичную продукцию
Прогнозирование реакции конкурентов на уровень цен фирмы
Определение уровня цены по каждой стадии жизненного цикла товара
Определение порога цены скидок и надбавок
Соотнесение цен между товарами и их модификациями нашей фирмы (построение ценовых линий). Эффект каннибализма
Определение структуры начисления цены
Определение ценовой тактики

Рис. 19.3. Этапы формирования ценовой политики и уровня цены

цена продажи, то именно ценовую политику, маркетинговые службк Этих фирм ставят в приоритетное положение относительно других составляющих маркетинг-миКс: товарной политики, формирования каналов товародвижения, рекламы и стимулирования сбыта.

J У этап основан на максимальном использовании фирмой своих конкурентных преимуществ по сравнению с фирмами-конкурентами и определяет уровень цен на продаваемые товары. Если фирма имеет у покупателей хороший имидж в результате высокой оценки качества ее товаров и показала л о данному товару ббльшие объемы продаж, то она впргве определить цену на товар не только на соответствующем этому имиджу уровне, но и на превышающем его.

V этап призван учесть возможную необходимость внесения опреде
ленных поправок в разработанную маркетинговую стратегию, в том числе и по ценовой политике, поскольку на практике развитие мирово го рынка, как правило, связано с непредвиденными ситуациями и не ожиданностями. Передовые компании стремятся заранее предусмот реть возможные изменения в политике продаж, определить, какие могут возникнуть трудности в связи с этим и разработать меры, снижающие отрицательное влияние от воздействия неблагоприятных факторов.

VI этап ставит целью определить имидж торговой марки экспорт ного/импортного товара. В зависимости от этого в первую очередь и будут определять основной уровень предлагаемых покупателям цен. Это могут быть сверхдорогие товары или товары для широкого потре бителя, товары массового характера и т.д.

VIIэтап связан с составлением структуры комплекса маркетинго вых мер воздействия на рынок маркетинг-микс и определяет соотно шение его составных частей: товарной, дистрибуционной, стимули рующей и ценовой политики. Специалисты в области международного маркетинга на данном этапе определяют «вес* и характер каждой из них, что, естественно, не .может не сказаться на формировании ценовой политики и уровня цен фирмы.

VIIIэтап обусловлен выбором ценовой цели, которая варьируется. в случае повышения прибыльности рыночных операций, увеличения рыночной доли, максимизации числа партнеров, поддержания и повышения имиджа фирмы и еетоваргт, противодействия в конкурентной борьбе, стабилизации рынка и т.д.

IX этап предполагает выбор ценовой стратегии в зависимости от основных ценовых целей и направлений работы фирмы на зарубежном рынке. Арсенал такого рода ценовых стратегий, которыми располага ют международные компании в зависимости от конкретных усло вий развития мирового рынка, характера собственного положения фирмы на рынке и ее основных маркетинговых задач, весьма широк.

X этап связан с определением ценовой политики и уровня цен. В этом случае компании подсчитывают издержки на производство и сбыт своей йгюдукшш, выясняют цены конкурентов на аналогичную продук-, цию и соотносят с ними прогнозируемый уровень цен, определяют воз можную реакцию конкурентов на уровень цен своей фирмы, рассчитыва-

ют цены по стадиям МЖТЦ, определяют порог цены (ценовой пояс), т е. высшие и низшие пределы допустимых скидок и надбавок цен, соотносят цены товаров, выпускаемых самой фирмой, формируют структуру начисления цены (например, с длины пробега или за час аренды автомобиля), планируют ценовую тактику и кампании распродаж товаров.

Набор основных направлений ценовой политики фирм, занимающихся международной и внешнеэкономической деятельностью, в основе своей не отличается от соответствующего набора ценовой политики фирм, работающих на внутреннем, национальном рынке, однако представляется более сложным и многогранным механизмом. Ценовая политика различается главным образом в зависимости от специфики самого товара и его качества, методов определения цены продажи, состояния и характера мирового и зарубежного рынка, стадии ЖЦТ и многих других факторов Например, по отношению к фирмам-конкурентам она может быть низкой, но в то же время идти от высокой цены в стадии внедрения товара на зарубежный рынок к низкой цене на стадии его ухода с рынка, а в перспективном разрезе иметь повышательную тенденцию

4. Ценовые линии (прайсинги) и эффект «каннибализма»

Определяя уровень цены на выпускаемый на зарубежный рынок товар, компания должна сопоставить расчетный уровень цены с ценами ее других товаров, уже обращающихся на данном зарубежном рынке с тем, чтобы не допустить вытеснения их в результате появления нового, своего же товара.

Эффект «каннибализма» в международном маркетинге связан с «поеданием» потребителей своих же товаров на зарубежных рынках. Он может наблюдаться при неправильном определении уровня цен, при неправильном позиционировании товара, рекламы и т.д. и сопряжен с тем, что один товар (или несколько товаров) из товарной номенклатуры компании оказывается вытесненным с данного рынка другим (или другими) ее товаром.

Компания должна застраховать себя от возможного проявления этого нежелательного эффекта, поскольку расширение товарного ряда (номенклатуры) напрямую связано с повышением эффективности зарубеж-1 ной деятельности (если не стоит задача заменить старый товар новым).

Пример 19.1. Рассмотрим следующую ситуйшю. На зарубежном рынке страны X продаются три товара нашей фирмы, например транзисторные гфкемникя. Один товар представленный моделью транзисторного приемника AV который ловит АМ- И FM-волньт, стоит 3—9 долл.; второй, предотавлейный моделью транШеторного приемника В, который ловит волны АМ, FM и ММ, стоит 12—13 долл. к третий, представленный транзистор-

ным приемником С, способным ловить волны AM, FM, MM и SM Наша компания поставила задачу расширить параметрический ряд своей продукции на данном зарубежном рынке и планирует выпустить в продажу усовершенствованный транзисторный приемник D, который также ловит все волны, как и модель С, но осуществляет их поиск не с помощью барабанного механизма, как удругих, а с помощью кнопочного, компьютерного режима. Стоит вопрос, какую иену назначить на новый транзистор D, чтобы он успешно продавался на данном зарубежном рынке и не вытеснил другие транзисторы нашей компании (рис 19 4).

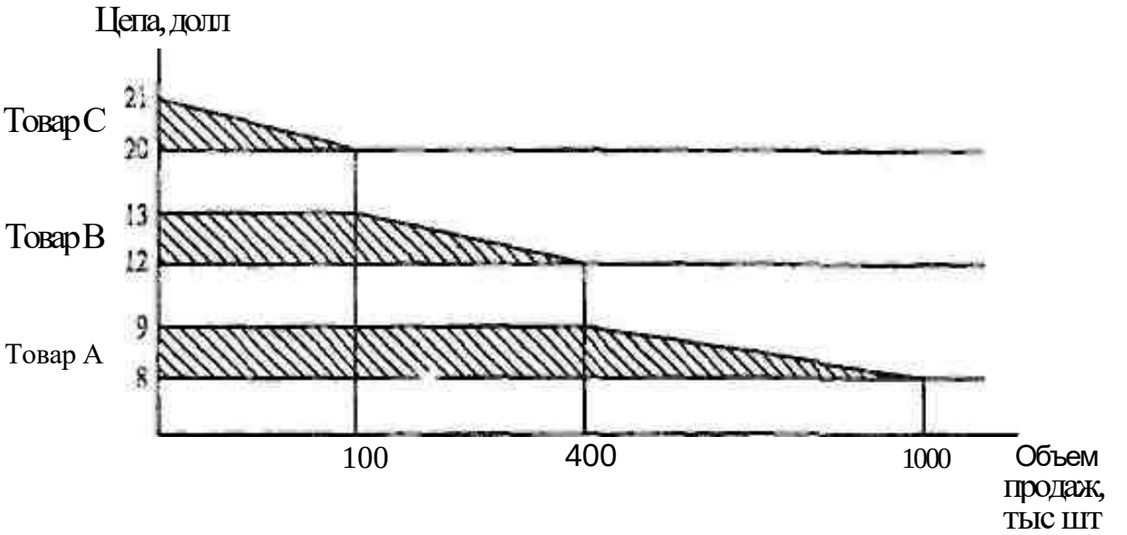


Рис 19 4 Ценовые линии товаров А, В, С фирмы

Если цена будет установлена на уровне 15 долл. — покупатели предпочтут новую модель и не будут покупать старые две- модели С и В (цена которых 21—20 и 12—13 долл. соответственно). Если установим цену на уровне 23 долл., покупатели не будут покупать старый товар модели С по цене 21—20 долл., поскольку разница в цене нового (модель D) и старого (модель С) товара окажется весьма незначительной Примерный шаг цены (ее распознавания потребителем) составляет около 50%, поэтому цена на новый транзисторный приемник (модель D) должна быть определена на уровне 30—35 долл^тогда эффе кт «каннибализма» не сработает и все товары будут иметь возможность найти своих покупателей.

5. Эскалация экспортной цены

Эскалация экспортной **цены, с одной** стороны, сопряжена с неуклонным возрастанием цены за счет дополнительных затрат на доставку товара конечному зарубежному поттлбителю по сравнению с издержками производителей экспортной продукции, а с другой стороны,

is*

\

предполагает ее минимизацию с целью выдержать жесткую международную конкуренцию.

Первоначально цена по экспорту, как правило, устанавливается ниже внутренней цены на рынке страны экспортера, однако затем внешнеторговая иена возрастает, что происходит под воздействием дополнительной стоимости транспортировки, страхования, таможенных пошлин, акцизов и тд Нижеперечисленные факторы, как правило, служат причиной значительного повышения импортной цены на зарубежном рынке на экспортируемый товар, т е. происходит так называемая эскалация экспортной цены, и нередко цена на ввезенный товар на зарубежном рынке оказывается в несколько раз выше по сравнению с первоначальной экспортной ценой и выше, чем цена на данный товар на рынке страны экспортера, Однако компании прилагают значительные усилия, чтобы на внутреннем рынке страны-импортера она не оказалась выше, а была равной или даже ниже внутренних цен на аналогичную продукцию на рынке страны-импортера. В связи с этим можно привести пример, когда цена на американские куриные окорочка, которые продаются на российском рынке, оказываются ниже цен отечественных производителей.

Факторы эскалации экспортной цены

1. Себестоимость товара в стране экспортера

2. *Экспортная себестоимость до поступления товара в страну импортера'*

—затраты на функционирование экспортной службы;
—финансирование экспортных операций;
— издержки на погрузку и транспортные расходы;
—страховые расходы;
—консульские сборы (в морском порту, в аэропорту)

3. *Импортная себестоимость при поступлении товара в страну импортера:*

—таможенные пошлины;
—расходы на гарантийное хранение (хранение на таможенном складе);
—стоимость хранения на торговом складе,' —•
оплата работы торгового персонала;
—издержки по сбыту/
—издержки по стимулированию продаж и рекламе;
—издержки но предпродажному и послепродажному обслуживанию;
—финансирование коммерческого кредита

1. *Первая группа факторов эскалации экспортной цены.* Ценообразующие факторы в стране экспортера для осуществления экспортных поставок: издержки производства, включая расходы на сырье, рабочую силу, косвенные издержки, выплаты налогов, транспортные расходы на территории страны экспортера, повышательный коэффициент цены — надбавка к цене markup, страховая ставка и т.д.

2. Вторая группа факторов эскалации экспортной цены. Ценообразующие факторы, связанные с маршрутом движения товара из страны экспортера в страну импортера: транспортные расходы, расходы на страхование и уплату таможенных пошлин, потери на соотношении курсов и переводе валют и т.д.

3 *Третья группа ценообразующих факторов эскалации экспортной цены.* Цеиообразующие факторы в стране импортера: транспортные расходы, местные налоги, акцизы, расходы на маркетинг на рынке страны импортера, ценовая политика фирм-конкурентов, складские расходы, правовые акты местных органов власти в отношении регулирования цен, характер антидемпингового законодательства, принятый на местком рынке уровень цен и тд

Минимизация первоначального уровня экспортной цены происходит, как правило, за счет использования такого затратного метода ценоообразования, как метод расчета цены по предельным издержкам, т.е. по переменным издержкам, или на основе метода расчета технической цены, т.е. по полным издержкам (переменные плюс постоянные издержки). Такая методика ценообразования на первый взгляд лишает компанию прибылей и практически создает почву для применения политики ценового демпинга, когда цены занижаются до уровня ниже средних цен (издержек) на рынке страны экспортера.

В этом случае возникает также вопрос, за счет чего могут быть компенсированы убытки (как в случае расчета по предельным издержкам) или обеспечена прибыль при окупаемости (как при использовании метода расчета технической цены). Это может происходить за счет:

- прибылей, получаемых на других рынках;
- продажи других товаров;
- завышения внутренних цен на данный товар или продажи по завышенным ценам других товаров или этого же товара, но на других рынках;
- освобождения от экспортных пошлин и получения других налоговых льгот;
- льготного кредитования со стороны банков и т.д.

Минимизация экспортной цены может быть обеспечена также за счет целого ряда усилий компании:

1) снижения издержек производства экспортируемого товара;

2) экономии на каждой отдельной составляющей расходов при продвижении товара к зарубежному потребителю;

3) использования различного рода льгот и привилегий со стороны правительства страны экспортера (очень редко — и страны импортера).

Например, японские компании при формировании экпортной иены способны применять метод ценообразования издержки плюс прибыль, когда к фактическим расходам на производство данного товара прибавляется установленный процент расчетной прибыли и, несмотря на эффект эскалации экспортной цены, она оказывается конкурентоспособной на мировом рынке за счет крайне низких издержек.

Специалисты в области международного маркетинга подчеркивают, что применение той или иной стратегии или политики международного ценообразования может принести успех только в том случае, если фирма производит качественный товар, привлекательный для конечного потребителя, когда правильно выбран сегмент зарубежного рынка и момент выхода с товаром на рынок и когда эффективна общая стратегия предпринимательской деятельности фирмы. Ценовая политика без увязывания ее с товарной, сбытовой, стимулирующей, кадровой и другой стратегией в рамках системы глобального или мультинационального международного маркетинга не может в современных условиях развитого рынка большинства стран играть существенную роль в решении долгосрочных и перспективных задач развития и процветания фирмы.

6. Ценовой и неценовой демпинг

Демпинг в международной практике имеет неоднозначное толкование. Например, согласно определению Европейского союза *демпинг* — это установление экспортной цены на уровне ниже сравнимой цены (средних издержек) в отношении аналогичного товара при обычных условиях торговли в экспортирующей стране (стране происхождения товара или стране, где товар подвергся существенной переработке). Причем это относится к случаям, когда товар экспортируется из страны с рыночной экономикой. Если же товар экспортируется из страны не с рыночной экономикой (например, из России до ее признания страной с рыночной экономикой), то в качестве нормальной цены берутся цены третьих стран ерьгаочной экономикой, условия которых приближены куказанной стране. Среди них могут оказаться и высокоразвитые страны. Часто для страд с нерыночной экономикой демтгин- - говая разница бывает завышенной. В этом случае весьма важен выбор страны для определения, нормальной стоимости производства товара для стран с нерыночной экономикой,

Странами с нерыночной экономикой считаются страны, где влияние государства или иных факторов способно исказить рыночный механизм формирования цен. При этом в мировой практике комиссии по антидемпинговому законодательству пользуются возможностью свободно выбирать базу для сравнения цен, что играет решающую роль при констатации факта демпинга. Из всех возможных цен выбираются те, которые в наибольшей степени отвечают интересам продуцентов соответствующей страны-импортера, а нередко пытаются проводить сравнение с их внутренними ценами.

Причины применения демпинга в международном маркетинге

- Компания стремится реализовать стратегию завоевания зарубежного рынка и вытеснения местных производителей
- Компания, экспортирующая свою продукцию за границу, стремится установить минимальную экспортную цену, чтобы преодолеть эффект эскалации экспортной цены и выдержать ценовую конкуренцию
- Компания намерена избавиться за счет экспорта по заниженным ценам от чрезмерных запасов товара, сложившихся у себя в стране

В случае обвинения компании в демпинге для нее складывается весьма неблагоприятное положение.

Во-первых, если демпинг будет доказан судом, страна импортера применяет различного рода санкции; вводит эмбарго на ввоз данных товаров данной фирмы в свою страну, устанавливает высокие антидемпинговые таможенные пошлины (10—45%) на период до пяти лет и т.д.

Антидемпинговые пошлины могут быть временными и постоянными.

Временные антидемпинговые пошлины являются предупреждающими о возможности принятия более суровых мер и не отражаются на ходе антидемпингового расследования. Экспортер может защищать свои интересы и имеет право ставить вопрос о продлении срока их действия (на два месяца), а в это время вести подготовку к переговорам и урегулированию антидемпинговой процедуры.

Постоянные антидемпинговые пошлины — жесткая протекционистская мера, которая приводит к существенным потерям для экспортера нможет вызвать его уход с данного рынка. Пересмотреть эти пошлины экспортер может не ранее, чем через год после их введения. Аргументом в этом случае будут цены поставок за данный период и, если они

соответствуют уровню, указанному антидемпинговой комиссией как достаточному, то решение вопроса может быть положительным.

Ущерб в антидемпинговых процедурах может толковаться весьма произвольно. Для его определения, как правило, пользуются косвенными показателями: увеличением объема импорта, доли рынка, сокращением производства в данной отрасли промышленности в стране-импортере.

Во-вторых, если демпинг в судебном порядке не будет подтвержден, компании наносится моральный ущерб и, кроме того, на период, разбирательства ее груз оказывается под арестом, нарушаются обязательства перед зарубежным партнером, приостанавливаются аналогичные поставки и т.д.

Направленность антидемпинговой политики США и ЕС в отношении готовой продукции и полуфабрикатов создает существенные препятствия на пути повышения степени обработки товаров и расширения структуры российского экспорта (например, введение антидемпинговых пошлин CUJfA u отношении стали в 2002 г.)- От ответчика требуются четкость, оперативность, активность и настойчивость в обеспечении своих интересов, а также глубокое знание конъюнктуры конкретного рынка и движения цен. Полезным представляется проведение прямых переговоров с сотрудниками антидемпинговой службы, ознакомление с документами, а в ряде случаев встречи с инициаторами жалобы.

Ответчику надлежит оперативно направить в адрес Комиссии по антидемпинговому разбирательству заявление в качестве заинтересованной стороны (30 дней с даты сообщения об открытии процедуры плюс семь дней для прохождения почты), а также запрашиваемую информацию в полном объеме или частично. Можно обратиться с просьбой о продлении срока представления данных по вопроснику, который в обязательном порядке направляется антидемпинговой службой ответчику. Если ответчик в положенный срок не заявляет о себе, то решение может быть вынесено без его участия на основании имеющихся в Комиссии фактов.

При подготовке ответа для Комиссии следует готовить документальное подтверждение по всем упоминаемым данным. При этом некоторые сведения по решению организации могут быть определены как конфиденциальные и оформлены отдельно от прочей передаваемой в Комиссию информации.

Ответчик может обратиться к услугам адвокатов, которые'весьма ко^лпетентны в тонкостях антидемкйнгового права, антидемпкнговыгх процедур и прецендентов, что позволяет избежать ошибок в делопроизводстве, однахо это довольно дорогостоящее мероприятие. Можно также обратиться задомоввдо к посадникам ~ фирмам-импортерам

или агентам в соответствующих странах. В этом случае посредник наделяется соответствующей доверенностью от имени экспортера.

В случае принятия экспортером на себя обязательств по решению антидемпинговой комиссии он обязан соблюдать установленный минимальный уровень цен (не ниже) или ограниченный объем поставок, что оформляется письмом или сообщением по e-mail. Комиссия в свою очередь извещает о получении такого извещения, но не публикует конкретные данные, рассматривая их как конфиденциальные. Экспортер также обязан подробно информировать Комиссию о ценах. При этом обязательства распространяются на все действующие контракты на поставку данного товара в данную страну (или сообщество стран) вне зависимости от даты их заключения.

Комиссия может проводить пересмотр обязательств (обычно не ранее шести месяцев с даты их принятия) путем обмена письмами. Если же экспортер не отвечает, Комиссия открывает новую процедуру и немедленно штрафует экспортера путем введения в действие временной пошлины.

Обращение в суд (для стран ЕС — Европейский) с иском в отношении противоправных и ошибочных решений антидемпинговой комиссии можно рассматривать как исключительную меру и прибегать к ней только при условии наличия неоспоримых подтверждений своей позиции — разбирательство в судах связано со значительными финансовыми затратами.

В практике международного маркетинга компании все чаще прибегают не столько к ценовому, сколько к неценовому демпингу- *Неценовой демпинг* (иногда его называют *качественный)* предполагает предложение по средней, принятой на рынке цене товара лучшего качества, с большим набором сопутствующих услуги т.д. Это позволяет компании уклониться от преследования по поводу демпинга и в то же время получить значительные международные-конкурентные преимущества.

7. Расчет экспортной (импортной) цены при подготовке к переговорам

При определении цены для начала переговоров в международной деятельности специалисты в области международного ценообразования находят соответствующую ценовую информацию различных компаний, предлагающих аналогичную продукцию, приводят цены этих компаний к сопоставимой базе путем составления специальных документов («обоснование цены на экспорт» и «конкурентый лист* по импорту) и определяют уровень цены, по которой можно начать перего-

воры («назвать») и купить или продать товар, а также выявляют фирмы для ведения переговоров и определяют порядок переговоров по ценам.
1этап — находят не менее трех показателей цены компаний-конкурентов Эти цены должны быть

• мировыми, по которым проводятся крупные коммерческие экспортные и импортные раздельные операции с платежом в свободно конвертируемой валюте,

• представительными и выражать устойчивые отношения между крупными производителями и потребителями данного товара на мировом рынке;

• ценами на аналогичные товары, не принципиально отличающиеся от товара, в отношении которого определяется цена.

Источники информации по ценам

Публикуемые цены.
— справочные цены (прейскуранты, биржевые котировки; цены аукционов, торгов)
— цены фактических сделок
—* цены предложений крупных компаний
Цены предыдущих сделок Расчетные цены

II этап — приводят отобранные цены к единой, сопоставимой базе (осуществляют так называемое очищение цен), например, делают поправки на инфляцию, базис поставки, условия и валюту платежа, объем поставки, вид информации по ценам и тд.

Поправка на срок поставки (динамику цен, инфляцию). В этом случае используются индексы цен. Расчет осуществляется по следующей формуле:

$$\text{Иена цена на дату сделки} = \text{Пена цена на дату имеющейся информации} * г \times \frac{\text{Индекс цены на дату сделки}}{\text{Индекс цены на дату имеющейся информации}}$$

Поправка на уторговывание. В зависимости от вида ценовой информации:

цены предложений обычно понижаются на 10—15%* цены каталогов и прейскурантов понижаются на 40—50%;

биржевые котировки, цены аукционов обычно не меняются, это относительно чистые ценьг^

Поправка на условия (базис) поставки цены по
экспорту приводятся к условию ФОБ; цены по
импорту приводятся к условию СИФ.

Поправка на условия платежа:

цены приводятся к платежу наличными с помощью дисконтирования,

коэффициент дисконтирования $К_в$ исчисляется по формуле

$$К_{я} = \frac{1}{<1+Я)'''}$$

где *П* — процент, под который дан кредит; *п* — число лет, через которое производятся платежи после заключения сделки

Поправка на скидки-

общие, простые скидки (20—30%);

скидки сконто;

скидки за оборот (15—30%);

прогрессивные скидки (за количество или серийность поставок);

скидки (надбавки) в зависимости от закупаемого количества товара на основе обычаев данного рынка по данному товару;

дилерские скидки (15—20%);

преференциальные скидки (специальные),

экспортные скидки;

сезонные скидки (15%),

скрытые скидки (не в цене, а в предоставлении других услуг — оплата фрахта, предоставление беспроцентного кредита);

скидки за возрат ранее купленного товара (20—30%).

Шэтап — осуществляют расчет цены для конкретных условий сделки с учетом особенностей самого товара.

Поправки на комплектацию предполагают внесение изменений в цену в связи с комплектом дополнительных деталей, аксессуаров и других сопутствующих видов продукции, прилагаемых к основному товару и включенных в общую стоимость.

Поправки на разницу в технико-экономических параметрах. В этом случае довольно часто используется формула Берима:

$$\frac{P_1}{P_2} = \pm L \frac{X_1^{Kim}}{X_2} Л-$$

где P_{fi} P_2 — цены на товары, одну из которых следует рассчитать; $X_и$ X_7 — значения технического параметра товара; А,—коэффициент торможения, характеризующий непрямолинейную зависимость изменения цены от изменения основного технического параметра.

Поправки на качество. Естественно, при подготовке к переговорам и предварительном расчете цены учитываются качественные характе-

ристики товара, причем в разбивке по составляющим. Высокое качество служит весомым основанием для повышения цены, однако на практике такая зависимость не всегда бывает прямой

Поправки на условия техобслуживания и сервиса. Предоставляемые услуги, оплата которых входит в общую цену, также могут повысить ее уровень. Стоимость услуг также следует принимать во внимание при расчете цены во время подготовки к ведению переговоров и выбору наиболее преемлемого уровня цены.

Общее число такого рода поправок может быть значительное — до 20—30 и более.

IVэтап — определение цены в контракте будет рассмотрен ниже.

8. Формулирование ценовых условий в международных контрактах

При формулировании условий цены в международных контрактах определяются:

- единица измерения,
- базис цены,
- валюта цены,
- валюта платежа,
- способ фиксации цены.

Единица измерения фиксирует, за какое количество товара устанавливается цена. Например, цена может устанавливаться за баррель, единицу товара, тонну (причем должно быть уточнено, какая тонна (короткая или длинная) принята в международном контракте).

Базис цены указывает, на каких условиях относительно ответственности и несения расходов по транспортировке, складированию, страхованию определяется уровень цены, а также момент перехода риска и права собственности на товар с продавца на покупателя. В настоящее время в мировой практике основываются на условиях ИНКОТЕРМС — 2000, где перечислено 13 различного вида базисных условии: от «франко-завод», при котором риски и бремя расходов экспортера по доставке товара зарубежному потребителю самые минимальные, до «франко —' место назначения*, при котором компания-производитель обязана доставить товар конечному покупателю в зарубежной стране, Наиболее часто используемые базисные условия представлены в виде ФОБ, СИФ, КАФ и др.

Валютой цены в международных контрактах в подавляющем большинстве согласно сложившейся практике является американский

Валютой платежа также в большинстве случаев служит американский доллар, однако возможны и другие варианты В настоящее время все большее значение в этом отношении приобретает евро. Нередки случаи использования в качестве валюты платежа национальных валют локальных рынков.

Способ фиксации цены предусматривает четыре наиболее распространенных варианта.

1. Твердая цена (fum, fixed price) устанавливается во внешнеторговом контракте в момент его подписания и изменению не подлежит.

2. Подвижная цена (flexible price).

оговаривается, что если в моменту испольнения сделки цена на рынке изменится, то должна будет измениться и цена, зафиксированная в контракте;

указывается допустимый предел изменения рыночных цен (например, свыше 2%), при превышении которого происходит пересмотр цены;

указывается допустимый предел (например, 2—5%), в рамках которого происходит пересмотр цены,

определяется источник, по которому определяют изменение цены.

3. Скользящая цена (sliding price), или цена с последующей фикса цией, исчисляется п момент исполнения сделки путем пересмотра на чальной, договорной (базисной) цены с учетом изменений в издержках производства, произошедших в период от подписания до исполнения контракта. В контракте указывается метод расчета цены. Часто при расчете скользящей цены используется формула ЕЭК ООН:

$$100\,V \qquad M_0 \qquad Sj$$

где P_1 — окончательная цена; P_0 — начальная, договорная, базисная цена; a — постоянная часть расходов; b — доля расходов на сырье и материалы; С — доля расходов на заработную плату, M_t — средняя арифметическая цена на сырье и материалы за период исполнения контракта; M_Q — цена на сырье и материалы в момент подписания контракта; 5, — средняя арифметическая величина расходов на заработную плату за период исполнения конракта; S_b — заработная плата намомент подписания контракта.

4. Цена, фиксируемая в процессе исполнения контракта, напри мер, перед поставкой каждой партии, перед началом каждого кален дарного года и т.д.

Золотовалютные оговорки позволяют предусмотреть изменения курса валюты цены и платежа и застраховаться от возможных убытков за счет их привязывания к корзине валют, какой-либо одной относительно стабильной валюте (например, швейцарскому франку) или цене золота (что встречается реже).

.

Контрольные вопросы

\ Назовите основные ценообраэующие факторы в мировой торговле.

2 Изобразите дерево ценовых целей в международном маркетинге

3 Определите основные этапы формирования ценовой политики и уровня цены в международном маркетинге

4 В чем заключается эффект ценового каннибализма в международном маркетинге и как его избежать?

5 Эскалация экспортной цены может происходить в виде повышения экспортной цены по сравнению с ценой на рынке экспортера или с ценой на рынке импортера?

6. Что такое ценовой, неценовой и валютный демпинг[7] В чем преимущества неценового демпинга?

7. Как рассчитываются внешнеторговые цены при подготовке к международным торговым переговорам?

8. Как формулируются ценовые условия во внешнеторговых контрактах?

Глава 20

ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ И ЦЕНОВЫЕ СТРАТЕГИИ В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

/. Затратные методы ценообразования в международном маркетинге • 2 Международные методы ценообразования с ориентацией на спрос • 3. Методы ценообразования с ориентацией на международную конкуренцию • 4. Маркетинговая система ценообразования в мировой торговле • 5, Маркетинговые стратегии ценообразования на новую продукцию • 6. Методы ценообразования но основе расчета цен параметрических рядов товаров и товарных групп • 7. Международная стратегия дифференцированных, постоянных и единых цен • 8. Стратегии психологического ценообразования в международном маркетинге

1. Затратные методы ценообразования в международном маркетинге

При определении ценовой политики в международном маркетинге и расчете экспортной/импортной цены специалисты-маркетологи пользуются различными методами и подходами, которые применяются не отдельно, а в сочетании и наложении один на другой в целях исключения ошибки и для получения наиболее рентабельной для фирмы и приемлемой для потребителя эффективной цены Рассмотрим подробно каждую группу методов и стратегий ценообразования в международном маркетинге.

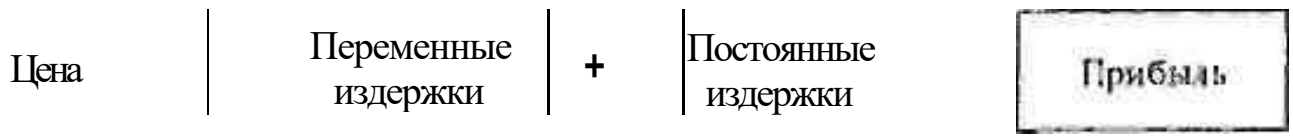
Затратные методы предполагают расчет экспортной цены на товары и услуги с ориентацией на уровень издержек или себестоимости. В свою очередь данная группа методов подразделяется на пять основных подгрупп.

Затратные методы ценообразования в международном маркетинге

- Метод издержки плюс (cost plus)
- Метод определения цены на основе предельных затрат
- Метод определения цены на уровне технической цены
- Метод наценки — скидки (mark up — mark down)
- Метод целевого ценообразования

Метод издержки плюс (costplus). Данный метод предполагает расчет цены продажи путем прибавления к цене производства и цене закупки и хранения материалов и сырья специально определенной добавочной величины (добавленной цены) — прибыли

Расчет цены по методу «издержки плюс» ведется по следующей схеме



Этот метод ценообразования активно применяется международными компаниями при формировании цены по товарам самого широкого круга отраслей Однако его недостаток — сложность нахождения соответствующего уровня добавочной суммы, так как нет точного способа или стандартной формы ее расчета Дело в том,что этот уровень меняется в зависимости от вида отрасли, времени и состояния конкурентной борьбы Кроме того, уровень добавленной суммы превышения над себестоимостью товара или услуги, приемлемый для продавца, может быть не принят покупателем целевого сегмента зарубежного рынка Именно в этом на практике и заключается самое уязвимое звено данного метода ценообразования.

Понятие «издержки» тоже бывает трудно определить, так как в действительности существует множество его толкований. Тем более что с изменением объемов производства и продаж не происходит однотипного, в прямой зависимости, изменения величины издержек (общеизвестная кривая затрат). Обычно под издержками понимаются совокупные затраты, включающие постоянные и переменные составляющие. Издержки также могут рассчитываться на определенную единицу продукции, и тогда находят средние издержки, состоящие из средних затрат — постоянных и переменных Кроме того, рассчитывают предельные издержки, позволяющие определить возможности, пределы изменений издержек на единицу продукции по отношению к увеличению объема производства и продаж.

В отраслях с высоким уровнем постоянных издержек (например, в обрабатывающей промъщхленности) активно действует механизм повышения эффективности и рентабельности за счет роста масштабов производства, когда средняя цена производства, средняя себестоимость имеют тенденцию к снижению по мере увеличения масштабов производства и сбыт.а выпускаемой продукции Однако этот процесс наблюдается до определенного уровня, после которого дальнейшее увеличение масштабов производства влечет за собой увеличение цены производства, поскольку увеличиваются расходы из группы перемен-

ных издержек транспортные, управленческие, расходы на упаковку и др

Поэтому маркетологи, работающие на мировом рынке, предпочитают сразу устанавливать первоначальную цену на выпускаемый на зарубежный рынок товар на относительно высоком уровне, с тем чтобы быстрее окупить расходы, затраченные на стадии разработки и внедрения товара'на рынок, когда объемы его продаж еще относительно невелики Однако по мере увеличения объемов продаж в обрабатывающей промышленности яозрастают капиталовложения в оборудование, поэтому высококонкурентные компании наряду со снижением цены производства и цены продаж на соответствующую величину в связи с действием механизма преимуществ широкомасштабного производства активизируют усилия по оптимизации каналов сбыта, чтобы свести к минимуму потери при организации за рубежом массовых продаж

Кроме того, предприниматели работают над решением задачи повышения эффективности использования самого метода «издержки плюс» Например, японская компания Sony при расчете цены на «вокманы» на основании вышеуказанного метода первоначально использовала методологию «постепенного нагромождения», те оценивала стоимость товара по состаачяющим, а именно, стоимость каждой детали , включенной в данную готовую продукцию, расходы на производство готовой продукции по этапам производственного цикла, расходы на управление в разбивке по функциями т д , а также расчетную прибыль, в то же время планируя уровень цены на весь период продажи товара на мировом рынке. При этом установленную в плановом порядке цену в дальнейшем фактически нельзя было изменить, так как продуценты деталей и узлов, из которых изготаачивалась готовая продукция, и продуцент готовой продукции уже согласовали уровень этой цены на весь плановый период ее продажи

Однако практика, в частности развитие конкурентной ситуации на зарубежных рынках, требовала в дальнейшем снижения цены, что нарушало плановые показатели расчета цены, прибыльности и финансовой эффективности Для преодоления этого фирма Sony при планировании цены стала заранее определять прогнозную оценку снижения издержек производства и себестоимости выпускаемых вокманов и минимальный предел этих издержек с учетом эффекта кумулятивной кривой издержек производства при его дальнейшем увеличении, после чего калькулировалась первоначальная цена на выпускаемый на рынок товар. Такой подход позволяет разработчикам товара определять уровень его себестоимости с учетом достижения массовости производства и сбыта в относительно короткий период Это, в свою очередь,

подсказы вало,что низкой себестоимости невозможно добиться без широкого внедрения в производство промышленных роботов. Данная политика также решала извечную проблему первичности «яйца и курицы»: «Нельзя продать, так как высокая цена» или «Высокая цена, потому что продать нельзя».

В результате подобного обратного подсчета первоначальной цены от прогнозируемого более низкого уровня ее в связи с дальнейшим расширением масштабов производства, а также усилением акцента в международной маркетинговой стратегии на высокий имидж фирмы и выпускаемой ею продукции, проведением политики концентрации производства в Японии и объединением функций разработки и проектирования товара, его производства и продаж с функцией планирования позволило фирме Sony значительно увеличить экспорт «вокменов» в США, страны Европы и Юго-Восточной Азии в 2,7 раза всего лишь за три года (с 1984 по 1987 г.)

Это привело к увеличению рыночной доли Sony на рынке «вокменов» США с 15-20% в 1985 г. до 45% в 1988 г. и более 50% в 1990 г.

Однако не все фирмы могут выдержать международную конкуренцию, используя такой метод определения экспортной цены. Это под силу только передовым компаниям, способным иметь крайне низкие издержки производства и сбыта. Большинство же компаний, .выходя на зарубежные рынки, стремятся минимизировать уровнь экспортной цены и в связи с этим вынуждены не только отказаться от включения в цену возможных прибылей, но и идти на прямые убытки, не учитывая при определении цены постоянных издержек.

Метод ценообразования на основе предельных затрат. Метод предполагает установление цены на минимальном уровне, достаточном для покрытия основных расходов на производство данной продукции (в основном переменных издержек), а не путем подсчета совокупных издержек, включаювдих постоянные и переменные затраты на производство и сбыт. Предельные издержки, таким образом, значительно ниже средних и обычно определяются на уровне, при котором можно было бы только окупить сумму минимальных (переменных) затрат:

I ГСу^*""* *****■_.■ *■I .",-• 1 • ^ВРс*?С1|.ные издеРжки

«v*. '-*>,■:■.-Зг-■ !>„■ г** vasa;

ным для

Продажа товара, является наиболеетжштаым « широко быть эффективна в растгространен^ подходит дш определения экспортных цен. фирма ставит по цене* рас^читая^оЯ по татсому методу, может Йедующих сдучажсТ&койметод ценообразования *ь ШяШ#ЩШ<№ВЕИ:* < котдане наблодае-гся роет продаж: и своейКельйподаер^свл, сохранить объем сбыта наш-

ределенном уровне. Кроме того, подобная политика ценообразования эффективна при активном проведении кампании по внедрению нового товара на рынок, когда можно ожидать значительного увеличения объемов продаж данного товара в результате предложения его по низким ценам. Такая форма ценообразования также дает хорошие результаты в случае, когда продажа по низким ценам не обязательно нового товара или услуг может привести к активному расширению его сбыта, что может дать, несмотря на его низкую цену, достаточную прибыль за счет массовости сбыта.

Возможные убытки покрываются компанией за счет продажи на других рынках (например, данный товар на внутреннем рынке продается по завышенным ценам), продажидругихтоваров, использования различного рода льгот и преференций со стороны государства (прямое субсидирование экспорта запрещено, но государство может ослабить налоговое бремя в отношении таких компаний, предоставлять услуги по кредитованию и страхованию экспорта на льготных условиях и т.д.)-

Однако данная методика ценообразования имеет свои недостатки:

1) при неумелом ее использовании фирме грозит убыточная ситуация;

2) определение цены происходит односторонне: ее определяют поставщики товара и при этом недоучитываются требования рынка и состояние конкурентной борьбы;

3) даже при тщательной калькуляции цены и обеспечений ею прибыльности финансовой деятельности фирмы может сложиться пагубное положение, когда покупатель, несмотря на низкий уровень цен, на практике отказывается приобретать данный товар.

Определяя цену по указанному методу, чрезвычайно важно:

• установить ее на уровне, способном обеспечивать определенную величину прибыльности операций фирмы, т.е. хотя бы чуть выше предельных затрат (приблизить к технической цене);

• добиться умелого сочетания целевой прибылях созданием условий для принятия данной цены зарубежным целевым рынком..

Поэтому маркетблоги, если позволяет ситуация, при калькуляции цены предпочитают пользоваться не методом предельных затрат, а *методом определения иены на уровне технической цены* и методом mark up:

| Техническая цена | I Постоянные издержки] + Переменные издержки |

-;"' = Метод рпределения цены на основе технической цены предполагает покрытие полных издержек на производство данного товара, что хотя и не дает прибыли,. но оказывается-не таким болезненным фактором для финансов компании. Такой Метод весьма активно распростра-

нен в экспортном ценообразовании, поскольку позволяет минимизировать первоначальную экспортную цену, создавая основу для ее конкурентоспособности на зарубежных рынках, несмотря на эффект последующей эскалации.

Метод наценки - скидки (mark up — mark down). Данный метод предполагает подсчет цены продажи путем умножения деньг производства и цены закупки и хранения сырья и материалов на определенный коэффициент добавочной стоимости, или коэффициент mark up:

Цена | Себестоимость | (1 -I- повышательный коэффициент)

Этот коэффициент добавочной стоимости рассчитывается путем деления общей суммы прибыли от продаж на себестоимость (условно говоря, цену продажи без надбавки). Также возможен расчет данного* коэффициента путем деления общей суммы прибыли от продаж на цену продажи, т.е. может быть одна и та же величина добавочной стоимости (надбавки), однако коэффициенты могут отличаться в зависимости от варианта расчета, так как цена продажи уже сама будет включать эту добавочную стоимость (надбавку).

Указанные два подхода к определению коэффициента добавочной стоимости необходимы для того, чтобы отразить позицию продавцов, сотрудников, ответственных за сбыт (при делении общей суммы прибыли от продаж на цену продажи), и позицию сотрудников, ответственных за закупки материалов и сырья и за производство (приделении общей суммы прибыли от продаж на себестоимость).

В международной практике часто встречается ситуация, когда импортер требует от экспортера осуществить снижение цены на определенное количество процентов. В этом случае, если заранее определить величину прибыли, которую необходимо получить в целом от продажи данного товара, можно легко, без ущерба для финансовой деятельности фирмы контролировать величину снижения цен, т.е. использовать метод скидок (mark down). x .;■ :;;,

В отличие от этого, если исходить из позиции лиц, ответственных за производство, материально-техническое снабжение и управление складскими запасами, то становится важным определить, какую по величине прибыль принесет сам товар, т.е. какой процент от средств, влаженнъос в его производство и закупки материалов и сырья, будет прилюсован к себестоимости самого товара в качестве прибыли. Записи греть, коэффидиента повышения цены рассчитывают по

*k-mmШmmшц $ЦШ*щщ&>m-*- ■■. ■■ ■■■.. л*

$$Ms = \frac{}{C+M} : Mc = \frac{}{S-M}$$

где *S* — цена продажи; С— себестоимость; *М* — маржа (торговая надбавка, величина торговой прибыли); *Мс* — коэффициент добавочной цены по отношению к себестоимости, %; МУ- коэффициент добавочной цены но отношению к цене продажи, %.

Отношение между *Ms* и *Мс* можно выразить следующими формулами:

$$Ms = \frac{Mc}{100 + Mc}$$

$$Mc = \frac{Ms}{Ms} 100 -$$

Выражение коффициента повышения цены от цены продажи *(Ms)* через коэффициент повышения цены от себестоимости называется *восстановлением себестоимости.* И наоборот, выражение коэффициента повышения цены от себестоимости *Мс* через коэффициент повышения цены от цены продажи называется *восстановлением цены продажи.*

Естественно, в случае осуществления политики снижения цен, коэффициент повышения цены от цены продажи будет различным при его подсчете до снижения цен и после их снижения. Первый из них называется первоначальным, исходным коэффициентом, а последний — реальным, так как показывает, какую величину прибыли можно получить в конечном итоге в результате фактической экспортной деятельности в связи с продажей товара *по* сниженным ценам. Он рассчитывается *по* формуле

Реальный коэффициент повышения цены = Сумма фактической надбавки к цене / Чистая выручка от продаж

Первоначальный коэффициент повышения цены рассчитывается по формуле

Первоначальный коэффициент = (Сумма фактической надбавки к цене + Сумма снижения цен) / (Чистая выручка от продаж + Сумма снижения цен)

Итак, как было показано выше, находится коэффициент надбавки цены и определяется формула расчета, цены продажи. При этом должен быть учтен процент прибыли показателя себестоимости по отношению к стоимости закупки сырья и материалов и себестоимости са-

мого процесса производства.

Метод целевого ценообразования. Этот метод также называется методом определения целевой цены, или методом определения цены в соответствии с целевой прибылью. Он также используется при определении экспортной цены. На его основе рассчитывается себестоимость на единицу продукции исходя из объема продаж, который делает возможным получение намеченной прибыли, т.е. происходит расчет от обратного: уровень цены определяется от запланированного уровня целевой прибыли:

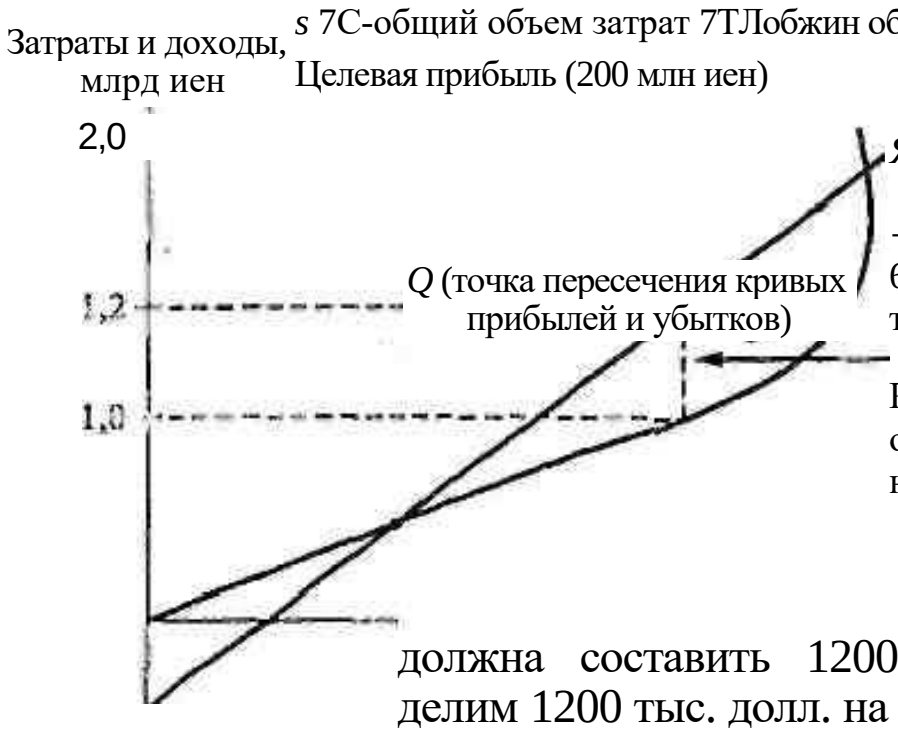
$$\text{Целевая цена} = \frac{\text{Планируемая общая сумма прибыли}}{\text{Планируемый общий объем продаж}}.$$

Если себестоимость меняется в результате изменения (уменьшения или увеличения) степени загрузки производственных мощностей и объемов экспорта, в качестве справочного материала используют показатели степени загрузки производственных мощностей с учетом влияния рыночной конъюнктуры и других факторов и определяют цену продажи на единицу продукции, которая при этих условиях обеспечила бы целевую прибыль. Данный метод применяют при подсчете цены по формуле расширения (экспансии), в которую вводится целевая прибыль, получаемая в$_{ч}$вершинных точках между кривыми доходов и расходов, а именно:

$$S \qquad S$$

где P — целевая прибыль; FC — постоянные издержки; M — общий объем прибыли от продаж; V— переменные издержки; S_0 — объем производства или объем продаж в вершинных точках кривых прибылей и убытков; S-— цена продажи.

Это наглядно видно на рис. 20.1. При построении данного графика исходим из того» что в момент необходимости пересмотра цен степень загрузки производственных и торговых мощностей составляет 80%, причем это происходит в условиях изменения конъюнктуры рынка и спроса предполагаемых покупателей. Однако приведенный выше график построен при предположении, что при полной загрузке мощностей объем производства составляет 1 млн шт. ггродукции, поэтому е^шпе^гьггаться привести его в соответствие с условием 80%-ной за*гружёщок^шиноехъй** то СнЗтьем производства составит 800 тыс. шт. Вэтомсзо'чаеобщциеиздфжкн, которые соответствуют на графике^ кому объему производства, составят ЬО'.мш долл. Если к этому тдри$_{г}$ тшюсовать 200 тыс. долл., зар&вее н^етеннъгх в качестве целевой пр№-баяли, то выручка от продажи продукзхт^датрой следаетдобитъея,



Рис, 20.1. График определения целевой цены на основе анализа точки безубыточности

должна составить 1200 тыс. долл. Поэтому делим 1200 тыс. долл. на 800 тыс. шт. продукции, которую должны экспортировать, и получаем показатель цены на единицу продукции: 1,5 долл. Именно такой способ определения цены со стороны продавца и называется целевым ценообразованием.

Однако данный метод также не лишен серьезного недостатка, так как цена рассчитывается исходя из интересов экспортера и, как бы там ни говорили, что рыночные'условия учитываются при определении объемов загрузки мощностей, производства и сбыта, этот метод не принимает во внимание отношение импортера к рассчитываемой цене и реализуется без учета уровня активности зарубежного спроса и международной ценовой конкуренции.

Поэтому указанный метод требует определенной корректировки с тем, чтобы учесть, будут ли предполагаемые покупатели приобретать данный товар по расчетной цене или нет, т.е. доя совершенствования указанного метода необходимо подключение к нему маркетингового подхода. В то же время это довольно простой метод ценообразования, который часто используется в практической экспортной деятельности международных компаний, особенно тоща, когда неясны или трудно определяемы объем спроса и уровень цен на внешнем рынке, тем более что в этом случае компания может обезопасить себя от убытков, так как включает в экспортную цену определенный:: процент обязательной прибыли.

Большинство компаний, занимающихся внешнеэкономической деятельностью, активно используют затратные методы ценообразования. Так, согласно опросу, затратными методами ценообразования в настоящее время в Японии пользуется 36% числа опрошенных фирм, маркетинговыми методами — 28%, методами, учитывающими конкурентные условия рынка, — 24%, методами, ориентированными на движение спроса, — 5% и другими методами (например, исходя из прямых указаний соответствующих государственных органов ит.д) — *4%*.

Однако затратные методы ценообразования исключают гибкость и возможность активного варьирования цен, они не учитывают изменений требований соответствующих рынков, характера конкурентной борьбы, тенденций в развитии спроса и т.д.

Характер зарубежного рынка, рынка импортера и уровень спроса на нем постоянно меняются и формируются в результате маркетинговых усилий и ценовой политики многочисленных фирм — участников международной торговли. Поэтому ценовая политика «издержки плюс прибыль» весьма опасна в случае, когда на экспортном рынке активно работают фирмы-конкуренты или когда потребителя можно легко привлечь за счет стандартизации и удешевления экспортируемых товаров. Поэтому международные компании в большей своей части предпочитают использовать комбинированную политику ценообразования, включающую затратные методы и гибкую политику ценообразования, чутко реагирующую на изменения объема спроса на внешнем рынке и учитывающую степень международной конкуренции. В международной практике комбинирование компаниями затратного метода ценообразования с маркетинговым'подходом к формированию уровня цен обеспечивает высокую финансовую и сбытовую эффективность их предпринимательской деятельности.

2. Международные методы ценообразования с ориентацией на спрос

Данная группа методов, наряду с затратными методами ценообразования и методами определения цены с учетом состояния конкуренции на мировом рынке, наиболее широко встречается в практике передовых компаний, занимающихся внешнеэкономической деятельностью.

Конечно, желательно, чтобы рассчитываемая цена покрывала себебтоимость **и** целевую прибыль, однако если она была определена вне связи с учетом изменений и требований зарубежного спроса, который отражает покупательную способность целевого рынка, то это обстоя-

тельство становится часто причиной провала предварительно построенных планов финансовой деятельности фирмы и не позволяет ей обеспечить целевую прибыль. Если дифференциация соответствующих товаров и услуг хорошо принимается прогнозируемыми (потенциальными) импортерами, то в определенной степени в этом случае оказывается возможным контролировать и регулировать цену продажи, а также определять ее на уровне, обеспечивающем получение максимально возможных прибылей для фирмы.

В связи с этим важным является определение точки безубыточности, под которой понимается такая выручка от продаж (валовой доход) и такой объем производства, которые обеспечивают компании покрытие всех ее затрат и нулевую прибыль. При этом доход можно представить как разницу между общей суммой доходов (выручки от продаж) и общей суммой затрат (рис. 20.2).

Точка *Q* является *точкой безубыточности* и представляет собой точку пересечения прямой валовой выручки от продаж и прямой валовых издержек. Размер прибылей или убытков заштрихован. Если фирма продает продукции меньше порогового объема *Q* то она терпит убытки, если больше этого объема — то получает прибыль. Определяя цену продажи в районе данной точки, можно получить цену на наиболее оптимальном для фирмы уровне.

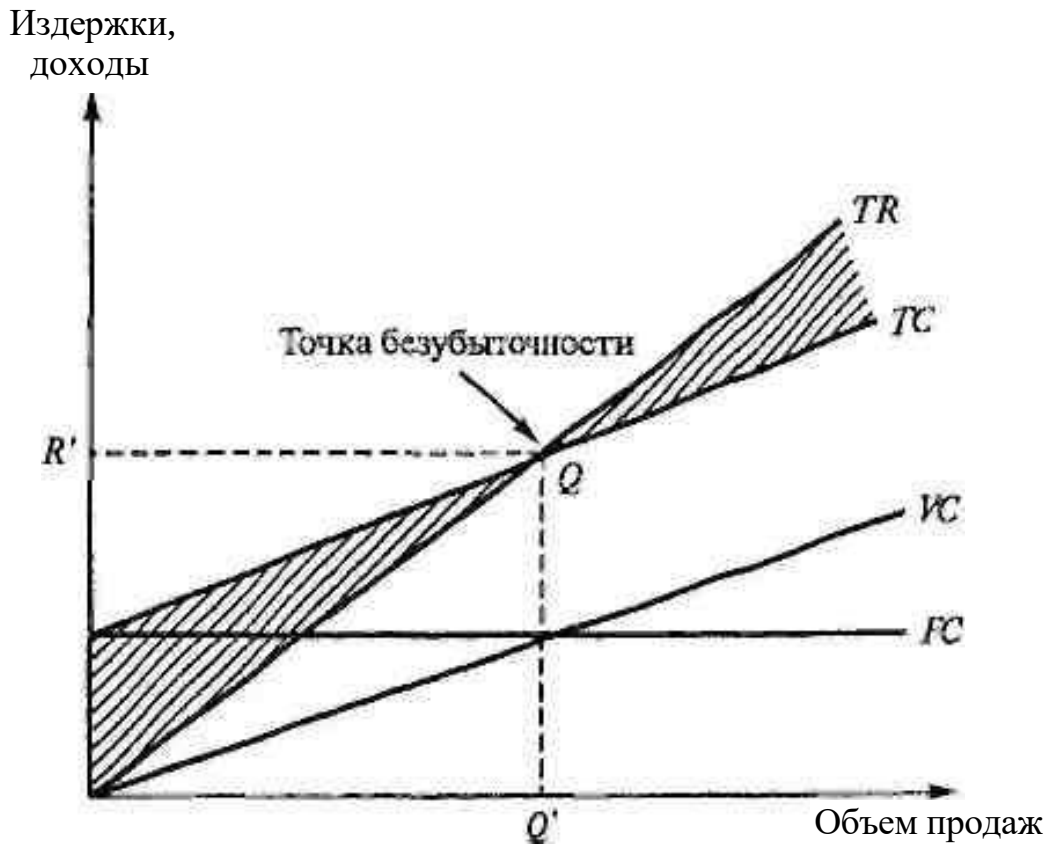


Рис. 20.2. График выручки и издержек фирмы:
FC — постоянные издержки, *VC* — переменные издержки; 7С — валовые издержки,
TR — валовая выручка (валовой доход), *R'*— пороговая выручка;
Q' — пороговый объем продаж

В практике современных фирм данный метод определения цены продажи в районе точки безубыточности представлен двумя вариантами: методом определения цены продажи на основе анализа минимальных пределов (минимальной точки безубыточности) и методом определения иены продажи на основе анализа максимальных пиков доходов и расходов (максимальной точки безубыточности). Также весьма распространены методы ценообразования с ориентацией на емкость рынка, на соотношение спроса и предложения, на эластичность спроса, на характер спроса. Эти подходы и будут рассмотрены ниже.

Международные методы ценообразования с ориентацией *m* спрос

- На основе минимальной точки безубыточности (min
- На основе максимальной точки безубыточности (max)
- С ориентацией на соотношение спроса и предложения
- С ориентацией на эластичность спроса
- С ориентацией на характер спроса:
  - — отсутствующий спрос
  - — низкий спрос
  - — снижающийся спрос
  - — колеблющийся спрос
  - — оптимальный спрос
  - — чрезмерный спрос
  - — иррациональный (антисоциальный спрос)

Метод определения целы продажи на основе минимальной тонки без~ убыточности (min). На несовершенном, незрелом рынке, где осуществляется дифференциация товара, за некоторым исключением (например, в отношении престижных товаров и т.д.), товары обычно имеют кривую спроса, понижающуюся на графике вправо, что означает их высокую ценовую эластичность. В этом случае спрос на товары чутко реагирует на изменение цены; при ее повышении снижается объем продаж товаров и при ее понижении объем продаж, наоборот, возрастает. Продавец стремится определить цену в районе минимальной точки бадубыггачноста, т.е. на уровне, обеспечивающем достижение макеагм&ДЬко возможных прибылей, найдя соответствующие этой точке

Как.щдозада-ОДжо, 20^*рфл* фирма увеличивает объем продаж аа некую величину, то шалучамягуведата предельной прибыли *(MR)*

в качестве дополнительного дохода, соответствующего этому увеличению. Но при этом нельзя избежать возникновения предельных расходов *(MQ>* которые являются дополнительными расходами. Следовательно, в той части графика, где прямая *MR* идет выше кривой Л/С, присутствует прямая зависимость роста прибылей от роста продаж. Однако, если отношения *MR* и Л/С обратные, то, наоборот, прибыль «съедается» и поэтому точка пересечения этих кривых *Q* становится точкой, обеспечивающей максимально возможную прибыль. Следовательно, цену продажи на соответствующие товары и услуги следует искать в районе *QM* когда от точки Q, являющейся точкой пересечения линии предельной прибыли *MR* и кривой предельных затрат Л/С, опускаем вертикальную линию на ось абсцисс.

В этом случае издержки на единицу продукции будут соответствовать длине отрезка *MQ>* если продолжить его вверх до точки P_Q — места пересечения с кривой средних издержек *AC* Тогда отрезок MP_0 — цена продажи, с трудом покрывающая издержки и не дающая прибыли.

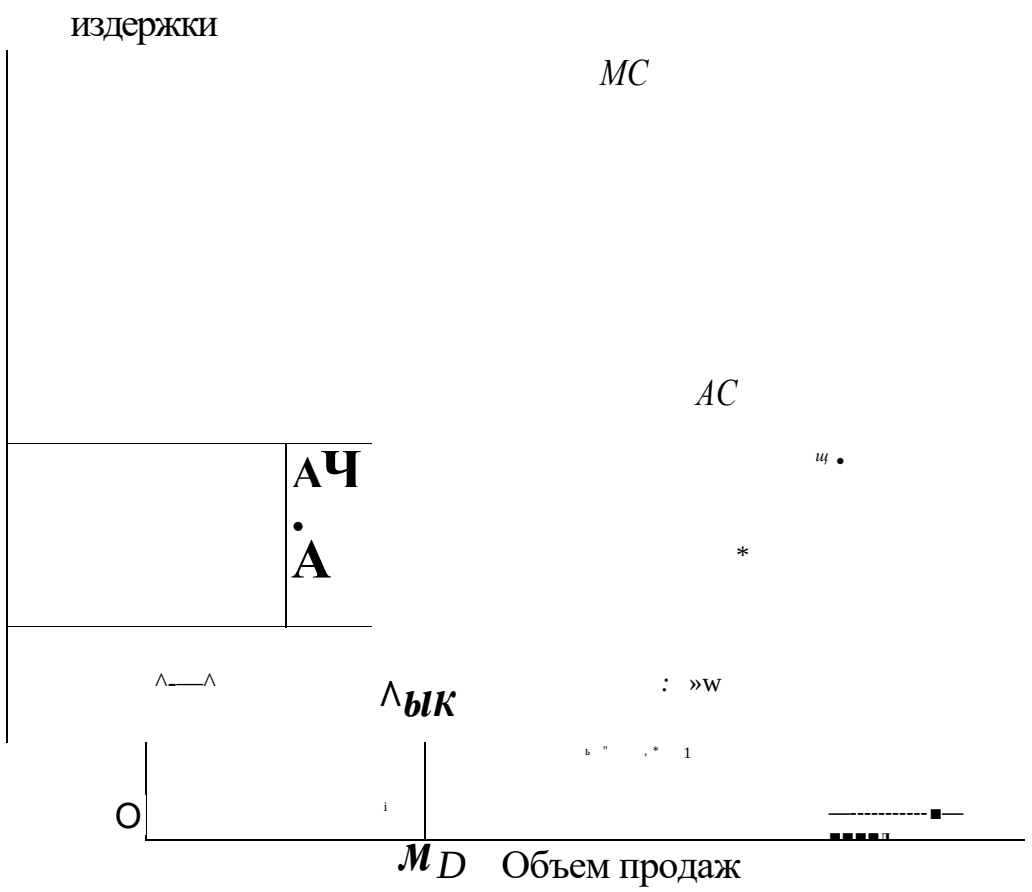


Рис 20.3. График определения цены на основе минимальной точки безубыточности

MC — предельные издержки; *MR* — предельные доходы, прибыли; *AC*—средние издержки; А/— точка, получаемая на оси абсцисс при проведении до нее вертикальной линии от точки *Q; DP*-* прямая спроса; *Q* — точкапересечения прямой предельной прибыли *MR* с кривой предельных расходов *MC*, *P*—точка пересечения прямой спроса с продолжени-«*линин *MQ;* P_0 — точка пересечения кривой средних издержек *AC* с продолжением

Если же при активном спросе на рынке оказывается возможным установить цену выше $P^{\wedge}$ например в точке P, являющейся точкой пересечения кривой спроса и прямой MQ, то станет возможным увеличить прибыль на величину $P\text{-}P_0$. Следовательно, точка P — это уровень цены, дающий фирме максимально возможную прибыль.

Вышеописанный процесс нахождении на графике точки, в которой можно получить максимальную прибыль и с помощью этогб определить соответствующую иену продажи, и есть метод определения цены на основе минимальной точки безубыточности.

В условиях рынка совершенной (полной) конкуренции и рынка чистой конкуренции следует только выработать концепцию: приемлема эта цена или нет, так какв таких условиях рыночные цены являются определяющими. Поэтому, если рыночная цена на соответствующие товары и услуги будет выше уровня $MP_{й}$, то данная фирма будет иметь ценовую конкурентоспособность. В результате фирма может применять стратегию превентивной ценовой конкуренции путем снижения цен: рыночная цена будет безгранично приближаться к уровню MP_a, фирмы, которые сточки зрения издержек производства считают для себя невозможным работать при такой рыночной цене, вынуждены уходить с рынка. Однако в то же время оказывается возможным активное внедрение на новые рынки фирм с высокой инновационной силой, которые считают для себя возможным работать и при такой, относительно низкой цене, в связи с чем происходит смещение рыночных цен в сторону их более низкого уровня, т.е. налицо действие механизма . международной ценовой конкуренции.

Однако определение цены на основе минимальной точки безубыточности уместно вслучае, если фирма исходит из предпосылки достижения максимально возможной прибыли. Но лаже и при этом необходимо сюответствооать следующим условиям:

• фирма должна быть в состоянии точно подсчитать и постоянные, и переменные издержки;

• должна располагать условиями, позволяющими точно спрогнозировать и графически изобразить кривую спроса;

• спрос на рынке должен находиться под влиянием изменения только (или преимущественно) цен, а объем продаж должен показывать ссответствуюигяй уровень цени.

Фактически же бывает довольно трудно четко определить уровень расходов и их разграничение на постоянные и переменные издержки. Кроме того, на рыночный спрос оказывают влияние не только цены, но и другие многочисленные факторы, входящие в так называемый комплекс маркетинговых мероприятии маркетинг-микс, а также конкурентные отноагения между фирмами. По.этоЙ причине в реальной

действительности такой способ определения цены на основе анализа минимальной точки безубыточности в значительной степени помогает дать лишь определенный ориентир ее расчетного уровня.

Метод определения цены на основе максимальной точки безубыточности (max). Как следует из самого названия данного метода, он позволяет найти объем производства и объем продаж, соответствующих тому положению, когда общая сумма прибылей и общая сумма затрат равны между собой. Данный способ применяется в том случае, когда целью фирмы является определение цены, дающей возможность получить "максимальную прибыль, но на других, чем в вышеуказанном случае, условиях.

На рис. 20.4 наибольшее расстояние *между TCи DU* можно принять за наиболее приемлемые уровни цен. Данный способ позволяет определить ряд возможных цен и путем их сравнения с прямой суммарных издержек, которая строится на основе этих нескольких вари-

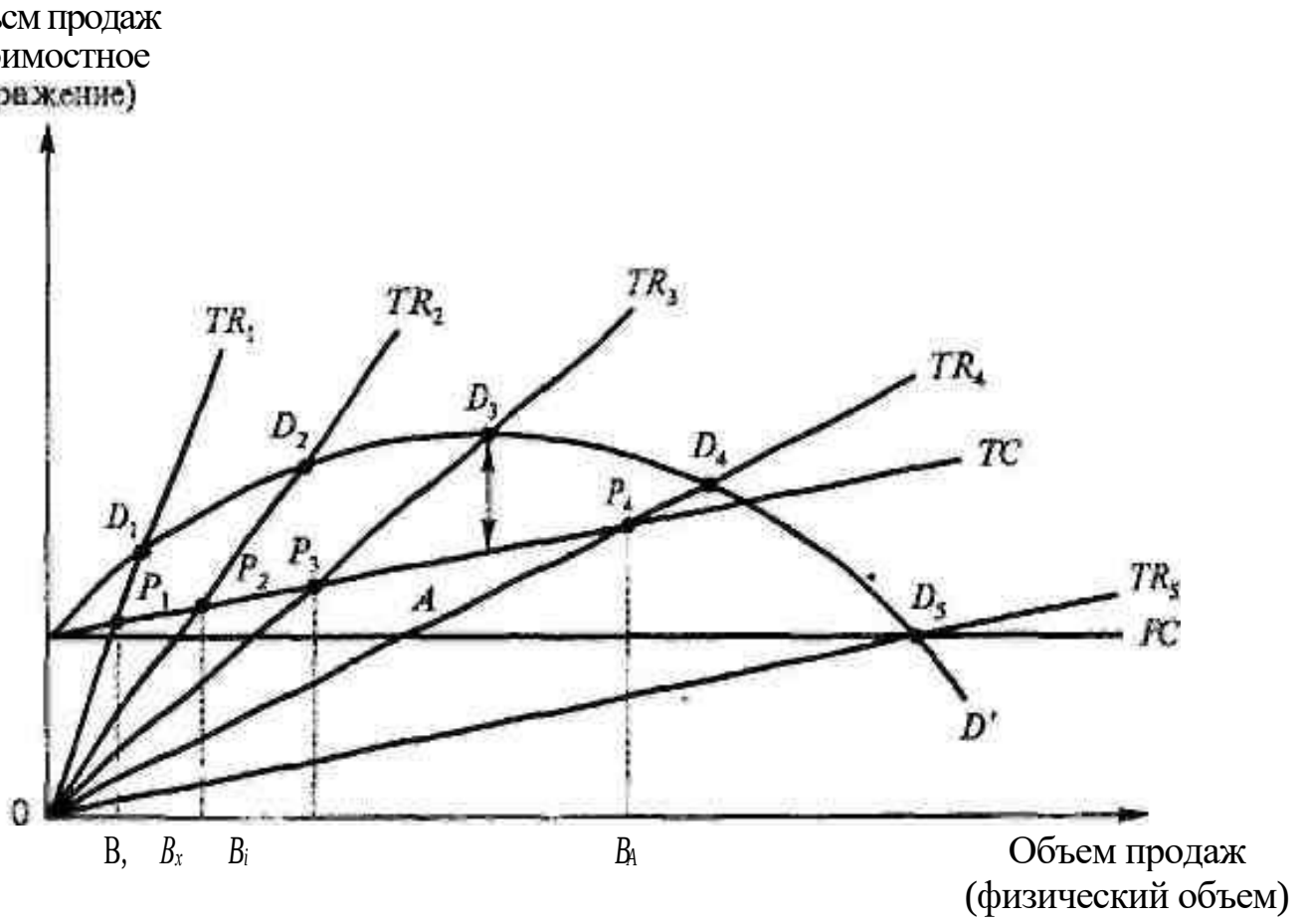


Рис. 20.4 График определения Цены на основе максимальной точки безубыточности

TC — общие издержки; *FC* — постоянные издержки; *DU* — кривая спроса, OTR_x — OTR_5 ~ прямые общих прибылей; Z), — £$_5$ — точки, показывающие степень принятия предполагаемыми покупателями каждой цены; X?$_3$ — *A* — наиболее приемлемая цена — наибольшее расстояние между прямой общих издержек и кривой спроса; *A* — точка на кривой общих издержек, наиболее удаленная от кривой спроса; B_tP_X — B_4P_4 - объемы Продаж До точки пика убытков и прибылей во время продаж по каждой из предполагаемых (вариантных) цен.

антов цен, находится требуемая цена, позволяющая получать максимальную прибыль. Фактически строятся прямые совокупной прибыли от 77?, до TR_S и путем сравнения с прямой общих издержек *TC,* состоящих из постоянных издержек *FC* и переменных издержек, выбирается цена, позволяющая получить максимальную прибыль.

В этом случае точки пересечения прямой *TC,* показывающей совокупные издержки, и прямых 7Ж,— TR_{4i} показывающих совокупную прибыль, определяют те величины цен, при которых прибыль равна 0. Они характеризуют величину объема продаж $(B_1P_1 — B_4P_4)$ до точки безубыточности при осуществлении продаж по каждой из этих цен. Понятно, что если цены устанавливать относительно высоко, то можно быстро достигнуть максимальной точки безубыточности, однако общий объем продаж товаров в физическом выражении при этом не будет расти.

В случае прямой TR_5 физический объем продаж будетувеличиваться, так как цены низкие, однако эта прямая не будет в состоянии пересечь прямую совокупных издержек из-за низкого уровня ее доходности и поэтому не сможет достигнуть максимальной точки прибылей и убытков. Следовательно, при установление цен на слишком высоком или слишком низкомуровнебываеттрудно повысить результаты пред-, принимательской деятельности в такой степени, как бы этого хотелось.

Поэтому находят те величины, до которых возможны продажи по различным ценам, и строят график с условным предположением, что получим точки Z), — D_s. Эти точки показывают степень принятия предполагаемыми покупателями каждой из предлагаемых цен и образуют кривую спроса в отношении соответствующих товаров и услуг. Если эта линия спроса будет расположена выше линии совокупных издержек *TC,* то это означает, что будет получена прибыль, соответствующая этой превышающей части. Поэтому, если определена линия 77?, которая дальше всего отстоит от линии *TC,* и ценаЧфодажи в точке пересечения ее с линией спроса, то окажется возможным получить цену, которая давала бы наибольшую прибыль и наивысший уровень

продай-' • *'."■}"■*

Однако и этот способ имеет смысл при условии, что спрос на соотве-^ствуюасие товары и услуги меняется Только в зависимости от изменения ден и что можно стабильно стгроить прямую, совокупных издери жёк, -«умев, четко разграничить их постоянную и переменную состав-

йяющую точки ®*1 'р^*/которые йоказнведуг объемы продаж при каждой предполагаемой цене* *тэтщштяо* построить и линию сов©-

граф

купной прибыли, показывающую максимальный ее уровень. Однако когда при повышении или понижении цен объем продаж относительно стабилен (низкая эластичность спроса) и график практически принимает форму прямой, понижающейся вправо, велика опасность того, что не только по графику окажется невозможным определить маскимальный уровень прибыли при соответствующей цене, но и вообще весь этот метод определения цены продажи может потерять смысл, так как получится, что следующей после самой высокой цены (хотя по ней и невозможно будет продавать товар) окажется цена, которая даст максимальную прибыль,

Строя линии *TR* и вычерчивая кривую спроса по объемам продаж в зависимости от различных цен, мы как бы пытаемся продать один и тот же товар или услугу по различным ценам с тем, чтобы потом на практике проверить, сколько же в реальности удалось продать, При этом вызывает большое сомнение тот факт, не будут ли в реальности покупатели протестовать против такой ситуации, когда им один и тот же товар продают по различным ценам. Поэтому компании, занимающиеся внешнеэкономической деятельностью, весьма осторожно относятся к определению точки, соответствующей цене, продавая по которой, можно достигнуть максимальных прибылей.

Методы ценообразования с ориентацией на соотношение спроса и предложения. При использовании такого подхода при простейшем его толковании возможны три основных метода ценообразования в зависимости от соотношения спроса и предложения:

- спрос больше предложения — цена устанавливается на относительно высоком уровне;
- спрос равен предложению — цена устанавливается на относительно среднем уровне;
- спрос меньше прсдоложения — цена устанавливается на относительно низком уровне.

Однако в международной практике на большинстве мировых товарных рынков ситуация характеризуется превышением предложения над спросом, и при этом цена отнюдь не устанавливается на относительно низком уровне, а имеет тенденцию к повышению. Это происходит под воздействием многочисленных факторов, которые искажают чистую картину ценообразования. ;л ;ч}л.'-^: ■

Методы ценообразования с ориентацией на эластичность спроса. При формировании уровня цены учитвается также эластичность спро са^ о чем свидетельствуют методы ценообразования с ориентацией на Максимальную и минимальную точку безубыточности, рассмотренные выше. ■;:.- *i* & --: ..,.■-"/vk/л „л 'W

Высокая эластичность спроса является важнейшим фактором влияния на уровень цен и его понижение Например, рынки развивающихся стран, стране низким уровнем дохода надушу населения, к которым относится с настоящее время и Россия, отличаются высокой эластичностью спроса и требуют низкого уровня цен по массовым товарам И наоборот, рынки развитых стран, стран с высоким уровнем дохода на душу населения, таких как США, Япония, Франция и др , характеризируются низкой эластичностью спроса и благосклонно относятся к высокому уровню пен, воспринимая их как свидетельство отличного качества товаров

Методы ценообразования с ориентацией на характер спроса- Если спрос на зарубежном рынке носит отрицательный характер, то перед маркетингом стоит задача его конверсии в положительный, реальный спрос В этом случае ценовая политика может предполагать как высокий, так и низкий уровень цен, хотя на первый взгляд может показаться очевидным применение политики низких цен Однако это далеко не так и все зависит отконкретной ситуации (характера рынка, особенностей потребителей товара и т д)

Если спроса нет, то маркетолог решает задачу, как его создать, и здесь также бывает уместна политика как низких, так и высоких цен Когда уровень спроса низкий, его стимулируют обычно за счет понижения цены, однако при переходе на другой сегмент рынка возможны и иные варианты Если спрос падает, те его снижение стремятся остановить за счет понижения уровня цены.

В целях преодоления колебаний в объемах спроса применяют гибкую ценовую политику: повышая цену в периоды высокого спроса и снижая в периоды низкого спроса. В периоды оптимального спроса компании придерживаются стабилизации цен на прежнем уровне и поддержания сложившейся ценовой линии.

v Когда спрос чрезмерный, это может показаться благоприятной ситуацией для компании. Однако это не так. Как правило, такое положение может быть связано с нетгравилыпш определением уровня цены (его заниженной оценкой), поэтому предусматривается повышение цены

При антисоциальном, антиобщественном характере спроса, например на такие товары, как алкоголь, табак, наркотики, цены устанавливаются на максимально высоком уровне.

Спрос может быть реальный, платежеспособный, который в первую очередь и интересует маркетологов, и если он пассивный, их задача превратить его в активный о помощью политики как высоких, так и ЙИЗКИХ цен. Однако маркетологи не могут не учитывать потенциального спроса to рынке, который необходимо разбудить, что не всегда бывает под силу отдельной, даже крупной компании.

Методы ценообразования с ориентацией на объем спроса и емкости рынка. Тривиальный подход к ценообразованию в этом случае предполагает низкий уровень цен при высоком объеме спроса и емкости рынка в физическом выражении и высокий уровень цен при низком объеме спроса и емкости рынка Хотя, конечно, на практике бывают исключения

3. Методы ценообразования с ориентацией на международную конкуренцию

В то время, когда фирма занимает монопольную или почти монопольную позицию на рынке, она может довольно свободно получить наибольшую прибыль, следуя методу «издержки плюс», однако в связи с действием в большинстве стран антимонопольного законодательства можно сказать, что фирм, способных держать такую высокую рыночную долю, довольно мало, а в ряде отраслей их вообще не существует. Кроме того, в современный период ТНК имеют, как правило, одинаковый технический и управленческий уровень, что ставит их примерно в равное положение в рыночной среде. К тому же, чем выше уровень зрелости рынка (а именно такой к настоящему времени сложился в развитых странах), тем больше число фирм, активно стремящихся внедриться на него и развить конкуренцию между различными отраслями за счет осуществления стратегии дифференциации и диверсификации

В подобных условиях при определении экспортной цены наиболее приемлемым оказывается метод, учитывающий конкурентное положение фирмы и данного товара или услуги, а также общую конкурентную ситуацию на мировом и/или зарубежном рынке. Метод определения цены с ориентацией на международную конкуренцию, как это уже отмечалось выше, представляет наряду с затратным методом ценообразования и методом ценообразования с ориентацией на спрос один из наиболее активно используемых методов определения цен в современном международном маркетинге.

По данному методу цену на продаваемые товары и услуги определяют путем анализа и сравнения силы дифференциации товаров данной фирмы с фирмами-конкурентами наданном, конкретном рынке, а также путем соответствующего анализа и сравнения сложившихся на рынке цен. Таким образом, метод определения цены с ориентацией на конкуренцию состоит в определении цены с учетом конкурентной ситуации и конкурентного положения данной фирмы на мировом и/или зарубежном рынке. В свою очередь, он подразделяется на подвиды

Методы ценообразования с ориентацией на международную конкуренцию

- Стратегия следования за текущими ценами мирового рынка
- На основе принятых в международной практике методов ценообразования
- Стратегия следования за ценами лидера в мировой торговле
- Международное конкурентное ценообразование (в зависимости от ценовых действий конкурента)
- Состязательный метод ценообразования в международном маркетинге

Стратегия следования за текущими ценами мирового рынка. Этот метод предусматривает определение цен при условии, что каждый продавец, продающий данный товар на международном рынке или предлагающий соответствующую услугу, устанавливает цены, уважая обычаи ценообразования и уровень цен, сложившиеся на рынке, исходя из реально существующего уровня средних мировых рыночных цен и при этом существенно не нарушая этот уровень. При этом, если данная фирма повышаетстепень дифференциации своих товаров и услуг по отношению к товарам и услугам фирм-конкурентов, то она вправе установить цены на несколько более высоком по сравнению с обычными ценами уровне. Такой традиционный метод определения цен, как метод следования принятому, обычному уровню рыночных цен, международными компаниями активно применяется при определении цены на трудно дифференцируемые товары, например цемент, сахар, нео^гь и т.д.

Однако устанавливаемая таким способом цена должна определять ся в специальной ценовой зоне каждой фирмой самостоятельно. Если же между фнрмами будет заключена договоренность по согласованию уровня цен, то это будет рассматриваться как правовое нарушение ан титрестовского законодательства, как это, например, имело место с крупнейшей косметической фирмой Японии Shiseido, которая в 1993 г. проводила жесткую политику поддержания высоких цен на свою про дукцию в отношении розничной сбытовой сети, в результате чего разгорелся большой скандал.

Стратегия на основе принятых в международной практике методов ценообразования. В международной практике в отношении целого ряда товаров сложились типовые подходы и методики внешнеторгового цено<>бразованид. Например, на уникальные виды машин и оборудования осуществляется расчет экспортной ц«ш по формуле, рекомендованной Европейской экономической комиссией (ЕЭК) ООН (см. с. 481).

Для биржевых товаров существует своя практика ценообразования с использованием биржевых котировок для определения уровня Цены и т д

Стратегия следования за ценами лидера в мировой торговле. Этот метод означает, что фирма негласно определяет свои цены исходя из уровня цен на мировом и/или зарубежном рынке фирмы-лидера, обладающей самой большой рыночной долей, те занимающей в данной отрасли лидирующее положение по масштабам производства и продаж, уровню технологии, престижности и т.д Таким образом, фирма, занимающая лидирующее положение на соответствующем рынке, имеющая самую высокую степень доверия со стороны покупателей, находится в преимущественном положении для проявления своего лидерства в области издержек производства и диктата уровня цен. Она располагает широкими возможностями устанавливать на рынке цены на более выгодном для себя уровне, чем другие экспортеры, и может довольно свободно учитывать конкурентную ситуацию при определении цены В настоящее время среди фирм такого типа наблюдается тенденция, когда понимая, что продажа товара по низким ценам для них невыгодна и исходя из задач стабильности развития своей отрасли, они стараются установить цену продажи на таком уровне, который позволял бы существовать на рынке и другим, менее сильным фирмам, т.е. не идут на занижение цен, что было бы им под силу. К тому же это позволяет им получать дополнительные прибыли.

Обычно фирмы, следующие в формировании своей ценовой политики за лидером, весьма слабы и по уровню издержек, и по уровню Компетентности в маркетинговых технологиях, и по степени известности, и по степени признания покупателями их торговой марки, поэтому им ничего не остается, как придерживаться для своей продукции уровня цен, определенного фирмой-лидером В результате этого, хотя фирмы не заключают между собой какого-либо соглашения по ценам, на практике получается, что товары или услуги продаются ими по ценам, находящимся в пределах определенного, как бы согласованного уровня, т.е. происходит усреднение уровня экспортных цен.

В действительности не устанавливается какая-либо одна цена, а определяется несколько уровней таких цен (ценовой пояс) в зайисимости от положения данной фирмы на рынке, ее позиции с точки зрения способности и степени дифференциации товара или услуг по отношению к товарам фирмы-лидера. В большинстве слуаев наблюдается такая ситуация, когда цены каждой такой фирмы оказываются ограниченными определенными рамками и при этом бывают ниже соответствующих цен фирмы-лидера.

is-

Ценовая стратегия следования за лидером таит определенные опасности для компаний, ее использующих Во-первых, компания-лидер может допустить ошибку в цене, что может привести к разорению компаний, за ней следующих, хотя сама компания-лидер, как более мощная, естественно, устоит. Во-вторых, компания-лидер, будучи обеспокоенной наступательной стратегией со стороны компаний-последователей, может намеренно предпринять шаги, копирование которых со стороны компаний-последователей способно привести их к неблагоприятной ситуации и разорению.

Положительной стороной такой стратегии является то, что компания-последователь экономит расходы на разработку и внедрение компетентного маркетинга и может сносно существовать на мировом рынке, только копируя сильных мира сего.

Международное конкурентное ценообразование (в зависимости от ценовых действий конкурента). Компания выбирает оптимальную стратегию из трех возможных в международном конкурентном ценообразовании и ценовой политике:

• поступить так, как основной конкурент и снизить (или повысить) цену, как это сделал он;

• не менять цену, несмотря на ценовые действия конкурента;

• поступить наоборот, чем конкурент (сслион снизил цену, то повысить ее, а если он повысил иену, то СНИЗИТЬ ее).

При этом важным моментом остается уровень изменения цен — изменение цены на такой же уровень, как основной конкурент, или на величины, отличные от уровня изменения цен конкурентом.

В данной ситуации маркетолог тщательно продумывает и обосновывает ценовые решения, а в ряде случаев меняет целевой сегмент и перепозиционирует товар.

Состязательный метод ценообразования в международном маркетинге. Такой метод ценообразования применяется главным образом при осуществлении операций на биржах, аукционах и торгах, *Биржевой метод,* как состязательный метод определения цены представляет собой постоянно действующие мировые рынки, на которых происходит закпюченне сделок купли-продажи на массовые сырьевые и продовольственные товары. Товары, обращающиеся на бирже, обладают родовыми, типичными признаками. Они качественно однородны и взаимозаменяемы иг соответствуют установленным стандартам и образцам. Объектами мировой биржевой торговли являются в настоящее время медь, ояово, Тдинк, серебро, золото, платина, нефть, газ пропан, топливо, мазут, зерновые, мытая шерсть, кофе, какао, бройлеры, сахар и многие другие -товары. При биржевых операциях не предполагается предварительный осмотр товара и он фактически отсутствует на бирже.

В современной биржевой торговле сделки на реальный товар занимают около 1 %, а 99% падает на сделки, имеющие целью приобретения прав на товар (бумажные сделки), позволяющие осуществить страхование от возможных потерь при изменении цекы в период исполнения контракта. Спекулятивные операции совершаются с целью извлечения прибылей от купли-продажи биржевых контрактов в результате разницы цен на день их заключения и день их исполнения.

Большой объем операций на бирже позволяет выявить среднюю биржевую мировую цену на конкретный биржевой товар, которая при нимается в качестве справочной цены при определении контрактных цен реальных международных сделок вне рамок биржи.

Аукционный метод определения цены также активно используется компаниями в международной торговле Аукционы представляют со бой периодически действующие в специально оговоренных местах и в определенное время международные рынки, где продаются товары, обладающие индивидуальными свойствами и имеющие различные ка чества и свойства, которые могут быть заменяемы. При аукционной торговле нредполагаегея предварительный осмотр товара. Сделки на аукционах заключаются на реальный товар, который находится в месте организации аукциона.

Объектами международной аукционной торговли служат меха, антиквариат, чай, табак, цветы, овощи, фрукты, рыба, лошади, немытая шерсть, щетина, тропические породы леса и др. В мире ежегодно проводится около 150 международных аукционов. Аукционный метод используется также на рынках ценных бумаг.

В международной практике применется две технологии проведения аукциона:

• *повышательный метод* ведения аукциона, когда вначале называется самая низкая цена, а затем идет ее повышение и товар достается тому, кто называет самую высокую Цену;

• понижательный (или голландский) метод ведения аукциона, когда вначале называется самая высокаяцена и, если покупатель по такой цене не находится, то идет снижение цены. В этом случае право на заключение сделки купли-продажи на соответствующий товар получает тот покупатель, который первым принимает цену продавца и таким образом соглашается на самую высокую цену продавца по сравнению с остальными участниками аукциона. Такой метод дает возможность более быстрого проведения аукциона. Однако, учитывая ситуацию и атмосферу состязательной торговли, бывает трудно рассчитывать на то, что удастся угорговать цену, наиболее приемлемую для конкретной стороны.

Цены аукционов служат справочной ценой при заключении реальных контрактов на соответствующую продукцию вне рамок аукционной торговли.

Международные торги. Такая методика используется компаниями, занимающимися внешнеэкономической и международной деятельностью, при определении наиболее выгодного поставщика или подрядчика из разных стран по» как правило, крупномасштабным сделкам. Объектами международных торгов служат комплекты машин и оборудования и строительство объектов заводов, плотин, спортивных сооружений).

■ Международные торги в 80% случаев объявляются развивающимися странами, не имеющими достаточного опыта в самостоятельном определении оптимальных партнеров при осуществлении крупномасштабных проектов, а также в составлении развернутых предложений, включающих бизнес-план или технико-экономическое обоснование. Это объясняется также и тем обстоятельством, что в ряде развивающихся стран при закупке машин и оборудования из-за границы в случае превышения определенной суммы стоимости контрактаего заключение в законодательном порядке разрешается осуществлять только через торги. Например, в Бирме и Египте практически весь импорт товаров и все подрядные операции реализуются через торги.

Торги осуществляются с помощью *тендеров*, под которыми понимают предложение для участия в торгах, комплект тендерной документации, необходимой для организации торгов, условия-предложения, составленные организаторами торгов, а также оферту со стороны желающих принять участие в торгах и закрытую процедуру определения победителя торгов.

Международные торги бывают трех видов:

• *открытые торги*, дли участия в которых приглашаются все желающие компании и организации;

• *закрытые торги*, для участия в которых приглашается лишь ограниченное Число участников по специальным приглашениям;

/ *единичные торги*, для участия в которых приглашается только одна фирма, но с соблюдениемвеех правил организации и проведения

При условии отсуствия сговора оферентов цена контракта, полученная в результате проведения торгов, может быть определена как цена мирового рынка, наиболее выходная для сторрны импортера, ор-

Цены до торгам могут служить, справочной ценой и при заключении контрактов не соо/гзетста^1вдетоварам услуги вне рамок торгов.

4. Маркетинговая система ценообразования в мировой торговле

Рассмотренные выше методы несомненно являются основополагающими методами ценообразования. Однако, учитывая, что ценовая политика есть важный составляющий компонент маркетинговых мер воздействия на рынок в условиях развитого, совершенного рынка, предполагается необходимость преимущественного использования особой методологии ценообразования, делающей основной упор на обеспечение более активной и систематизированной связи ценовой политики с внешними ценообразующими факторами: требованиями и запросами самих покупателей, их платежеспособностью, критериями оценки ценностей, стилем жизни и т.д., а также другими элементами маркетинг-микс — товарной, дистрибуционной и стимулирующей политикой.

Маркетинговый подход к формированию экспортной цены предполагает, что в качестве базиса определения уровня цены учитываются прежде всего условия внешней макро- и микросреды, особенности состояния и развития мирового рынка, предпочтения и характер спроса самих покупателей и конечных потребителей, их финансовые возможности и желания приобрести тот или иной товар.

Например, есть товары, которые требуются покупателям практически ежедневно, — это товары первой необходимости. По ним маркетологи рекомендуют устанавливать цены на низком уровне, с тем чтобы сделать их еще более доступными для потребителя. На такие товары, как одежда и т.д., можно установить цены на более высоком уровне, а в отношении товаров, относящихся к предметам роскоши, цены устанавливаются на самом высоком уровне, чтобы удовлетворить у покупателей чувство их превосходства и исключительности. Маркетинг предполагает при определении цены идти не от себестоимости товара, а от требований и возможностей рынка и покупателей.

Компании, работающие на мировом рынке, заранее определяют пределы экспортной цены, которые наиболее подходят с точки зрения маркетингового стратегического управления с учетом рыночной конкуренции, динамики и характера спроса и т.д., а также продумывают форму обратного, исходящего от этого уровня экспортной цены подсчета издержек производства и себестоимости продукции, которые позволяли бы получить ранее определенные пределы цены продажи. Иными словами, маркетинговая методология ценообразования предполагает использование концепции, прямо противоположной системе отшмосяных надбавок к себестоимости и издержкам (метод «издержки плюс») и требует более гибкого подхода к определению пределов издержек на закупаемое сырье, материалы, детали и т.д.

Зрелый рынок харакспризуется наличием широкой паритетной ситуации в соотношении спроса и предложения по соответствующим товарам и услугам, поэтому фирмы придают чрезвычайно важное значение тому, чтобы с самого начала определять ценовую политику и систему ценообразования исходя из условий согласования всех элементов маркетинг-микс, а также использовать комбинированную систему методов определении уровня экспортно-импортных цен, одновременно решая задачу развития технологии производства продукции, методов управления, которые обеспечили бы высокий уровень качества товаров и определенную величину прибыли.

5. Маркетинговые стратегии ценообразования на новую продукцию

I

Особое внимание специалисты в области международного маркетинга придают вопросам установления цены на новую продукцию и прогнозирования ценовой политики в стратегическом плане в расчете на все (или заранее определенные) стадии жизненного цикла товара на внутреннем и мировом рынках.

Определение цены на новые товары является довольно сложной и ответственной задачей, учитывая, что торговая марка таких товаров пока неизвестна покупателям, так же как и их потребительские и другие свойства и технические характеристики. В связи с этим предполагается концентрированное проведение маркетинговых мероприятий с целью обеспечить, создать или «разбудить» спрос на новые товары со стороны зарубежных покупателей и потребителей, что требует существенных затрат. При этом еще при проектировании нового товара, на стадии научных исследований и разработок фирмой были затрачены на него значительные суммы, поэтому пока товар не вышел на рынок, для его разработки и внедрения осуществляются крупные инвестиции ддя достижения высспсого экономического и рыночного эффекта от его дальнейших продаж.

Если речь идет о международной деятельности крупной ТНК, то ее имя, известность, высокая лояльность к ее бренду со стороны потребителей зарубежных стран уже сами по себе способствуют продвижению ее товаров на мировом рынке. Одновременно следует иметь в виду, что нацеленные на будущий успех капиталовложения будут тем больше, чем более конструктивно новым является создаваемый товар, чем больше научной и товарной новизны в нем заключено. Поэтому'маркетологам в целях обеспечения доброкачественной финансовой политики чрезвычайно важно добиться быстрой окупаемости товара и воз-

вращения средств, вложенных в него до выхода на рынок и на стадии внедрения.

В принципе ценовая политика предполагает либо высокие цены, либо низкие, может идти от высокого уровня цены к его понижению и, наоборот, от низкого к высокому. Если отмечать специфичные, присущие именно маркетинговому подходу виды ценовой политики в отношении новых товаров, то это прежде всего политика высоких цен, или «снятия сливок» (skimming), и политика низких цен, или «прорыва на рынок» (penetration).

Стратегия «снятия сливок» (skimmtmg strategy). Этот метод предполагает первоначальное, на первой стадии ЖЦТ, установление высоких цен на новую продукцию, внедряемую на зарубежные рынки, и рассчитан на новаторские, относительно обеспеченные слои потребителей, для которых характерным является требование демонстративного результата от приобретаемого товара и которые обычно склонны покупать новые товары по высоким ценам. При этом на стадии внедрения нового товара на рынок там практически отсутствуют или очень мало число конкурентов, в связи с чем фирма, внедряющая новый товар на рынок, обладает практически монопольным положением и значительной рыночной силой, позволяющими не идти по пути ценовой конкуренции и проводить политику высоких цен (рис. 20.5).

Цена

Бремя
(стадии ЖЦТ)

Рис. 20 5. Стратегия «снятия сливок» (высоких цен)

Цена в данном случае рассчитывается таким образом, чтобы в первую очередь определить величину первоначальных капиталовложений в создание и продвижение нового товара на рынок и обеспечить их быстрый возврат с прибылью (чаще всего по методологии «себестоимость плюс>), и устанавливается на несколько завышенном уровне с целью расширить сбыт и повысить эффект от быстрого возврата ранее вложенных в этот товар средств.

Фактически, если с самого начала определить цену на товар на низком уровне, то потом будет очень трудно ее повысить и тем более быстро окупить затраты и получить высокие прибыли Поэтому большинство высококонкурентных фирм устанавливают на новый товар самые высокие цены в расчете на новаторские, с относительно высоким уровнем доходов слои потребителей

В дальнейшем, вконце III и на IV стадии ЖЦТ, когда продажи данного товара уже не будут увеличиваться, компании, применяющие политику «снятия сливок», идут на некоторое снижение уровня цен, одновременно внимательно следя за реакцией рынка и привлекая более низкими ценами дополнительные слои покупателей и потребителей, так называемых последователей и ретроградов.

Производя поэтапное снижение цен, компании осуществляют «выдаивание» всего рыночного спроса и прибылей, заложенных в новый товар, т е. поэтапно на каждом уровне цены «высасывается», снимается верхний, наиболее эффективный, «вкусный» слой рыночного спроса и таким образом происходит «снятие сливок» с каждой группы предполагаемых покупателей (чем и объясняется само название такой политики ценообразования) (рис. 20.6)

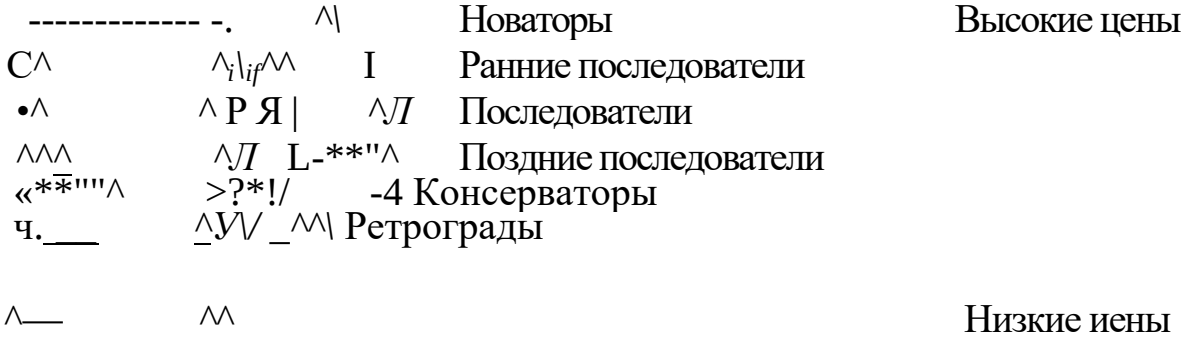


Рис. 20 6. Ценовая «кружка со сливками»

Стратегия «снятия сливок» при выходе на мировой рынок новой продукции предполагает продажу товаров по относительно высоким ценам с ориентацией наслои населения с высоким уровнем дохода или на фирмы, имеющие высокие прибыли. В дальнейшем использование такой политики предусматривает снижение цен. В период внедрения нового товара на рынок спрос со стороны покупателей отличается низ-idoft эластичностью и нечувствителен К высокому уровню цен, в результате чего фирмы, использующие в своей маркетинговой стратегии такую ценовую политику, могут-обеспечить высокие прибыли за относиятсльню короткий период и сравнительно быстро покрыть затраты Ш1разрабспжу данного товара включая зарубежные.

Наряду с эгим для расширения продаж данного товара на рынке постепенно снижают цены, с тем чтобы не допустить активного выдвижения на рынок конкурентов на II и III стадиях ЖТЦ, подавить их низкими издержками (в том числе и за счет кумулятивной кривой) и добиться и сохранить, насколько это возможно, монопольное положение на мировом рынке,

Таким образом, установление цены на относительно высоком уровне с самого начала продаж нового товара позволяет добиться быстрой окупаемости товара и уже на ранней стадии жизненного цикла обеспечить высокий уровень прибылей, т.е. дает возможность в довольно короткие сроки вернуть ранее осуществленные капиталовложения, которые связаны с научными исследованиями, разработкой товара и мерами по внедрению его на рынок

Стратегия «прорыва на рынок» (penetration strategy). Данный метод предполагает обратное: фирма начинает продажу нового товара с низкой цены, чтобы данный товар как можно скорее достиг стадии роста ЖЦТ на рынке и в сравнительно короткий срок за счет низкой цены для него был создан массовый рынок (рис 20 7) Важнейшим условием проведения такой политики является формирование и обеспечение массовых товаропроводящих каналов сбыта.



Время (стадии ЖЦТ) Рис 20 7 Стратегия «прорыва» (стратегия низких цен), классический тип (А)

Такой подход обеспечивает возможность уже на ранних стадиях ЖЦТ обеспечить массовые продажи и завоевание на зарубежных рынках существенной рыночной доли.

В результате такой стратегии кривая жизненого цикла товара приобретает специфическую форму, получившую в маркетинговой литературе название «бум» (рис. 20.8).

Данная стратегия соответствует рынку с высокой эластичностью спроса относительно цены, и ее, как правило, не применяют ктоварам, совершенно новым и неизвестным покупателям и потребителям. Кро-

Объем продаж К

Время (стадии ЖЦТ) Рис 20 8

Кривая продаж «бум» (максимального объема продаж)

ме того, стратегия низких цен требует особой осторожности, так как неудача в ее проведении может привести к невозможности покрыть ранее осуществленные капиталовложения в разработку товара и продвижение его на рынок и финансовому поражению фирмы, тем более что повысить наданныйтоварцены в дальнейшем окажется невозможным или чрезвычайно трудным и их можно будет только снижать (на стадии зрелости, чтобы удержать товар на рынке).

Стратегия «прорыва» на рынок, или политика низких цен, преследует цель как можно быстрее внедриться на рынок и предполагает продажу товара по низким ценам сразу же при выходе с ним на рынок (рис. 20 9). Данная ценовая политика в состоянии обеспечить приоритетные позиции данной фирмы до внедрения на рынок новых фирм (которые могут предложить такой же товар по еще более низким ценам), наиболее эффективна на рынке с высокой эластичностью спроса и для потребителей с низким уровнем доходов Она предполагает наличие у фирмы существенных по отношению к фирмам-конкурентам резервов по снижению издержек производства за счет крупномасштаб-

Цена

Время (стадии ЖЦТ) Рис. Ж9.

Стратегия «прорыва» (стратегия низких цен), современный тип (В)

ного, массового производства и сбыта, т е главным образом характерна для товаров массового спроса

Политика низких цен свойственна компаниям, впервые выходящим на мировой или данный зарубежный рынок, которые не могут предложить потребителям высококачественную продукцию, сопровождающуюся современными маркетинговыми технологиями Она прежде всего преследует цель закрепиться на рынке, расширить рыночную долю за счет конкуренции цен и получить прибыль в результате массового сбыта

Таким образом работали, например, японские компании в 60—70-е гг XX в , однако затем, закрепившись на мировых товарных рынках, они перешли к использованию более эффективной и прогрессивной ценовой стратегии «снятия сливок»

Политика низких цен, как правило, не предполагает последующего повышения цен, а наоборот, исходит из необходимости для фирмы в дальнейшем идти на их последующее снижение Правда, в теории предположительна ситуация, когда фирма, продающая свои товары по низким ценам, разоряет тем самым конкурентов, завоевывает на рынке монопольное положение и тогда может диктовать свои ценовые условия потребителям, в частности, повышая цены на ту же самую продукцию

Однако в настоящее время, в условиях развитого рынка, такое положение практически не может быть достигнуто (за редким исключением) и фирма может несколько повысить цены только за счет повы- *t* шения качества товара, сопутствующих ему услуг и т д

Также эта политика оказывается эффективной, когда сегмент потребителей отличается фактором «привыкания» и не перейдет к другому товару и услуге, даже при повышении цены

Выбор ценовой стратегии зависит от степени индивидуализации и стандартизации товара (табл. 201).

Таблица 201 Выбор ценовой стратегии в зависимости от индивидуализации и стандартизации товара на мировых рынках

Политика цен	Товары	
	индивидуализированные	стандартизованные
Помгтнка «снятия сливок» (высоких цен)	+	
Политика «прорыва» (низких *цен)*		+
Расчет цены по переменным, прямым издержкам производства и сбыта (предельная цена)		+

Окончание табл 20 1

Политика иен	Товары	
Расчет иены по полным издержкам производства и сбыта	+	
Маркетинговые цели	Высокие прибыли и быстрая окупаемость затрат	Завоевание рыночной дели

Высококонкурентные компании в процессе ценообразования на новые товары, как правило, придерживаются политики «снятия сливок», одновременно проводя тактику осуществления массовых продаж по кривой «бум», что обеспечивает быструю окупаемость, полное «выдаивание» всех слоев зарубежного целевого рынка и в конечном итоге повышение прибыльности предпринимательской деятельности. Но При выходе на новые, особенно высокоэластичные, рынки, стремясь завоевать и расширить рыночную долю, они довольно Часто прибегают к ценовой политике «прорыва».

6. Методы ценообразования на основе расчета цен параметрических рядов товаров и товарных групп

Принципиальной основой этого метода является то, что цена на товар определяется путем сопоставления с ценами на другие аналогичные товары или товары, стоящие в одном параметрическом ряду как своей фирмы, так и конкурирующих фирм. Политика товарной дифференциации способствует расширению такого товарного ряда и, естественно, усложняет расчеты. Именно различия в привлекательности товара и его преимуществах для покупателей и потребителей формируют ценовую линию товара (см. рис. 19.4).

При определении цены таким методом компании учитывают отношения соответствия какс позиции качества товара, так и с позиции его количества. Наиболее желательной является согласованность этих двух направлений, позволяющая построить единую ценовую линию, единую систему цены на товар, которая бы облегчала покупателю и потребителю его выбор среди такихже, аналогичных или схожих с ник по функциям товаров. Иными словами, маркетологи заранее садределяют требования зарубежного целевого рынка и предполагае**сых покунателей, составляют проект-план согласования линий качества и количества предлагаемого покупателям товара и включают их в

упорядоченную систему цен с указанием базы принятия решения по ценам.

Построение ценовой линии предполагает также необходимость учитывать положение товара и фирмы в конкурентной борьбе на мировом рынке; более сильная сторона может устанавливать цену выше определенного уровня, и наоборот, по менее конкурентному товару цена устанавливается на более низком уровне. Такая система ценообразования способствует тому, чтобы с помощью согласования и соотненесения цен между соответствующими товарами своей компании, атакже в отношении с товарами конкурентов можно было добиться увеличения прибыли по всему товарному ряду фирмы.

В этом случае решается задача не только не быть вытесненными товарами-конкурентами по цене, но и не допустить эффекта ценового «каннибализма» в отношении продукции своей фирмы (см. п. 4).

7. Международные стратегии дифференцированных, постоякных и единых цен

Политика дифференцированных цен предполагает установление различных цен на один итотже товар в зависимости от особенностей запросов и компетентности покупателей, рыночной территории, формы и способа использования товара, времени его продажи и многих других обстоятельств. Хотя уровень цены определяется в рамках маркетинговой стратегии, конечная контрактная цена устанавливается в каждом конкретном случае относительно самостоятельно, согласно специально разработанной детализированной системе, дающей оптимальный для продавца кумулятивный Ценовой уровень. При этом цены по большинству видов товаров, производимых высококонкурентными фирмами и предназначенных как для внутреннего, так и для внешнего рынков, резко_дифференцированы и индивидуализированы.

Политика дифференцированных цен включает в себя использование всевозможных скидок (количественных, сезонных, в зависимости от формы платежа, сопутствующего сервиса, объема сделки, для покрытия торговых и прочих расходов оптовым и розничным продавцам, для постоянных покупателей и покупателей, с которыми подписаны долгосрочные соглашения и т.д.); варьирование цены в зависимости от базисных условий поставки, от степени готовности продукта- сырье — полуфабрикат — готовое изделие и др.

Однако следует иметь в виду, что политика дифференцированных цен имеет определенные пределы использования, так как может всту-

пить в противоречие с антитрестовским законодательством и законом по справедливым сделкам либо самой страны (если речь идет о сделках на внутреннем рынке), либо зарубежных стран (если дело касается внешней торговли и международного экономического сотрудничества), поэтому требует большой острожности применения Но тем не менее многие фирмы активно прибегают к данной политике и нередко допускают применение дифференцированных цен дискриминационного характера в зависимости от партнера или рыночной территории.

Стратегия дифференцированных цен подразделяется на стратегию дискриминационных цен и стратегию преференциальных (льготных) цен.

Стратегия дискриминационных цен, или завышенных относительно среднего уровня цен, в международной практике компаний используется в том случае, если партнер не владеет технологиями определения средней мировой цены и некомпетентен в области международного маркетинга и международной коммерции, а также в ситуации, когда сделка для импортера представляется крайне необходимой и срочной.

Стратегия преференциальных (льготных) цен, или заниженных относительно среднего уровня цен, в международной практике соответствует экспортно-импортным сделкам с постоянными партнерами по бизнесу, в случае большой заинтересованности и срочности в поставках со стороны экспортера, при заключении долгосрочных, рамочных соглашений и т.д.

Стратегия постоянных цен представляет собой политику установления на мировом и/или зарубежном рынке в течение продолжительного времени неизменных, постоянных цен.

Стратегия единых цен предполагает либо продажу различные товаров по единой цене, либо продажу разным покупателям независимо от рыночной территории одного и того же товара по единой цене. В первом случае оптимизация торговли повышается за счет упрощения процедуры покупки, автоматизации и механизации торгового процесса, а также за счет эффекта привлечения большего числа покупателей. Во втором случае представляется возможным публикование цены в рекламе, поддержание цены на установленном уровне в течение специально оговоренного времени, повышается доверие со стороны покупателей, упрощается контроль за продажами. Наиболее тиггачнрй формой такой торговой политики является продажа товаров, рекламируемых в Интернете, по телевизору, по телефонным заявкам, продажа товаров по каталогам и др., что характерно для прямого маркетинга.

8. Стратегии психологического ценообразования в международном маркетинге

Стратегия психологического ценообразования оторвана от затратного метода ценообразования и основана на подключении психологик потребителей с целью оказать воздействие на сознание и чувства потребителей, вызывая у них виртуальное удовлетворение не за счет реальных свойств товара, а за счет восприятия своеобразного мифа относительно его преимуществ. Стратегия психологического ценообразования представлена рядом подвидов.

Стратегии психологического ценообразования в международном маркетинге

- Стратегия престижных цен
- Стратегия ажиотажных цен
- Стратегия соотнесения цены с качеством
- Стратегия привычной цены
- Стратегия цен, выраженных неокругленными, нечетными цифрами значимой части цены

Стратегия престижных, или значительно завышенных, цен предполагает установление цен существенно выше затрат на производство и сбыт товаров, имеющих высокое качество и большой демонстративный эффект Играя на чувствах покупателя в отношении его исключительности, модности, люксовости и респектабельности, политика престижных цен позволяет лоддерживать их сверхвысокий уровень.

Примерами товаров с таким типом ценообразования могут служить драгоценности, легковые автомобили «Роллс-Ройс», норковые шубы, черная икра, услуги роскошных ресторанов, гостиниц и т.д. В последнее время мировой рынок характеризуется расширением ассортимента группы престижных товаров.

Эти товары и услуги обладают специфическими характеристика ми люксового уровня качества, сверхвысокой ценой (например, чашечка кофе в престижном международном клубе может стоить 100 долл.) и солидной демонстрационной составляющей. Если подобные товары будут продаваться по низким ценам и каждый потребитель сможет приобрести их, т.е. они станут легкодоступными для большинства потребителей, то данные товары потеряют свою основную ценность и привлекательность для целевого рынка престижных

покупателей. Поэтому продавать их по низким ценам не представляется целесообразным.

Более того, в отношении престижных товаров, как правило, обходятся без распродаж (кроме, может быть, сезонных или представительских). В случае необходимости избавиться от затоваривания в этой группе товаров они либо уничтожаются, либо, если это одежда и т.д., с них срезаются лейблы/обозначающие принадлежность к престижным фирмам. Такая политика учитывает высокий имидж торговой марки товара и компании, с тем чтобы не нанести им ущерб.

В связи с этим можно ожидать довольно значительного увеличения продаж, если сбывать престижные товары по высоким ценам, но немного ниже уровня, сложившегося на рынке. Если же такие товары продавать по значительно сниженным ценам, то у покупателей, наоборот, такое положение может вызвать сомнение в отношении качества товара: не подделка ли это и, кроме того, будеттеряться эффект исключительности и особой недосягаемости товара для большинства потребителей. Поэтому динамика продаж при снижении цены на престижные товары покажет первоначально тенденцию к росту, а затем тенденцию к снижению.

В отношении таких товаров рекомендуется с самого начала устанавливать цены максимально высоко, так как это будет служить сильным стимулом для покупателей, в значительной степени рассчитывающих на высокое качество и высокий демонстрационный эффект приобретаемого товара, и послужит причиной формирования еще более высокого уровня продаж. Итак, чтобы по таким товарам завоевать целевой рынок, весьма эффективно с самого начала выхода на рынок использовать политику высоких цен и поддержания имиджа сверхвысокого класса качества в отношении продаваемых товаров.

Одной из разновидностей престижного ценообразования является установление цен на продаваемые товары на высоком уровне по срав нению с товарами конкурирующих фирм, используя престиж торговой марки и высокий имидж фирмы, В частности, японские товары на ми ровых рынках высоко оцениваются по своим качественным характе ристиками имеют высокое доверие со стороны покупателей. В связи с этим -цены на них в ряде случаев устанавливаются выше, чем на анало гичную птюдукздню фирм других, например так называемых новых ин дустриальные, стран за счет включения в тДену в том числе и престиж ной составляютдей; связанной с good will. : >v?y-/ ■v,v

Ажиотажные цены — высокие лены, Которые, оказываются возможными в результате ажиотажно высокого спроса. Такой спрос может возникнутьяа определезшые товары на мировом рынке в связи,

например, с ожиданием военных действий или террористических актов, предстоящей засухой или свершившимися природными катаклизмами. В ряде случаев ажиотажный спрос специально создается самой компанией-экспортером в целях повышения цен и увеличения сбыта своей продукции. В частности, созданию дефицита на мировом рынке на данную продукцию может служить закрытие крупного завода (заводов) на ремонт, распространение определенныхелухов, межгосударственные договоренности и т.д.

Соотнесение цены и качества в психологии потребителей присутствует в прямой зависимости: если высока цена, то должно быть высоко и качество; если же цена низкая, то есть сомнение в уровне качества товара, в уровне коммерческой работы фирмы ит.д. Особенно это проявляется в переговорах с партнерами из развитых стран, стран с высоким уровнем дохода, которых низкая цена может изначально насторожить, даже если она определяется низкими издержками компании-экспортера, а не низким качеством товара.

Стратегия привычных цен предполагает использование при ценообразовании ставшего привычным для купли-продажи на мировом рынке уровня цен, воспринимаемых как обычные для поставок данного товара. При этом данные цены практически не меняются в течение длительного периода, за исключением фактора конъюнктурных колебаний.

Привычные цены — это цены, которые сохраняются на установленном и ставшем обычным уровне в отношении определенных товаров в течение длительного времени и на довольно широком рыночном пространстве. Особенностью таких цен является тот факт, что в этом случае, независимо от того, мала или велика рыночная доля, занимаемая данной фирмой на рынке (поскольку установленная цена воспринимается покупателями как естественная), даже при незначительном ее повышении происходит резкое сокращение продаж соответствующих товаров и услуг, и наоборот, при незначительном ее снижении можно ожидать резкого увеличения сбыта.

Йанныйтил ценообразования весьма труден для реализации политики изменения уровня цен в сторону повышения, так как в течение довольно длительного времени сохраняется-ставший для покупателей и продавцов привычным соответствующий уровень цен. Конечно, данное положение не исключает ситуации* создающей возможности повышения цен и при таких условиях Это обычно наблюдается в тех случаях, когда по той или иной причине среди покупателей и/или продавцов широкое распространение получает мнение, что можно отменить или изменить эти привычные цены. В качестве конкретного примера товаров, служащих объектом ценообразования методом установления привычных цен, можно назвать такие товары, как жвачка,

Контрольные вопросы

1. Являются ли маркетинговыми методами затратные методы ценообразования?

2. Какие из затратных методов активно используются при экспортном ценообразовании?

3. Приведите примеры использования компаниями методов Ценообразования с ориентацией на спрос.

4. Какие из методов ценообразования с ориентацией на международную конкуренцию используют известные вам российские компании?

5. В чем особенности маркетингового подхода в ценообразовании на мировых рынках?

6. Дайте характеристику двух основных видов маркетинговой стратегии ценообразования на нопую продукцию и проанализируйте практику применения их российскими компаниями на мировом рынке.

7. Определите на конкретных примерах выбор ценовой стратегии s зависимости от индивидуализации и стандартизации товара на мировом рынке.

8. Приведите примеры использования психологического ценообразования в международной торговле.

Глава 21

ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА ПО СТАДИЯМ МЕЖДУНАРОДНОГО ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА И КОНТРОЛЬ ЗА ЦЕНАМИ

/. Особенности ценовой политики на стадиях МЖЦТ • 2 Ценовая стратегия и модели МЖЦТ • 5. *Ценовая стратегия и кумулятивная кривая жизненного цикла товара на зарубежном рынке • 4. Уровни контроля ценовой политики в международном маркетинге ТНК* 5. Политика согласования цен в международном маркетинге и межгосударственное регулирование цен • 6. Государственное регулирование цен и антимонопольное законодательство*

1» Особенности ценовой политики на стадиях МЖЦТ

Жизненный цикл товара в международной торговле отличается от жизненного цикла товара во внутренней торговле (табл. 21.1.)- В связи с этим ценовая политика, проводимая на каждой его стадии, также характеризуется своими особенностями.

Таблица 21.1. Шесть стадий международного жизненного цикла товара

Стадия	Характеристика	Рынок
I	Товар индивилуализированный, конкуренции нет	Страна А
11	Товар стандартный, конкуренция обострена	Страна А
III	Экспорт товара в страну Б, товар индивидуализированный, конкуренции нет	Страна Б
IV	Экспорт товара в страну Б, тозар стандартный, конкуренция обострена	Страна Б
V	Прямые- инвестиции, производство в стране Б	Страна Б
VI	Производство в стране Б, вывоз товара в страну А, вывоз товара в третьи страны	Страна А, другие страны

Ценоеая политика на I стадии. Фирма выпускает новый товар на внутреннем рынк», который рбладает новыми функциями и свойствами, и высоко индивидуализирован. Ему на данной стадии нет конку-

рентов на национальном рынке. В этой ситуации возможно проведение политики высоких цен, или «снятия сливок», расширение объемов сбыта и получение высоких прибылей.

Ценовая политика на первой стадии международного жизненного цикла товара, на стадии продажи нового товара в стране производителя связана с высокой степенью его индивидуализации и дифференциации по отношению к другим, обращающимся на национальном рынке товарам и отсутствием товаров-конкурентов. Происходит стремительный рост продаж.

Особенностью ценовой политики в этот период является ее активность и *максимально высокий, завышенный* уровень цен за счет демонстрации индивидуальности и специфических характеристик нового товара, его отличительных свойств и возможностей, выгодно выделяющих его на рынке среди других товаров. Покупателями нового товара в этом случае являются новаторы, лица с относительно высокими доходами, уровень цен для которых не является основным фактором, определяющим решение о покупке. К тому же в данный период у компании-продуцента, внедряющей новый товар на национальный рынок, велики маркетинговые расходы на внедрение этого товара на рынок и значительны затраты на научные исследования и разработку, что вызывает необходимость покрытия их в короткий период за счет быстрого наращивания выручки от продаж.

На IIстадии МЖЦТш национальном рынке появляются товары-конкуренты других компаний и данный товар начинает утрачивать высокую степень дифференциации: он вступает в период стандартизации, что связано с развертыванием острой борьбы между фирмами-конкуренами за долю на рынке. В это время становится трудным добиться расширения рыночной доли за счет совершенствования и доработки товара и оказывается возможным расширение продаж главным образом за счет снижения цен, рекламы и других средств стимулирования сбыта и рационализации каналов товародвижения.

Ценовая политика в этом случае имеет первостепенное значение. На национальном рынке происходит обострение ценовой конкуренции, активизируется применение скидок с цены, предоставление покупателям кредита, рассрочки платежей. Фирма стремится к максимизации прибылей за счет расширения масштабов производства и сбыта и минимизации издержек производства и обращения за счет эффекта кумулятивной кривой, а также активно проводит политику рационализации товарной номенклатуры путем снятия с производства неэффективных товаров, прилагает усилия в сфере неценовой конкуренции: дополняет товар новыми свойствами» меняет дизайн, дает многочисленные вариации модификаций и т.д., стремясь таким образом

продлить жизненный цикл товара на внутреннем рынке. Однако в дальнейшем эти меры оказываются недостаточными, неэффективными, и компания приступает к экспорту данного товара за границу.

*IIIстадия МЖ11Т*характеризуется реализацией экспортной ценовой политики, предполагающей осуществление торговых операций между предприятиями и фирмами национального рынка и других стран, не связанных между собой отношениями капиталов. В этом случае маркетологам приходится учитывать дополнительный набор факторов, оказывающих влияние на разработку ценовой политики.

Политика проникновения, внедрения товаров на зарубежный рынок требует большой осторожности и в ценовом отношении подразумевает необходимость учета степени дифференциации товаров от обращающихся на нем товаров-аналогов или товаров-заменителей. Если товары совершенно новые, им нет аналогов на локальных рынках и степень дифференциации их очень высока, то устанавливаются завышенные цены и опять осуществляется *ценовая политика «снятия сливок»*.

Если же при выходе на зарубежные рынки товары уже утратили свою рыночную новизну, то используется *стратегия низких цен* — «*прорыва на рынок»*, хотя этот вариант менее предпочтителен.

IVстадия жизненого цикла товара в международной деятельности компаний связана с производством на зарубежном рынке местными фирмами товаров-аналогов и стремлением первых осуществить импортозамещающую политику, вытесняя импортные товары со своего рынка. В этой ситуации импортные товары испытывают влияние маркетинговой политики, проводимой местными фирмами, что требует особого подхода со стороны компаний-экспортеров в формировании и проведении маркетинговой стратегии на данном рынке.

В частности, фирмы на этой стадии вынуждены учитывать проявление тенденции стандартизации своих товаров на зарубежном рынке и необходимость проведения *политики низких цен* и даже *низких прибылей*. В этом случае компаниям-экспортерам приходится продавать свои товары с низкой выручкой на единицу продукции и тем самым вступать в жесткую ценовую конкуренцию с местными фирмами. Такое положение может СУШЖИТЬСЯ на практике и в той ситуации, когда компании-экспортеры, выходя на зарубежный рынок, сразу же сталкиваются с тем, что на кем уж.е обращаются аналогичные товары местного гпюизводства, в то время как их глобальная стратегия предусматривает необходимость, несмотря на это, выхода на данный зарубежными рынок и завоевание его. ,

Таким образом, на зарубежных рынках с высокой степенью конкуренции и где уже ейраодаются товары, аналогичные товарам компании-экспортера, активно проводится ценовая конкуренция и снижаются

цены. Компании-экспортеры довольствуются низкими прибылями, имея целью во что бы то ни стало завоевать рынок или рыночную долю. Примером этому может служить зарубежная ценовая стратегия крупнейшей косметической фирмы Японии Shiseido, которая на внешних рынках, и в частности в Европе, продает свою продукцию по сравнительно низким ценам, компенсируя потери от такой экспортной ценовой политики за счет высоких цен на эту же продукцию (только под другим товарным наименованием и в другой упаковке) на внутреннем рынке Японии. В то же время французские косметические фирмы на японском рынке действуют в подобной ситуации наоборот: продают свои товары но более высоким ценам, в то время как у себя во Франции эти же товары сбывают дешевле, что связано с желанием французских косметических фирм выйти именно на сегмент высокопрестижных товаров на японском рынке, рассчитывая на покупателей с высоким уровнем доходов. Также это связано с импортной политикой Японии.

В международной практике при проникновении на зарубежный рынок компании чаще всего применяют следующую методику: индивидуализированные товары внедряются на рынок по высоким ценам, а стандартизованные товары — по низким. При выходе на зарубежный рынок с ярко индивидуализированным товаром, которому нет аналогов на зарубежном рынке, компании определяют экспортную цену по методу технической цены, т.е. по полным издержкам производства, которые включают в себя помимо переменных издержек производства, меняющихся в прямой зависимости от объемов производства, и постоянные издержки производства, не зависящие прямо от размеров производства. Если же на зарубежном рынке экспортируемый товар выступает как стандартизованный, то экспортная цена рассчитывается по методу предельных затрат, т.е. по меняющимся, прямым издержкам производства, что позволяет применять *политику низких цен*, или «прорыва на рынок».

Компании, работающие на зарубежном рынке, при переходе от III стадии МЖЦТ к IV, когда внедряемые товары начинают производиться местными фирмами и становятся стандартизованными, меня-, ют свою ценовую стратегию следующим образом:

III стадия: высокая дифференциация товара — расчет цены по полным издержкам — политика высоких цен («снятия сливок») и максимизация доходов от продаж;

IV стадия: стандартизация товара — расчет цен по меняющимся, прямым издержкам — политика низких цен («прорыва») и удержание своего товара на рынке.

При этом компании-экспортеры стараются не прерывать во времени проведение смены ценовой политики и сюуществлять ее постепенно.

Итак товары, которые в III стадии МЖЦТ проникли на зарубежные рынки с высокими ценами, принесли высокие прибыли компаниям-экспортерам и построили для них мост для последующего рыночного продвижения, со временем начинают сталкиваться с конкуренцией, и в том числе ценовой, со стороны местных фирм, производящих аналогичную пролукию, т.е. вступают в IV стадию МЖЦТ.

V стадия МЖЦТ связана с осуществлением фирмами-экспортерами прямых капиталовложений за грани ;гу с целью организации на местном рынке производства экспортного товара, с тем чтобы противостоять в конкурентной борьбе местным фирмам, получая в этом случае относительно равные с ними условия по затратам на сырье и рабочую силу, налогам на прибыль и т.д. Фирмы, находящиеся на территории страны-экспортера, и фирмы за рубежом оказываются в этом случае связанными отношениями капиталов и в отношениях между ними довольно часто используются трансфертные цены, позволяющие максимизировать совокупную прибыль.

На V стадии МЖЦТ, когда осуществляются прямые инвестиции за рубеж, товары сталкиваются с жесткой ценовой конкуренцией на зарубежных рынках. В этой ситуации фирмы — экспортеры капитала могут пойти по пути снижения цен на продаваемые товары. Однако это чревато серьезными опасностями с финансовой точки зрения. Дело в том, что хотя товар на данной стадии продается в большом количестве, общая сумма выручки обычно не отличается высокими темпами роста, а скорее всего, либо сохраняется на прежнем уровне, либо, поскольку возрастают издержки ня реализацию товара, падает,

Маркетологи з этом случае прилагают значительные усилия к тому, чтобы *обеспечить продажи товара, не снижая цены.* С этой целью они проводят мероприятия по формированию и воспитанию потребителей, созданию у них чувства приверженности, лояльности к товарам именно данной торговой марки, именно данной фирмы, даже по высоким ценам. Они проводят всевозможные мероприятия в рамках маркетинт-микс, за исключением ценовой политики, а именно: используют средства стимулирования продаж, совершенствуют систему каналов товарообращения, укрещщют комплекс мер товарной политики, причем последней предается самое- большое значение, поскольку выбор товара, в наибольшей степени отвечающего желаниям потребителя и удовлетворяющего его по своему качеству и потребительским характеристикам, предопределяет оЧ5щий успех фирмы на рынке.

Именно стратегия невдновой конкуренции весьма- часто встречается в Маркетинговых программах компаний, отличающихся высокой международной конкурентодаоеобноетью. Онавключае^г в себя прежде всего формирование эффективной сбы^кшойсети, повышение уров-

ня обслуживания системы товародвижения и удовлетворения требований клиентов и покупателей в сфере услуг, регулирование рыночного спроса и предотвращение чрезмерного увеличения предложения товара на рынке, избежание стандартизации товаров, принятие мер по дифференциации товара с товарами-конкуренами путем модификации уже обращающихся на рынке моделей и значительного изменения и совершенствования стратегических моделей товара, готовящегося к выпуску. Политика неценовой конкуренции также включает в себя разработку и принятие мер по сегментации рынка, определению потребительских слоев и формированию новых целевых сегментов потребителей, а также развитие механизма покупок для зарубежного потребителя через систему кредитования, электронных карточек, членство в потребительских клубах и т.д.

В ряде случаев компании, осуществляющие прямые капиталовложения за рубеж для производства в зарубежных странах товаров, которые они ранее туда экспортировали, стараются не подчеркивать свое пристуствие на зарубежном рынке, дабы не будить движения протеста против экспансии иностранного капитала в конкретной стране. Поэтому, покупая зарубежные предприятия или входя в них в качестве основных акционеров, они не меняют их местного названия.

Ценовая политика в системе международных операций определяет возможности и оптимальные границы проведения компанией единой, стандартной ценовой стратегии в мировом масштабе в рамках глобального маркетинга, что особенно характерно для *VIcmaduu МЖЦТ>* когда товары, производимые на предприятиях, расположенных в зарубежных странах и связанных с материнской компанией отношениями капиталов, или в аффилированных компаниях, поставляются не только потребителям этих стран, но и в третьи страны, и в страну, откуда первоначально эти товары поступили на мировой рынок. Реже, в международном маркетинге имеет место политика адаптации ценовой политики к условиям зарубежных рынков. Как правило, ценовая стратегия бывает единой. Существенное ее различие способно породить «серый сбыт», когда из стран, где цена установлена на низком уровне, товар будет вывозиться в другие страны, где установлена более высокая цена, причем компаниями, не производящими данный товар, а компаниями-перекупщиками, которые будут создавать дополнительную конкуренцию на мировом рынке и* перекачивать прибыли в свой карман (СМ.П.6ГЛ.24); ; ;■■;■ ■'■'■ '■*>*$': -^;^>•:/■.„.;,

В связи с этим в значительной мере усложняется механизм определения уровня цены дая. различных филиалов, поскольку расчет фактической цены осуществляется по ряду валют и охватывает широкую географию стт)ан-участниц и несколько звеньев торговых посредников.

Подводя итоги, следует отметить, что по шести стадиям международного жизненного цикла товара в международной практике обычной является картина трансформации ценовой стратегии, представленная в табл 21 2

Таблиица *21 2* Трансформация ценовой стратегии по стадиям МЖЦТ

Стадия МЖТЦ	Степень индивидуализации товара	Ценовая стратегия
Стадия I — продажа на национальном рынке страны А	Высокая степень индивидуализации товара (нет товаров-конкурентов)	Стратегия высоких цен
П стадия — продажа товара на национальном рынке страны А	Товар становится стандартизированным (появляются тоопры-кон курен гы)	Стратегия снижения Ней за счет эффекта кумулятивной криво!! издержек
III стадия — экспорт товара из страны А в страну В	Высокая степень индивидуализации товара	Стратегия высоких цен (реже стратегия низких
IV стадия — экспорт товара из страны А в страну 8	Товар становится стандартизированным (появляются товары-конкуренты)	Стратегия снижения цен за счет снижения прибыли на единицу продукции (общая прибыль возрастает за счет большого объема сбыта)
V стадия — производство товара за рубежом (в стране В) и продажа его на локальном рынке страны В	Товар стандартный, высокая степень конкуренции	Стратегия сохранения уровня цеп (реже стратегия снижения цен за счет низких издержек производства в стране В)
VI стадия — экспорт нз страны В в третьи страны и страну А	Товар стандартный	Стратегия низких цен за счет низких издержек производства в стране В

В целом по всем стадиям МЖЦТ происходит постепенное понижение цены на конкретный товар Б международном масштабе Товар стареет, становится непривлекательным для потребителей и малоэффективным для производителя и либо его производство переходит в другие страны» передаетсядрут>шкомпанкям:(укоторых издержки производства ниже), либо вообще снимается с мирового рынка Например, Ялония аеревеяа судосттх)Ительный бизнес в Южную Корею, а сама переключилась на более преспекгивные с точки зрения прибылей нау-

коемкие, энерго- и материалосберегающие виды производства, которые к тому же не загрязняют окружающую среду

В международной практике возможны случаи пропусков тех или иных стадий МЖЦТ, однако характер международной ценовой политики на оставшихся стадиях МЖЦТ при этом не меняется

2. Ценовая стратегия и модели МЖЦТ

В международном маркетинге используется три модели международного жизненного цикла товара, синхронная, последовательная и авангардная, в каждой из которых применяют ту или иную ценовую стратегию, способную максимизировать компании получаемые в мировом масштабе прибыли.

Ценовая стратегия и синхронная модель МЖЦТ. При использовании в международном маркетинге синхронной модели МЖЦТ оптимальной является стратегия высоких цен, или стратегия «снятия сливок», осуществляемая одновременно на всех рынках, включая национальный и зарубежные (рис. 21 1).

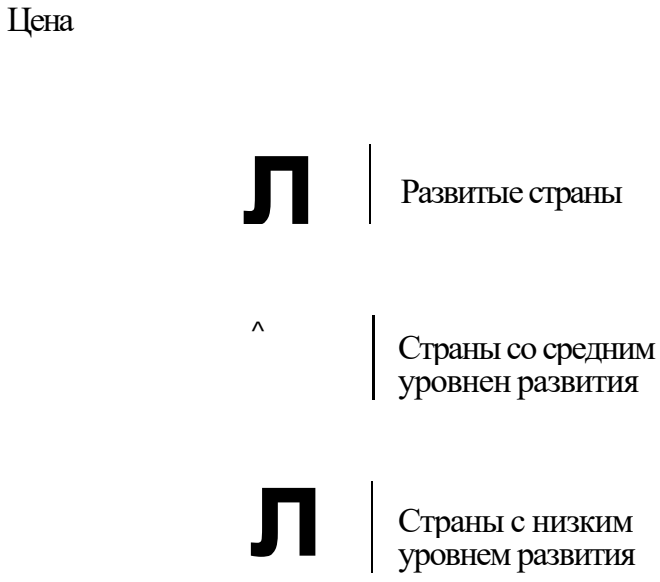


Рис 21 1 Ценовая стратегия «снятия сливок» при синхронной модели МЖЦТ

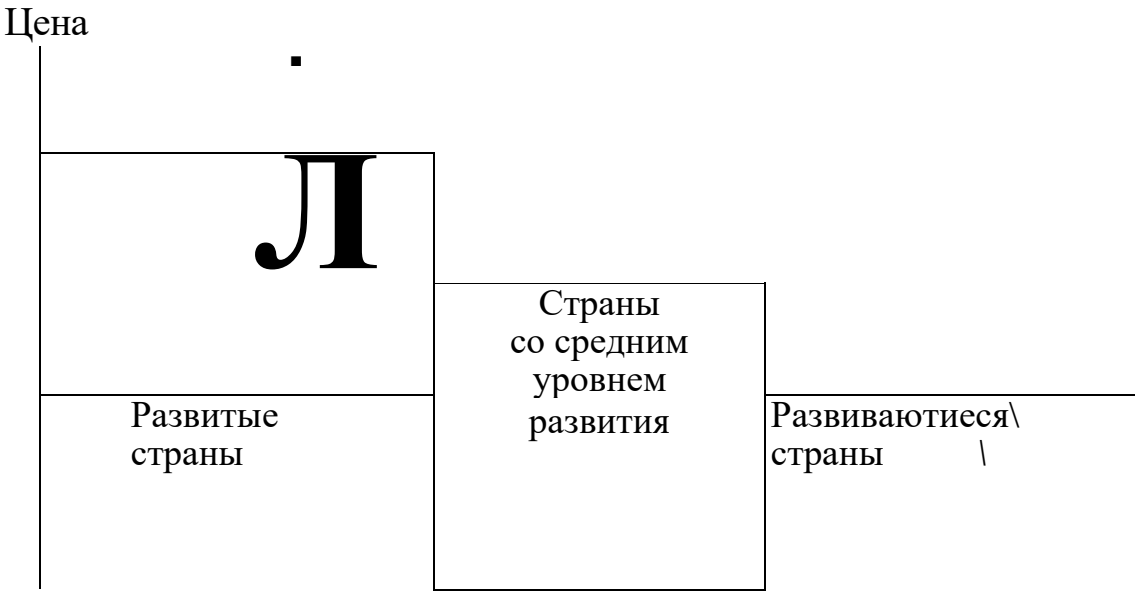
Использование стратегии высоких цен одновременно на всех зарубежных рынках предоставляет возможности эффективного ведения международной конкурентной борьбы за лидерство на мировом рынке, быстрой окупаемости затрат на разработку нового товара и рынков

и высоких прибылей в короткий период времени. Кроме того, данная стратегия дает определенную экономию за счет унифицирования методов маркетинговой деятельности фирмы на зарубежных рынках и проведении стратегии их стандартизации и глобализации

Стратегия «снятия сливок» при синхронной модели МЖЦТ рассчитана на товары, включающие значительные научно-технические разработки, открытия и изобретения, что позволяет изначально устанавливать высокий уровень цен. Это в основном товары, которые могут быть легко копируемы» поэтому за счет сжатия МЖЦТ фирмы сокращают возможности для конкурентов работать на мировом рынке с товарами-копиями. Эта стратегия позволяет не допустить на рынок большое число конкурентов и предполагает выведение товара с мирового рынка и замену его новым до появления массовых аналогов фирм-конкурентов.

Ценовая стратегия и последовательная модель МЖЦТ. Подобная модель МЖЦТ предполагает возможности использования как стратегии высоких цен, или «снятия сливок», так и стратегии низких цен, или «прорыва на рынок», что зависит от международной конкурентоспособности товара компании и возможностей внедрения ее товаров на новый зарубежных рынок, а также от вида товара и его рыночных характеристик. Предпочтительной является стратегия от высокой цены к низкой, т.е. стратегия «снятия сливок» (рис. 21.2).

При этом компании, прибегающие к стратегии «прорыва на рынок», начинают продавать товар рыночной новизны на новом рынке по низкой цене, например *X*, и впоследствии в связи с устареванием товара вынуждены снижать эту цену, т.е. продавать по цене *X— n*.



21.2. Ценовая стратегия •снятия сливок» врии последовательной модели МЖЦТ

В современный период жесткой международной конкуренции компаниям практически не удается реализовать в отношении одного и того же модифицированного товара классический вид ценовой кривой стратегии прорыва на рынок (от низкой цены к высокой) и обычным ее вариантом оказывается ценовая стратегия — от низкой цены к еще более низкой.

Чтобы добиться повышательной тенденции цен и роста прибылей, компании прибегают к модернизации, совершенствованию товара, и тогда для него начинается новый жизненный цикл.

Ценовая стратегия и авангардная модель МЖЦТ. В этом случае новый товар в первую очередь продается за рубежом, а затем уже на своем внутреннем рынке или только продается за рубежом, первоначально в одной, а затем в других зарубежных странах и так и не попадает на национальный рынок,

Такая модель МЖЦТ обусловлена либо спецификой рынка, либо спецификой товара, либо тем и другим одновременно. Чаще всего ее можно наблюдать в отношении товаров, производимых в развивающихся странах.

При авангардной модели МЖЦТ обычным является стратегия «снятия сливок», когда на зарубежном рынке торар продается по максимально возможной высокой цене и затем эта цена понижается. На внутренний, национальный рынок своей страны товар поступает уже по более низким ценам (рис. 21.3).

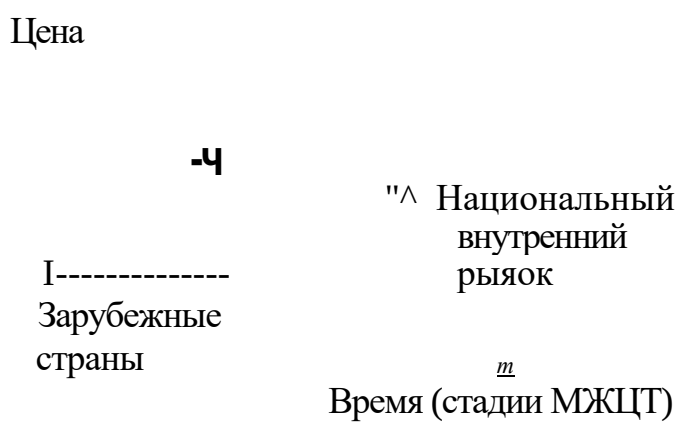


Рис. 21.3. Ценовая стратегия «снятия сливок» при авангардной модели МЖТЦ

Проведение последовательного, синхронного и авангардного маркетинга в первую очерегдь определяется различиями в уровнях экономического развития страны'фирмы-экпортера и страны-импортера, а также эластичностью спроса в отношении данного товара и его спецификой. В целом для любого варианта модели МЖЦТ предпочтительной является стратегия высоких пен — «снятия сливок».

3. Ценовая стратегия и кумулятивная кривая жизненного цикла товара на зарубежном рынке

Задача специалистов в области международного маркетинга — так строить ценовые графики по товарам, чтобы они в конечном итоге создавали постоянно повышающуюся кривую, т е обеспечивали рост цен и рост прибылей по группам товаров и рынкам

Если построить кумулятивную кривую цены на все товары фирмы, продающиеся на мировом рынке (включая развитые и развивающиеся страны), то она в оптимальном случае должна идти вверх (рис 21 4)

Цены i



диями МЖЦТ, поставляя на мировые рынки дифференцированные товары с ярко выраженными индивидуальными характеристиками по высоким ценам, рассчитываемым на базе полных-издержек производства и сбыта, и стандартизованные товары, теряющие отличительные особенности по сравнению с аналогичными товарами фирм-конкурентов, по низким ценам из расчета прямых, переменных издержек. Транснациональные фирмы предпочитают проводить гибкую политику глобализации корпоративной ценовой стратегии и, применяя механизм трансфертных иен, эффективно решают задачу максимизации прибыли.

4. Уровни контроля ценовой политики в международном маркетинге ТНК

Фирма-продуцент, работающая на мировом рынке, обычно следит за соблюдением единой системы цен во всех своих филиалах, независимо от того, в каком регионе земного шара они расположены При этом речь идет о регулировании цен последующих продаж каждого из звеньев сбытовой сети. Регулирование и контроль ценовой политики и уровня цен под силу только крупнейшим транснациональным компаниям, проводящим как глобальный, так и мультинациональный маркетинг.

При определении степени и организации ценового контроля принимается во внимание уровень самостоятельности или зависимости торговых посредников от данной транснациональной фирмы-производителя и предусматриваются следующие варианты.

• влияние ценовой политики транснациональной корпорации распространяется вплоть до регулирования конечных розничных цен при продажах на заграничных рынках,

• влияние ценовой политики транснациональной корпорации определяется более узко и ограничивается формированием уровня промежуточной цены до определенной стадии системы товародвижения, тогда как расчет конечной цены выходит за пределы ценовой политики фирмы-производителя и находится в руках самих торговых посредников и розничных торговцев, решения которых зависят от степени конкуренции на местных рынках, изменения структуры товарных групп, с которыми они имеют дело, включая товары других фирм, а также от состояния их доходов.

При этом предельные уровни контроля могут быть следующими: I) компании, не отличающиеся высокими технологиями маркетинга, ограничиваются регулированием ценовой политики до первого торгового посредника в своей стране (I уровень),

2) компании, препочитающие хотя бы в малой степени ощущать движение зарубежного рынка, контролируют ценовую политику вплоть до торговых посредников за рубежом (II уровень);

3) компании, владеющие высокими маркетинговыми технологиями, регулируют ценовую политику вплоть до конечного потребителя в зарубежных странах в соответствии с разработанными целевыми рынками глобальной стратегией (III уровень).

При этом не следует путать ценовую политику и реальную рыночную цену. В подавляющем большинстве компании на мировых рынках регулируют ценовую политику и средний уровень цен, оставляя право местным посредникам и филиалам варьировать собственно рыночную цену (рис. 21.5).

Фирма-продуцент	Внешнеторговый посредник в стране-экспортере I	Внешнеторговый посредник в стране-импортере	Конечный потребитель в стране-им портере
1 уровень - [I уровень - И! уровень			

Рис. 21.5. Три уровня контроля за ценами в международном маркетинге (стрелки — предел контроля)

Контроль за ценами может осуществляться через специальные условия о ценах последующих продаж, внесенные в соответствующие соглашения с торговыми посредникам, или с помощью рекламы с указанием розничной цены и т.д.

Некачественная организация контроля за ценами и их существенное различие в зависимости>от стран и географии рынков в международном маркетинге может привести к теневому «серому сбыту» — неконтролируемому компанией-производителем, но легальному с правовой точки зрения, иными словами, поощрять спекуляцию на мировом рынке. Товар будет покупаться чужими компаниями на зарубежных рынках, где фирма его продает по низкой цене, и перепродаваться на других зарубежных рынках по более высокой цене, где эта высокая цена установлена компанией-производителем, и на этом делать свой бизнес,

Транснациональные корпорации, как правило, предпочитают гибко проводить глобализацию международной ценовой политики и не идти на регулирование цен вплоть до конечной стадии системы това*

родвижения, поскольку это может сковывать самостоятельные действия локальных фирм и не давать им возможности гибко реагировать на изменения рыночной конъюнктуры и состояние спроса. Хотя фирмы — конечные продавцы товаров ТНК и не есть ее дочерние компании, однако на них распространяется действие закона о защите от спекулятивных цен (цен по перепродаже), т.е. прямого ценового контроля нет, но косвенное регулирование и согласование ценовой политики остается.

Специалистам в области международного маркетинга бывает трудно дать однозначный ответ на вопрос, стоит ли:

■ распространять контроль ценовой политики единообразно на все мировые рынки, где действует фирма, ее филиалы и компании, связанные с нею отношениями капитала, а также относительно независимые сбытовые агентства;

• ограничить рамки определения ценовой политики по каждому заграничному рынку;

• доверить формирование уровня цен и его изменение местным, локальным фирмам, особенно в том случае, если они самостоятельны и не имеют с ТНК связей по капиталу. -

Если отдается предпочтение единой, глобальной ценовой политике, то встает вопрос учета соотношения и движения курсов валют, расходов на транспортировку, страхование, складирование и многих других факторов. Причем для международной деятельности велики масштабы и значение рынка развитых стран, отличающихся высоким уровнем доходов, и малы масштабы рынка стран с низким уровнем доходов. Международным компаниям при формировании ценовой политики в международной деятельности приходится также делать выбор: высокие цены и мелкомасштабный мировой рынок или низкие цены и крупномасштабный мировой рынок.

В настоящее время **ТНК,** как правило, в головной компании определяют ценовую политику в стратегическом и глобальном масштабе и устанавливают нормативы прибыли входящих в ее состав отдельных компаний, что в определенном смысле служит ориентиром для формирования уровня цен на выпускаемую ими продукцию. Даже если не проводится единая по всем зарубежным рынкам ценовая политика, то осуществляются координация и регулирование цен; если же нет и этого, то входящие в состав ТНК фирмы и их филиалы учитывают и, как они подчеркивают, уважают (т.е. гфактически соблюдают) мнения и рекомендации головной компании ТНК в области проведения ценовой полтгтики на своих локальных рынках.

В ряде случаев регулирование ценовой политики осуществляется через региональные центры ТНК.

1Г

г *

5. Политика согласования цен в международном маркетинге и межгосударственное регулирование цен

Большое значение для формирования ценовой политики ТНК в международной деятельности имеет система долгосрочных рамочных соглашений о сотрудничестве и договоренностей о согласовании маркетинговой политики и политики цен с зарубежными фирмами — постоянными партнерами и контрагентами в сбытовой сети.

Современные ТНК активно используют также политику поддержания установленного, заранее согласованного уровня цен при перепродаже, т е. при прохождении товаром различных стадий каналов товародвижения. В этом случае фирмы-продуценты и сбытовые фирмы и магазины в целях сохранения единого уровня цен на каждой стадии товарообращения и обеспечения оговоренного уровня прибылей заключают специальные соглашения по соблюдению установленного уровня цен При этом такая политика чаще всего не преследует цель обеспечить наиболее низкий или наиболее высокий уровень цендля потребителей. Более того, она может при неосторожном использовании нанести урон престижу товара, его торговой марке и самой фирме и, кроме того, нередко вызывает чувство недовольства со стороны оптовиков и розничных торговцев локального, местного рынка, вынужденных продавать данный товар по согласованной цене и быть скованными в проведении ценовой политики определенными обязательствами перед фирмой-продуцентом или сбытовой компанией, у которой данный товар покупается.

Фирме-продуценту, проводящей такую ценовую политику, приходится принимать меры по предотвращению возникновения чувства раздражения со стороны участников сферы обращения и внедрять ее параллельно или как составную часть стратегии группирования и консолидации каналов товародвижения. Кроме того, инициатором такой ценовой политики может быть не фирма-продуцент, а торговая фирма. В этом случае в довольно скованном положении, что касается рамок ценовой политки, оказываются фирмы-продуценты.

В мире действует отосительно большое число международных ценовых соглашений компаний различных стран, подписанных с целью стабилизации и оптимизации цен (чаще всего за счет их повышения), а также оптимизации совокупных доходов в долгосрочной перспективе.

Существуют также межгосударственные организации, одной из задач которых является вопрос мирового-регулирования цен. Одним- из примеров такой организации может служить Организация стран экспортеров нефти (ОПЕК). Аналогичные организации объединяют стра-

ны, специализирующиеся наэкспорте меди, железной руды, бокситов, вольфрама, каучука. Бывает и так, что мировые цены монопольно определяет одна крупная компания, например De Beers — по алмазам.

6. Государственное регулирование цен и антимонопольное законодательство

При определении степени контроля за международной ценовой политикой компании учитывают особенности-государственного регулирования цен в странах-импортерах.

Следует иметь в виду, что в большинстве развитых старн, таких как США, Япония, страны ЕС, около 20—30% номенклатуры потребительских товаров жестко регламентируется по ценам и, в частности, по ним устанавливается максимальный порог. Например, ряд товаров на японском рынке подлежит продаже по строго установленным со стороны правительства Японии ценам: это прежде всего касается риса, соли, спиртных напитков, табачных изделий и т.д. В периоды экономических кризисов и депрессий японское правительство расширяет круг товаров, в отношении которых проводится централизованная, отражающая общегосударственные интересы ценовая политика. Например, во время энергетического кризиса, значительно повысившего мировые цены на энергоносители, японское правительство осуществило с помощью специальной системы дотаций политику «замораживания» цен на нефть, газ и прочее на определенном уровне и обеспечило тем самым для японской промышленности, которая в значительной степени в тот период зависела от энерго- и сырьепотребляющих отраслей, сохранение конкурентоспособности на мировых рынках. Это дало время для реализации постепенной структурной перестройки японской промьилленности и переориентации ее на более эффективные энерго- и материалосберегающие отрасли производства.

Более того, согласование уровня цен запрещено в большинстве стран в рамках антитрестовского законодательства. Однако возможны и соответствующие исключения. Например, в Японии фирма-продуцент может подать соответствующую заявку в Комиссию по справедливым сделкам и получить разрешение на проведение политики согласованного уровня цен для каналов товародвижения. Правда, в последнее время происходит сокращение числа товаров, для которых делается исключение в отношении применения к ним статей антитрестовского законодательства. Так, в настоящий период разрешена политика согласования уровня цен преаде всего в отношении продажи медикаментов и косметических товаров, по стоимости ниже 1000 иен.

Контрольные вопросы

1. Компании, разрабатывая маркетинговые программы относительно нового товара, планируют уровень цены на какую-либо одну или на все стадии жизненного цикла товара?

2. Чем отличается ценовая политика на каждой стадии международного жизненного цикла товара?

3. Дайте характеристику ценовой стратегии при синхронной, последовательной и авангардной модели МЖЦТ.

4. Какие три уровня контроля за ценами можно выделить п международном маркетинге? Приведите примеры компаний, которые используют один из этих уровней ценового контроля.

5. Приведите примеры межфирменного и межгосударственного регулирования цен в мировой торговле.

6. Должны ли быть контролируемы со стороны государства цены на товары? Если да, то на какие?

7. Какое влияние на ценовую политику компаний оказывает антимонопольное законодательство стран?

Глава 22 ТРАНСФЕРТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

1. Понятие и значение трансфертных цен • 2. Факторы определения уровня трансфертных цен • 3. Механизм трансфертного ценообразования • 4. Проблемы трансфертного ценообразования • 5. Методы Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) по определению соответствия трансфертных цен рыночным • 6. Особенности контроля в Российской Федерации за ценообразованием при осуществлении внешней торговли

1. Понятие и значение трансфертных цен

Трансфертные цены — это цены на внутрикорпоративные поставки, как правило, в рамках ТНК, т.е. трансфертная цена —это цена, которую один из хозяйственных центров, подразделений устанавливает другому центру, подразделению той же компании (например, компания-производитель устанавливает цену при поставках своей дочерней компании, зарубежному филиалу). Однако их можно трактовать и шире: как иены на поставки товаров между аффилированными (родственными, зависимыми) компаниями или участниками рынка.

Согласно рекомендациям ОЭСР компания признается аффилированной, если она прямо или косвенно участвует в управлении, контроле или имуществе компании другого государства или если одни и те же лица прямо или косвенно участвуют в управлении, контроле, имуществе компании одного государства и компании другого государства.

Компании часто осуществляют свою деятельность через дочерние предприятия или ассоциированные компании и приобретают доли участия в других компаниях в целях осуществления инвестиций или по коммерческим причинам, что бывает достаточным для того, чтобы инвестирующая компания могла контролировать или оказывать значительное влияние на финансовые и оперативные решения компании, получающей инвестиции.

Связанные стороны могут вступить в сделки, в которые не вступили бы в случае отсутствия между ними подобных взаимоотношений либо вступили бы на совершенно иных условиях. Связанные стороны могут проявлять определенную гибкость в процессе установления цены во взаимных операциях, что не свойственно для операций между независимыми компаниями, действуюпщми только в своих индивиду-

альных интересах. С точки зрения транснациональной или аффилированной группы полученная каждым филиалом или участником группы прибыль является частью общего глобального результата. При передаче товара внутри корпорации или между аффилированными компаниями цена устанавливается исходя из целей оптимизации общих результатов фирмы, максимизации се кумулятивной прибыли. Благодаря такому подходу становится возможным манипулировать суммами, полученными в каждой стране для того, чтобы наиболее оптимально использовать благоприятные обстоятельства и обходить возможные трудности и препятствия.

Несмотря на возможность конфликта интересов подразделений фирмы или участвующих в процессе ценообразования аффилированных компаний, доминирующим является интерес корпорации или группы аффилированных компаний в целом. В связи с этим у аффилированных компаний существуют воможности манипулирования ценами внутри группы, т.е. на условиях, отличающихся от действительных рыночных, в результате чего итоговая прибыль может отличаться: от прибыли, котрая была бы ими получена, если бы они были независимыми компаниям. Данная ситуация позволяет зависимым компаниям уходить в рамках группы от налогов и аккумулировать, аплокировать прибыли в странах, имеющих наиболее благоприятный налоговый режим.

Трансфертные цены — это цены, по которым происходит трансферт (передача, продажа) товаров как в материальной, так и нематериальной форме внутри корпорации или между зависимыми аффилированными компаниями. Как правило, трансфертные цены оказывают влияние на величину налогооблагаемой прибыли, а следовательно, возможны искажения величины уплачиваемых налогов. Трансфертные цены не являются мировыми, поскольку искажены по уровню, и не могут служить справочными ценами при подготовке к переговорам по ценам в международной торговле.

Внутрикорпоративная торговля реализует процессы специализации и кооперирования в рамках одной и той же ТНК между ее головной компанией и филиалами, между различными частями и подразделениями, расположенными в различных странах.

В-настоящее время наблюдается относительный и абсолютный рост внутрифирменной торговли. Развитию внутрифирменной тор говли способствовало и увеличение в 90-е гг. числа заграничных фи лиалов, приходящихся на одну компанию, с четырех до семи. Между ними скяадьшштся самые прочные и долгосрочные производствен ные связи* хотя дочерние и внучатые компании представляют собой самостоятельные центры прибыли и несут ответственность за резуль таты своей деятельности. *Х';'Г:°*Ш*

Доля внутрифирменной торговли в экспорте и импорте отдельных стран[1] приведена ниже, %:

Страны	Экспорт	Импорт
Франция	34	18
Япония	25	14
Швеция	38	9
США	36	43

Осуществляя зарубежное инвестирование, фирмы создают дочерние, связанные с материнской компанией по капиталу сбытовые фирмы. Если до V стадии в МЖТЦ в международные контакты по экспорту-импорту вступали Независимые партнеры, проводившие раздельную финансовую политику и политику прибылей, то теперь они оказываются связанными внутрифирменными отношениями и операциями (Intracompany transaction) с применением механизма трансфертных цен, эффективно решающего задачу максимизации прибылей за счет получения и перевода прибылей согласно единой глобальной внутрикорпоративной стратегической цели. В этом случае преследуется задача повышения прибыли не отдельной фирмы или предприятия, а всей ТНК в целом, для чего одни фирмы или предприятия уступают прибыли другим в рамках одной транснациональной корпорации или группы компаний.

Трансфертное ценообразование имеет следующие основные цели: [1]

снижение таможенных пошлин для филиалов, расположенных в странах с активным протекционизмом;

• снижение налогов за счет занижения итогов деятельности филиалов, расположенных в странах с высоким уровнем налогообложения;

• возможность репатриации финансов из тех стран, которые запрещают прямой вывоз прибылей либо наказывают за подобную деятельность, применяя механизм контроля-за валютными операциями.

При этом надо иметь в виду, что трансфертное ценообразование может осуществляться не только при внешнеторговых операциях, но в ряде случаев и при внутренних операциях на национальном рынке.

'.;. * Данные на середину 90-х гг.

2, Факторы определения уровня трансфертных цен

Трансфертные цены формируются с учетом различных факторов.

Основные факторы трансфертного ценообразования

- Различия в уровнях и характере налогообложения
- Ставки таможенных пошлин
- Правила вывоза (перевода) прибылей
- Уровень инфляции
- Позиция таможенных и налоговых служб
- Антидемпинговое законодательство
- Валютный контроль
- Соотношение валютных курсов
- Государственный контроль цен
- Местное регулирование цен
- Ставка ссудного процента
- Экономическая политика государства
- Степень участия филиала в деятельности фирмы
- Степень доверия к руководству филиала

Прежде всего это *различия в налоговом законодательстве* различных стран. Трансфертные цены позволяют с выгодой воспользоваться преимуществами более низких налогов в одной из стран. ТНК, естественно, стремятся зарабатывать и декларировать свои прибыли в той стране, в которой корпоративные налоги ниже. Целью этого является снижение декларируемой прибыли, заработанной производственной единицей в стране с высокими ставками налогов, и повышение прибыли, заработанной производственной единицей в стране с низкими ставками налогов. Так, для филиала, расположенного в стране с невысоким уровнем налогообложения, на прибыль, цена назначается при экспорте ниже, чем для филиала, расположенного в стране, где налоги больше.

При этом важно знать *правила вывоза* прибылей в соответствующей стране.. С помощью механизма трасфертяого ценообразования прибыль экспортируется в страны с низкими налогами на прибыль или в страны, где налоги на прибыль вообще не взимаются-

При определении уровня трансфертной цены при- различиях в на логообложении учитываются соотношение налогов на прибыль, в обе их странах, правила вывоза прибылей, *опасность и уровень индЬляции, позиции налоговых и таможенных служб*- '£■£ -Vj ,:; ••. ■.■ :■-£;¥■<$■

Определенное влияние на уровень трансфертных цен могут оказывать *различия в уровнях таможенных пошлин.* Обычно низкие трансфертные цены назначаются на товары, поставляемые в страны с высокими таможенными пошлинами. В результате компании, ввозяшей в данную страну свей товар на основе заниженных трансфертных цен, удается снизить базу для расчета таможенных пошлин и повысить свои конкурентные позиции относительно местных производителей.

На уровне единого европейского рынка снятие тарифных и нетарифных барьеров значительно облегчает разработку ценовых стратегий в рамках единой Европы и усложняет использование мезанизма трансфертных цен, однако поскольку глубокие различия между европейскими странами в области налогового законодательства сохранятся в течение относительно длительного времени, возможности для трансфертного ценообразования также сохранятся.

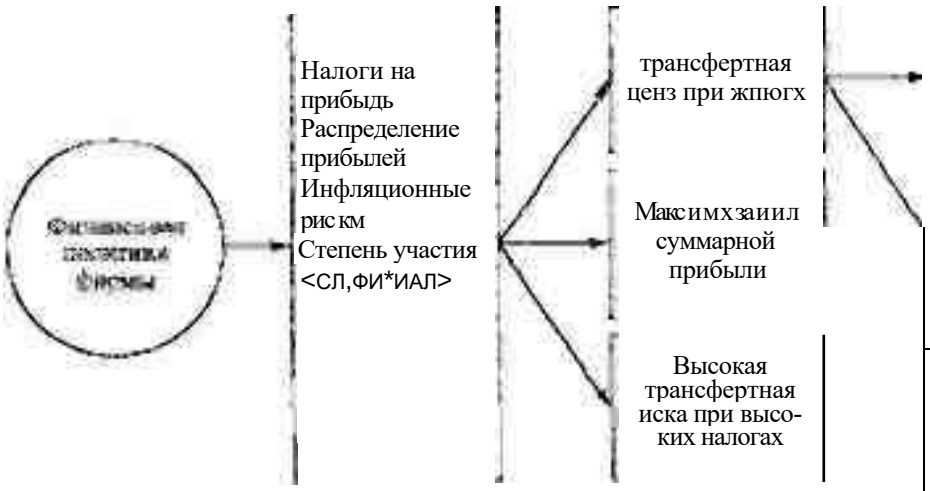
Влияние на трасфертные цены имеют:

- различия в антидемпинговом законодательстве различных стран;
- различия в правилах валютного контроля;
- соотношение валютных курсов;
- различия систем государственного регулировайя цен, местных правил в различных странах;
- различия в ставках ссудного процента;
- влияние экономической политики государства.

Степень участия фирмы в деятельности филиала, степень доверия, Если рассматривается ситуация, когда используется форма совместного предприятия или лицензионного соглашения, то фима-экспортер сочтет целесообразным продавать продукцию по высокой трансфертной цене,чтобы не делиться прибылью с партнером. Если же речь идет о полном владении филиала компанией, то она предпочтет установить низкие цены. Поэтому нельзя автоматически полагать, что любая. трансфертная операция имеет-целью только уклонение от налогов и сводится только к минимизации налогообложения (рис. 22.1).

Однако неправильно полагать, что правила трансфертного ценообразования предполагают экспорт только по низким или занижен ным ценам. Трансфертные цены могут быть выше цен конкурентов, несмотря на то Что реальная цена производства равна цене^производства у конкурентов.

Такое большое разнообразие факторов, оказывающих сложное и порой противоречивое влияние на решение компании о применении системы трансфертного ценообразования, свидетельствует о сложности механизма расчета уровня трансфертных цен.



Националь-ные налого-вые органы	&>ру<>ежкыс налог ооые pplAHhl	Зарубежные таможенные органы
Проткв*т:« им и женит пен	Высокие обяшаемуе ДОХВДМ	Противятся 3№Н)1ЖСНИЮ цен
Высшие ДОХОДЫ	jaituujcHitto иск	*Ouyj tuw* рае*<eia ПОШЛИН

P>iw 22 J Оснонкые факторы* лтинннцие ьа *хшсшм по трансфертному ценообразованию (определение трансфертной иены riper экспорте)

3. Механизм трансфертного ценообразования

Рассмотрим простой пример, свидетельствующий о преимуществах инугрикорпоративной сделки с трансфертным ценообразованием по сравнению со сделкой между независимыми партнерами, используя только один, но наиболее распространенный фактор, связанный с различием уровня налогообложения в разных странах.

Пример 22.1. Сделка заключается между *независимыми компаниями* Для упрощения примера-предположим, что соотношение валют 1 1,т.с в стране экспортера А й в стране импортера Б имеет хождение одна и та же валюта, допустим доллар Издержки на производство товара в стране А составляют 100 доля , экспортная цена 150 долл , следовательно, прибыль составит 50 долл (150 - 100)

Налог на прибыль юридических лии в стране А равен 40%, а в стране и мпортсра Б — 20% Тогда в стране А компания Х долж! іа заплатить со своей прибыли в 50 долл налог в 20 долл , и ее чистая прибыль составит ЗОдолл А в стране импортера компания Y импортирует товар по 150 долл , а продает внутри страны по 180 долл , те се прибыль составит 30 долл (180 — 150) и после выплаты налога (20%) — 24 долл Итого прибыль компании в стране экспортера А и компании в стране импортера Б составит 54 долл (табл 22 1).

Таблица 22 1 Схема сделки между независимыми Компаниями

Страна экспортера А, компания Х		Страна импортера Б, компания Y	
Налог на юридическое лицо, %	40	Налог на юридическое лицо, %	20
Экспортная цена, доля	150	Импортная цена, долл	150
Издержки производства, долл	100	Цена продажи, долл	180
Прибыль без вычета налога, долл	50	Прибыль без вычета налога, долл	30
Налог на юридическое лицо, долл (40%)	20	Налог НИ юридическое лицо, долл (20%)	20
Прибыль после вычета налога, долл	30	Прибыль после вычета налога, долл	24
Суммарная прибыль компаний >	: и Y 54 *олл		

Пример 22.2. Сделка заключается между компаниями, *связанными отношениями капиталов* (механизм трансфертных цен) Предположим, что компания Y является дочерней компанией компании Х. Материнская компания Х продаст свои товары по ценам ниже, чем в первом случае, на-

пример по 120 долл., и получает чистую прибыль в размере только 12долл. Однако дочерняя компания получит в этом случае значительно большую прибыль. 60 долл. (180 - 120), что за вычетом налога равно 48 долл. Таким образом, прибыль двух компаний оказывается равной 60 долл., что превышает чистую прибыль, получаемую в первом случае, на 6 долл. Эта прибыль — результат действия механизма трансфертных цен (табл. 22.2).

Та б л и ЦЙ 22.2 Схема сделки между аффилированными компаниями (механизм трансфертных пен) (занижение цены)

Стлана экспортера А. компания X (головная)		Страна импортера R, компания Y (дочерняя)	
Налог на юридическое лицо, %	40	Налог на юридическое лицо, %	20
Экспортная аеиа, долл.	120	Импортная цена, долл.	120
Издержки производства, долл.	100	Цена продажи, долл.	180
Прибыль без вычета налога, долл.	20	Прибыль без вычета налога, долл.	60
Налог' на юридическое лицо, долл. (40%)	8	Налог на юридическое лицо, долл. (20%)	12
Прибыль за вычетом налога, долл.	12	Прибыль за вычетом налога, долл.	48
Суммарная прибыль компаний X : и у, бо долл.			

[1] Налог для компании X составляет 40%, для компании Y — 20% •

Таким образом, хотя прибыль компании X упала, общая прибыль возросла благодаря росту прибыли предприятия Y. Эта общая прибыль направляется в центр управления прибылями, расположенный в стране с низкимуроонсм налогообложения, откуда затем осуществляется реинвестирование компаний согласно стратегическому плану ведения международного бизнеса ТНК в целом.

Итак, во втором случае усложняются отношения соответствующих на
логовых администраторов. В частности, в стране А на 8 долл. (20 — 12) со
кращается сумма налогов, которые должна платить компания X, что снижа
ет поступления в казну государства. Чтобы избежать этого, страна А в дан
ном примере стремится предпринять ряд противодействующих мер, однако
} особо эффективных результатов ей, как правило, достигнуть не удастся.

Пример 22.3. Возможна ситуация, когда общая прибыль увеличивается при завышении цен.

Первый* случал — торговля' между независимыми компаниями (табл. 22.3).

Таблица 22 3. Схема сделки между независимыми компаниями

Страна А, компания X		Страна импортера Б, компания Y	
Налог на юридическое лицо, %,	20	Налог на юридическое лицо, %,	40
Экспортная цена, долл	150	Импортная цена, долл.	150
Издержки производства, долл.	100	Цена продажи, долл.	180
Прибыль без вычета налога, долл	50	Прибыль без вычета налога, долл.	30
Налог на юридическое лицо, долл. (20%)	10	Налог на юридическое лицо, долл (40%)	12
Прибыль за вычетом налога, ■ долл.	60	Прибыль за вычетом налога, долл	18
Суммарная прибыль компаний X и Y 78 долл.			

Пример 22.4. Теперь рассмотрим ситуацию, когда компании, экспортирующей продукцию, выгоднее завышать цемы с тем, чтобы оставить ббльшую прибыль в своей стране, где более льготные условия налогообложения (табл. 22.4).

Таблица 22.4. Схема сделки между аффилированными компаниями (механизм трансфертных цен) (завышение цены)

Страна А компания X (головная)		Страна импортера Б, компания Y (дочерняя)	
Налог на юридическое лицо, %	20	Налог на юридическое лицо, %	40
Экспортная цена, долл.	180	Импортная цена, долл.	180
Издержки производства, долл.	!O0	Цена продажи, долл.	200
Прибыль без вычета налога, долл.	80	Прибыль без вычета налога, долл.	20
Налог на юридическое лицо, долл. (20%)	16	Налог на юридическое лицо, долл. (40%)	8
Прибыль за вычетом налога, долл.	64	Прибыль за вычетом налога, долл.	16
Суммарная прибыль компания X и Y 80 j холл.			

Таким образом, справедливо утверждение, что в страну, где уровень налогообложения низкий, аффилированной компании выгоднее продавать товар по заниженной цене, а в страну, где уровень налогообложения высокий, — наоборот, по завышенной цене (рис. 22.2).

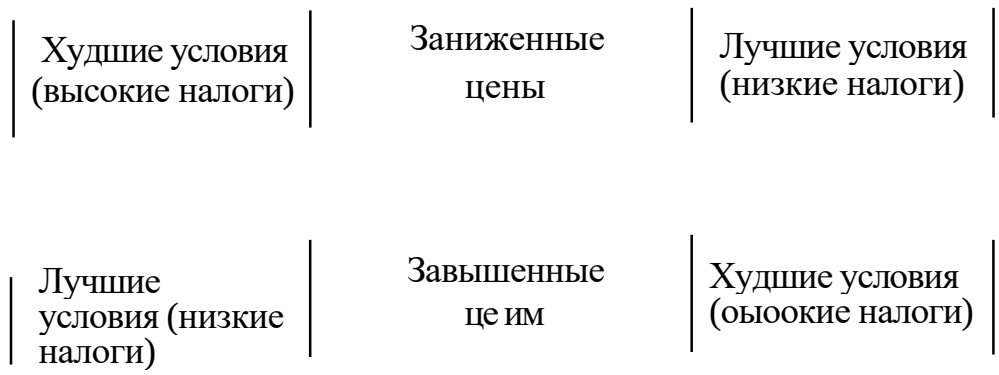


Рис 22 2 Основное правило трас»|>сртных цен

Трансфертные цены устанавливаются на любые товары и услуги во внутрикорпоративной торговле,

Уровень трасфертной цены тщательно рассчитывается Трансфертная цена не должна быть слишком низкой, чтобы мотивировать производственное подразделение, которое могло бы реализовать этот товар и на внутреннем рынке, продавая его через традиционную сбытовую сеть. Трансфертная иена не должна быть и слишком высокой, .чтобы подразделение было конкурентоспособным на зарубежных рынках С учетом этих двух условий трансфертная цена устанавливается в интервале от минимально допустимой цены до цены продаж на внутреннем рынке за вычетом валовой прибыли Цена на зарубежном рынке не должна быть ниже внутренней в стране экспортера, в противном случае конкуренты в стране импортера могут обвинить компанию в демпинге.

Кроме того, при расчете трансфертной цены учитываются правовые и административные ограничения в соответствующих странах в отношении уровня отклонения внешнеторговой цены от обычных мировых цен (согласно ст. 40 Налогового кодекса РФ ранее допустимый диапазон отклонения цены контролируемой сделки от рыночной цены был определен в 30%, а затем сокращен до 20%). Но при этом сложно и определение корректной рыночной цены, особенно если внешнеторговая сделка является уникальной и реальная рыночная цена не может быть определна исходя из рыночной ситуации.

Примечателен тот факт, что какая-либо из компаний при реализа ции механизма трансфертного ценообразования может иметь убытки, однако не будет разорена, поскольку принимается во внимание общая. сумма кумулятивных прибылей. ,

Для лучшей оценки результатов деятельности филиала применяются трансфертные цены конечного и промежуточного продукта, учитьеванлея счета за предоставленные услуги, расходы на управление, выплаты командировочных, оплата патентов и лицензций, участие в общих расходах и т.д.

4. Проблемы трансфертного ценообразования

Трансфертное ценообразование нарушает рыночный механизм ценообразования, искажает уровень мировых цен, и трансфертные цены ни в коей мере не могут служить справочными иенами для внешнеторговых операций. Реальная цена на товар в случае трансфертного ценообразования искажается, и это затрудняет контроль за издержками.

При продаже товаров на рынке с более низкими ставками налогообложения корпорации устанавливают минимальные трансфертные цены, что приводит к недоплате соответствующих налогов, за чем весьма пристально следят налоговые органы во всем мире.

Трансфертные цены позволяют уводить капиталы из страны, а также прибыли компаний от налогообложения При продаже товаров зарубежным дочерним компаниям или иностранным зависимым партнерам, компания может установить минимальную (заниженную) отпускную цену и соответственно сократить таможенные платежи при пересечении границы или установить максимальную (завышенную) цену для минимизации напогов, обхода ограничений на возвращение дивидендов или извлечения наибольшего количества денежных средств от зарубежного зависимого партнера В общем случае фирма заинтересована использовать низкие трансфертные цены в странах, где налоги ниже, чем на внутреннем рынке, и наоборот.

Это наносит серьезный ущерб национальным интересам соответствующих стран и вызывает острую критику со стороны правительственных, и прежде всего налоговых и таможенных, органов. Трансфертный подход к системе ценообразования сокращает налоговую базу в собственной стране и нстречает сопротивление со стороны налоговых служб на внутреннем рынке.

Правительства тех стран, которые оказываются жертвами подобной деятельности, принимают соответствующие контрмеры, требуя обоснования всех издержек, составляющих базу обязательных отчислений В частности, Индия и страны Латинское Америки в целях контроля за трансфертными ценами ТНК кспольз/ют практику международных соглашений. Ответственные лица филиала ТНК, расположенного в этих странах, чаще всего соглашаются с указанными условиями, в особенности если речь идет о местных кадрах.

В то же время таможенная служба в стране экспортера может отказаться принимать аномально низкие трансфертные цены в качестве базы для расчета таможенных сборов, которые будут невыгодны и снизят качество защиты местных производителей.

На межгосударственном и государственном уровне разработана широкая система мер борьбы с трансфертным ценообразованием.

Факторами, осложняющими такое ценообразование, служат налоговые законы и международные курсы обмена валют. Плавающие курсы обмена валют способствуют повышению неопределенности трансфертного ценообразования и затрудняют контроль за издержками для ТНК или аффилированных компаний Как правило, зависимые компании имеют второй комплект счетов и бюджетов, которые создают подлинную картину всех реальных затрат

В международном налогообложении имеются трудности при определении части прибыли, подлежащей налогообложению, в той или иной стране Данная проблема имеет сравнительно короткую историю, однако последние 20 лет мировое сообщество успешно ищет пути устранения препятствий правового и налогового свойства на пути развития экономического сотрудничества между странами.

Данная проблема прежде всего связана с трудностями определения суммы доходов и расходов компании, которые должны учитываться при налогообложении в соответствии с местным законодательством. Если степень интеграции компаний достаточно высока, различия внаналоговых законодательствах и административных требованиях разных стран приводят, как правило, к росту операционных издержек ТНК по сравнению с компанией, работающей в рамках законодательной системы одной страны.

5. Методы Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) по определению соответствия трансфертных цен рыночным

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в целях устранения препятствий на пути развития международной торговли, в том числе и налогового плана, а также в целях устранения конфликтов между налоговыми властями разных стран определяет ггринитпть! международного налогообложения, позволяющие исключить двойное налогообложение и определить справедливую сумму аллокированной надогооблатаемой прибыли между странами. Согласно этим принципам каждая отдельно взятая компания в ранках группы компаний (корпорации) рассматривается каКсамс>стоятельный налогоплательщик в отношении полученного дохода. Такой подход признан ОЭСР как наиболее приемлемый с точки зрения минимизация налоговых рисков.

В связи с этим любая операция между зависимыми компаниями в рамках одной группы рассматривается как самостоятельная рыночная опередил и должна сюуодествлятьоя но рыночной цене. Этот принцип сдан как длязашетаааахаффнлигкавдан^

симых компаний и устраняет возможную налоговую дискриминацию последних, позволяя установить одинаковые конкурентные условия на рынке.

Статья 9 Типовой модели налогового соглашения ОЭСР гласит: Если между двумя предприятиями в их коммерческих или финансовых взаимоотношениях создаются или устанавливаются условия, отличные от rex, которые имели бы место между двумя независимыми предприятиями, тогда «*любая прибыль, которая могла бы быть определена одному предприятию, но из-за наличия данных условий немоглабыть ему начислена, может быть включена в прибыль этого предприятия и, соответственно, обложена налогом**.

Международный стандарт финансовой отчетности 24 (редакция 1994 г.) также отражает проблему трансфертного ценообразования и обязывает компаний представлять соответствующие данные в финансовой отчетности.

Идеальная трасфертная цена должна соответствовать цене открытого рынка, рыночной цене. Если же трансфертная цена не эквивалентна рыночной и таким образом происходит искажение налогооблагаемой прибыли, прибыль аффилированных компаний подлежит корректировке в соответствии с рыночным принципом. Однако это очень сложная задача, поскольку, с одной стороны, сложно выявить справедливую среднюю рыночную цену, а с другой стороны, расхождение с ней трансфертной цены Особенно часто это наблюдается при операциях с нематериальными активами, например лицензиями.

Тем не менее ОЭСР рекомендует целую систему сопоставительного анализа внешнеторговой цены, с тем чтобы выявить механизм трансфертного ценообразования. Основанием дли расследования могут быть прежде всего явно заниженные или явно завышенные цены.

Основные методы, применяемые для анализа соответствия трансфертных цен рыночным, приведены ниже.

Традиционные методы, основанные на определении трасфертной цены.

Сравнение с неконтролируемой сделкой (comparable uncontrolled price). Данный метод признан как наиболее надежный, поэтому он чаще других используется налоговыми органами. В этом случае различия в уровне цен определяются путем сравнения цен на товары и услуги при трансферте внутри корпорации или между аффилированными компаниями с ценами по аналогичным торговым операциям между независимыми компаниями при сопоставимых обстоятельствах.

При использовании данного метода важно определить группу товаров, пригодную для анализа. Причем, даже если товары являются функционально эквивалентными, они могут принадлежать к двум раз-

личным товарным рынкам, в связи с чем не могут участвовать в сопоставлении.

В ряде случаев (например, при анализе товаров производственного назначения) прибегают к методам полевых исследований путем опроса наиболее типичных покупателей, производителей и экспертов данной области промышленности. Как правило, такой анализ не всегда может быть математически точным. Однако если случайная выборка покупателей свидетельсгвует, что они заменили бы один товар на другой, то можно признать, что данные товары могут быть сопоставлены.

Оценка через цену перепродажи (resale price method) заключается в том, что трансфертная цена находится путем вычитания маржи (торговой прибыли) из цены переуступки, т.е. цены, по которой товар, приобретенный у ассоциированного предприятия, был перепродан независимой компании (предприятию) Величина маржи в этом случае должна быть достаточной для получения нормальной операционной прибыли от осуществляемой деятельности и покрывать использованные активы и риски. Такой результат может рассматриваться как рыночная цена при трансферте между аффилированными компаниями. Этот метод чаще всего используется, когда трудно найти товар-субститут, т е. когда предметом сделки являются не абсольно идентичные товары.

Метод «издержки плюс» (cost plus method) предполагает суммирование издержек поставщика товаров и услуг, понесенных в процессе контролируемой торговой операции, с торговой надбавкой, достаточной для получения соответствующей прибыли, обычной душ осуществляемой деятельности и существующих рыночных условий. Полученный результат может рассматриваться как рыночная цена действительной контролируемой налоговым органом сделки.

При этом учитываются издержки производителя (производственная себестоимость), а именно: расходы на заработную плату, накладные расходы, включая амортизацию производственных фондов, а также расходы на сырье и материалы. Кроме того, принимаются во внимание операционные расходы по продаже товаров (на рекламу, содержание отдела продаж), а также общие административные расходы на менеджмент, маркетинг, финансовое управление и т.д.

Транзакционные профит-методы, основанные на анализе прибыли, которая является результатом торговых операций между аффилированными компаниями. Прибыль, полученная в результате осуществления контролируемой сделки, может служить эффективным индикатором:того, были ли условия этой операции отличными от тех, которые найяюдакугся в отношениях между независимыми компаниями.

Одним из транзакциощих профит-методов является *профит-сшит метод*. Он применяется тогда, когда степень взаимосвязи между торговыми сделками достаточно высока к возникает вероятность того,

что они не могут быть оценены на отдельной основе. В подобных обстоятельствах независимые предприятия могут организовать партнерство и согласовать методы распределения прибыли. Соответственно профит-сплит метод призван устранить эффект влияния на прибыль специфических условий, созданных или установленных при контролируемой операции, посредством определения доли прибыли, ожидаемой в подобных ситуациях от сделки между независимыми предприятиями.

Согласно этому методу вначале определяется прибыль, полученная в результате контролируемой сделки между аффилированными компаниями. Затем эта прибыль разбивается между ними на основании экономически валидного базиса (economic valed basis) примерно так, как это могло быть при сделке на свободных рыночных принципах. При этом вклад каждой компании (предприятия) оценивается на базе функционального анализа с использованием, насколько это возможно, данных о рыночной среде и показателях прибыльности сопоставимых независимых предприятий.

Для точного описания контролируемой сделки обычно бывает полезным проанализировать данные предшествующих лет в сравнении с текущей информацией. Например, этап жизненного цикла товара может оказать значительный эффект при определении сопоставимости контролируемой и обычной сделки между независимыми компаниями.

Причиной проверки торговой операции со стороны налоговых органов с точки зрения трансфертного ценообразования может быть и факт убыточности аффилированной компании, в то время как корпорация в целом имеет прибыль.

Однако следует принимать во внимание, что вышеуказанные регламентации хотя и вносят существенные ограничения в отношении недобросовестности трансфертного ценообразования, не могут полностью устранить механизмы их применения. Основные проблемы заключаются в следующем.

• трудности отнесения операции к отношениям между аффилиро ванными компаниями;

• трудности найти адекватную группу товаров (услуг); ■ трудности найти сопоставимые предприятия;

• сложности анализа условий контракта,

• трудности выявления схожих операций на данном рынке;

• сложности определения справедливой рыночной цены;

• сложности выявления расхождения между ценой контролируе мой сделки и справедливой рыночной ценой.

Кроме того, при организатсии подобной работы следует обеспечить нижеперечисленные факторы сопоставимости:

• идентичность сопоставимых товаров и услуг;

- идентичность сопоставимых предприятий,
- идентичность сопоставимых контрактов и признание их действительности,
- идентичность сопоставимых рынков,
- идентичность деловых стратегий сопоставимых предприятий

Желательно оценивать трансфертные операции каждую в отдель ности, однако на практике часто встречаются ситуации, когда опера ции тесно связаны друг с другом и сепаративная оценка невозможна. Примером могут служить долгосрочные и рамочные контракты, ли цензионные соглашения

Довольно часто оказывается невозможным определить конкретный уровень справедливой рыночной цены, и тогда усганавливается рыночный диапазон справедливой рыночной цены, внутри которого полученные реузльтаты могут оцениваться как корректные Рыночный диапазон цен позволяет учитывать разброс цен, складывающийся между независимыми компаниями (предприятиями) при совершении сделок одного и того же типа и в одних и тех же обстоятельствах, а также различия, возникающие при использовании различных методов оценки контролируемой торговой операции

Если рассматриваемые условия контролируемой налоговыми органами сделки попадают в рыночный диапазон, то соответствующей корректировки не требуется. Если же налоговые власти оценили сделку как не соответствующую рыночному принципу, то компания(предприятие)-налогоплательщик либо представляет опровергающие доказательства, либо вносит недостающую часть налога.

Довольно часто компании, имющие филиалы в зарубежных странах, прибегают к так называемым международным взаимозачетам, что позволяет им избежать обвинения в использовании механизма трансфертных цен. Например, одно предприятие передает другому право пользования патентом, получает взамен новую технологию и объявляет, что им не было получено ни прибыли, ни убытка. При подаче налоговой" декларации компания-налогоплательщик может показать несколько подобных операций, чтобы доказать, что они основаны на рыночном принципе и являются справедливыми.

Рыночный принцип применяется таможенными властями для сравнения стримости товаров, импортируемых аффилированными предприятиями, с товарами, импортируемыми независимыми компаниями (лредприятилми). Документация, подготовленная налогодлатедьцщком для таможенных органов, может также использоваться налоговыми властями при оценке трансфертной цены. Кооперация налоговых и таможенвых органов в этой области становится все более расгпэоетраненной.

6. Особенности контроля в Российской Федерация за ценообразованием при осуществлении внешней торговли

Российская Федерация, становясь равноправным и полноправным членом свободной международной торговли, делает свои первые шаги в разработке закона, регулирующего сложную область международного права, касающуюся вопросов трансфертного ценообразования, системы соответствующего налогообложения и недопущения незаконного вывоза капиталов из страны

Расширение торговых связей России, усиление влияния ТНК в России свидетельствует о повышении актуальности вопроса трансфертного ценообразования Понятие группы лиц и аффилированных лиц в российском законодательстве разъясняется Федеральным законом от 22 марта 1991 г. «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности» Кроме того, начиная с 21 декабря 1999 г. российские акционерные общества обязаны вести списки своих аффилированных лиц и представлять эти данные в региональные отделения Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг

В части первой Налогового кодекса РФ впервые в России введено понятие рыночной цены и определим случаи, когда налоговые органы вправе потребовать от компании(предприятия)-налогоплательщика подтверждения соответствия реальной цены контракта справедливому рыночному уровню цены Одним из таких случаев, когда налоговые органы вправе осуществлять контроль уровня цены, являются торговые операции между аффилированными лицами

Допустимый диапазон отклонения контролируемой цены от уровня рыночной цены в первоначальном варианте по Налоговому кодексу РФ составлял 30%, позднее была внесена поправка, сокращающая его до 20% (ст. 40).

Налоговый кодекс РФ трактует понятие сопоставимости сделок аналогично методике ОЭСР, т.е. условия признаются сопоставимыми, если различие между ними либо существенно не влияет на цену сделки, либо может быть учтенов результате соответствующих поправок.

При отстуствии на определенном рынке аналогичных товаров, услуг и работ Налоговый кодекс РФ предписывает возможность использования метода цены перепродажи (resale price method) и затратного метода (cost plus method), рекомендованных ОЭСР.

Однако ст. 40 Налогового кодекса РФ пока не работает в полную силу вследствие практической неотработанности механизма выявления трансфертных цен: в налоговых органах нет хороших специалистов по данному вопросу, нет официально рекомендованных справочников для определения справедливой рыночной цены, нет подробных

инструкций по практическому применению методов ее расчета, особенно если товар уникален.

В настоящее время Министерство по налогам и сборам РФ привлекает представительства совместных торгово-промышленных палат с западными странами, таких как Британско-Российской, Американо-Российской, Финско-Российской, Итало-Российской, для совершенствования налогового законодательства в вопросах трансфертного ценообразования.

Разработка законов, позволяющих создать справедливую и четкую систему налогообложения внешнеторговых операций, привлечет иностранные инвестиции в страну, окажет противодействующий эффект в отношении оттока капитала за рубеж, послужит хорошей базой для становления эффективной российской экономики.

Контрольные вопросы

1 Может ли трансфертная цена служить справочной ценой определения уровня мировой цены?

2 Если в стране А налоговая ставка на прибыль больше, чем в стране Б, по какой цене мы предпочтем продавать товары из страны А в страну S: по 350 или по 250 долл ? Дайте обоснование ответу.

3. Если в стране Б налоговая ставка на прибыль больше, чем в стране А, по какой цене м ы предпочтем продавать товары из страны Б в страну А: по 350 или 250 долл.? Дайте обоснование ответу.

4 Если в стране А налоговая ставка на прибыль меньше, чем в стране Б, по какой цене мы предпочтем продавать товары из страны А в страну Б : по 350 долл. или 250 долл.? Дайте обоснование ответу.

5. Подсчитайте общую прибыль компании при использовании трасфертной системы ценообразования и сравните с возможными результатами в том случае, если бы она ее не использовала. Условия следующие: компания при издержках в 50 тыс. долл. продает товар посредникам по 60 тыс. долл , а внешнеторговому отделению по 58 тыс. долл., теряя на этом 20% за счет снижения наценки с 10 до 8 тыс. долл. Экспортные издержки внешнеторгового отделения равны 10 тыс. долл., т.е. его общие издержки составляют 68 тыс. долл. Если максимальная приемлемая цена на зарубежном рынке равна 72 тыс. долл., валовая прибыль на изделие составит всего 4тыс. долл., т.е. менее 6% выручки.

6. Если головная и дочерняя компании находятся на территории одной страны, то цены, по которым они торгуют, могут являться трансфертными?

Раздел VI

СБЫТОВАЯ ПОЛИТИКА В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

Глава 23

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАНАЛОВ СБЫТА В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

/. Определении и сущност ь международной сбытовой политики • 2. Основные решения при формировании каналов сбыта для внеиней торговли • 3. Многоступенчатость международных каналов сбыта и системы их контроля • 4 Стратегии международного сбыта • 5. Маркетинговая поддержка работы зарубежных торговых организаций

1. Определение и сущность международной сбытовой политики

Политика формирования каналов сбыта является ключевым моментом в общем комплексе международных маркетинговых мер воздействия на рынок — маркетинг-микс. Принято считать, что в 60-е гг. XX в. в центре внимания компаний был потребитель, в 70-е гг. формирование нового общественного мнения, в 80-е гг. конкурентная борьба, а в 90-е гг. маркетинговые каналы. Насколько велико значение этого элемента маркетинговой концепции в управлении международной деятельностью ТНК, например японских, свидетельствует тот факт, что, развивая международную деятельность и осуществляя прямые капиталовложения за рубежом, они основную их долю направляют в первую очередь на создание и совершенствование зарубежной сети сбытовых организаций и фирм, т.е. на подготовку системы сбыта и товародвижения на иностранном рынке, и только затем приступают к сооружению или приобретению производственных предприятий по выпуску того или иного вида продукции.

Маркетинг, в том числе и международный, — это прежде всего система каналов товародвижения, система товарообращения. Эта система имеет макро- и микроэкономическое толкование. В первом случае в социально-экономическом разрезе система обращения рассматривается с позиции общегосударственных и межгосударственных процес-

сов, определяя основные функции торговых организаций в организации движения товаров, и не указывает на их физическое перемещение, т.е. не включает вопросы логистики. При таком понимании макросистема обращения не может быть контролируема со стороны отдельной фирмы или предприятия.

Во втором случае, а именно при маркетинговом подходе, с позиции отдельных предпринимателей, в рамках конкретной фирмы система обращения предстает как объект политики формирования оптимальных каналов товародвижения фирмы-продуцента, включая стратегии сбыта ее товаров конечному потребителю, подразделения и организации, призванные выполнять данную задачу, и оптимальный маршрут прохождения товаров, т.е. транспортные вопросы, атакже систему организации продаж и оперативно-коммерческую деятельность.

Чаще всего маркетологи склонны рассматривать в этой части маркетинга только саму политику формирования каналов товародвижения или маркетинговые каналы сбыта, которая определяет оптимальные сбытовые схемы движения товаров, методы и формы продажи, принципы выбора торговых посредников и торговых организаций, характер соглашений и договоров о сотрудничестве в сбыте продукции, систему подготовки и повышения квалификации торгового персонала.

Международная сбытовая политика (международное распределение товаров) включает следующие аспекты.

Аспекты международной сбытовой политики

- Формирование каналов сбыта в стране (для экономических отношений между странами) и за рубежом
- Международную коммерческую деятельность
- Физическое перемещение товаров в мировом масштабе
- Международную логистическую и информационную поддержку сбытовой деятельности в международном маркетинге

*-e*myr----------.

;, , Международнуюсбытовую политику отличает определенная спе цифика: ; ; ■ ■ . ; : -

■ Л. * сложность и многоступенчатосп. сбытовой сети в мировом масштабе, преимущественное использование косвенного метода сбыта; д^-..ф сложность выбора и псютроения оптимальной системы каналов *Щрь Ш* только на своей территории, но и за рубежом; ■ ,;^

А кгаогообразие, каналов сбыта, исаользуемых в международ»р| **практике; ■■-'.*Щ'%^-Ф-.^.-}.:</:■'^ф^^'1-^-.■■ у-ък** -²-;>

• сложность стандартизации международных каналов сбыта и преимущественное использование при их построении стратегии адаптации — мультинациоиального подхода;

• различия в сложившейся международной практике и практике отдельных стран в отношении форм и методов организации торговли и построения сбытовых сетей;

• различия в уровнях требований со стороны покупателей в отношении организации сбытовых сетей в зарубежных странах;

• различия в квалификационных характеристиках-дистрибьютеров разных стран, что создаст дополнительные трудности в отношении сбыта;

■ сложности выбора посредников за рубежом;

• дополнительные требования в отношении подготовки и квали фикации специалистов по международному сбыту данной компании (знание маркетинговой внешней макро- микросреды зарубежных стран, владение иностранными языками, навыки международной биз нес-культуры и бизнес-культур зарубежных стран-партнеров для орга низации и проведения международных переговоров и т.д.)-

*

2. Основные решения при формировании каналов сбыта для внешней торговли

При конструировании каналов сбыта для обеспечения внешнеэкономической и международной деятельности компании ей приходится решать широкий спектр вопросов различного уровня и вида,

К *первой группе вопросов (организация и технология международной сбытовой деятельности)* относятся:

1. Выбор стратегии сбыта:

• сбытовые стратегии охвата рынка:

полного охвата (недифференцированного),
дифференцированного,
целевого, узкоспециализированного

• сбытовые стратегии эксклюзивного, селективного и интенсивного сбыта; .;

• сбытовые стратегии pull и push.

2, Построение международной сбытовой сети в своей стране и за рубеЖОМ. ;:^И.*-

3. Международная сегментация каналов сбыта в соответствии с географическими, культурными, демографическими и другими осо бенностями макросреды зарубежного рынка.

4, Региональное и районированное распределение товарных пото ков в зарубежных странах

5. Выбор метола международного сбыта (прямой экспорт/импорт, косвенный экспорт/импорт и смешанный метод экспорта/импорта — СП и другие формы международного сотрудничества).

. 6. Определение длины и ширины международного канала сбыта,

7. Выбор зарубежных посредников (особые требования и приемы):

—чтобы не был посредником конкурента,

—лучше специализированный посредник,

—лучше известный посредник, с длительной историей деятельности,

—с «крепкими» источниками финансирования, с оснащенной материально-технической базой,

—предпочтительнее старый партнер (который имел деловые отношения с нашей компанией или компанией на Шей страны),

— для дополнительной проверки — личное посещение ком-
. паиии,

— на лерюм этапе развития деловых отношений рекоменду
ется заключить пробное соглашение на непродолжительный пе
риод времени.

" 8, Определение количества и видов зарубежных посредников.

9. Планирование степени конкуренции между зарубежными по средниками.

10. Определение набора функций, возлагаемых на каналы сбыта (в отношении независимых и зависимых зарубежных посредников).

11. Оказание финансовой, управленческой, маркетинговой помощи международным сбытовым каналам (особенно по продвижению: методы и формы организации рекламы, прямых продаж, стимулирования сбыта).

12. Определение форм и методов расчета с посредниками. Расчетные отношения с посредниками.

Ко *второй группе вопросов (управление международной сбытовой деятельностью)* относятся: •

1. Планирование продаж в разбивке по зарубежным сбытовым территориям.

2. Организационное построение сбытовых служб в компании.

3. Координация работы по сбыту в региональном и страновом разрезе.

> 4. Контроль за зарубежными системами сбыта, контроль работы сбытовых служб и организаций в рамках мирового рынка (в том числе и по видам вертикальных систем сбыта).

.5; Оценка эффективности сбытовой деятельности (разработка ме тодов расчета эффективности). . . >v|

6. Меры стимулирования сбытовых посредников и работников отг

дела сбыта (мотивация). ф; - –*с* .-
■>;Й

7. Информационная поддержка международной сбытовой деятельности, международные ифнормационные системы компании.

8. Воспитание кадров по международному сбыту.

9. Совершенствование работы лидера (руководителя) по сбыту.

3. Многоступенчатость международных каналов сбыта и системы их контроля

Длина каналов международного сбыта определяется количеством уровней — видов посредников (зависимых или независимых), например: торговый посредник в стране экспортера, затем зарубежный торговый посредник первого уровня (крупная импортная или внешнеторговая компания) в стране импортера, зарубежный посредник второго уровня (крупный локальный оптовик), зарубежный посредник третьего уровня (локальный оптовик), зарубежный посредник четвертого уровня (локальная розничная торговая организация).

Ширина каналов международного сбыта характеризуется количеством однотипных сбытовых организаций одного уровня, например три крупных оптовика или пять мелких оптовиков или 25 розничных торговых точек.

Структура (длина и ширина) международных каналов сбыта, как правило, существенно усложняется по сравнению с торговлей на национальном рынке производителя: они становятся более длинными и широкими.

Каналы международного сбыта имеют различный характер деятельности и включают различные типы.

*

Основные типы международных сбытовых каналов

- Занятые внешнеэкономической деятельностью на территории страны зкспортера л
- Занятые внешнеэкономической деятельностью на территории зарубежного государства, страны импортера
- Занятые внутренними продажами на территории зарубежного государства, страны импортера;
- ■ Занятые международной торговлей между компаниями треть-

■ ■",;;;;;..: * их стран. :::.:;;,,^^Щ^

Ш -В организации междушф^^ зарубежных государств большого внимания заслуживает специфика национальных, локальнътх каналов .сбыта зарубежных стран. В качестве

примера рассмотрим своеобразие японской системы распределения.

Глава 23 Особенности формирования каналов сбыта

Революция системы обращения в Японии произошла значительно позднее, чем в других развитых в экономическом отношении странах с рыночной системой хозяйствования, и не принесла значительных совершенствований, как это наблюдалось, например, в США, в Германии Несмотря на ряд изменений, японская система каналов товародвижения продолжает оставаться довольно консервативной и традиционной и характеризуется значительно сложной спецификой:

1) плотная сеть небольших, мелких розничных и оптовых магазинов и фирм, образующих так называемую двойственную структуру каналов сбыта на японском рынке и во внешнеэкономической деятельности японских фирм;

2) сложность и многоступенчатость системы каналов товародвижения;

3) существенное место в системе внутренней и внешней торговли крупнейших универсальных торговых фирм («сого еёся»);

4) тесная связь и взаимозависимость отдельных звеньев сбытовой цепочки, их единая стратегическая линия рыночного поведения, действующая как один мощный нетарифный торговый барьер, снижающий конкурентоспособность импортных товаров на японском рынке, или как активное средство стимулирование сбыта японских фирм, и в том числе японского экспорта;

5) ориентация каналов товародвижения на организацию сервиса и обслуживания покупателей и потребителей на самом высоком уровне;

6) низкая производительность и финансовая эффективность японской системы каналов товародвижения, существенно повышающей уровень цен на товары в Японии.

В результате вышеперечисленного японская система каналов товародвижения не только предстает весьма сложной и запутанной, требуя серьезной адаптации со стороны иностранного экспортера, но и представляет собой довольно значительное препятствие на пути проникновения иностранных товаров на японский рынок.

В международной практике значительно реже используются простые, традиционные, несвязанные каналы сбыта. Чаще товары экспортируются по вертажальньммаркетинговым системам сбыта (ВМС), а также по горизонтальным и комбинированным, многоканальным международным каналам.

Традиционная сбытовая система состоит из независимого производителя и одного или нескольких посреднических торговых организаций. При этом все участники в данной распределительной системе явдаобтея самостоятельными и неподконтрольными другим участникам сбытовой системы. В этом случае каждый из участников преследует цель добиться м^симаязацик прибыли только на своем участке сбыто* вой системы *я* не mm-ресуется вопросам» оптимизации прибыли *об-*

щей международной системы сбыта в целом. Такой тип построения сбытовой сети для компаний, занимающихся внешнеэкономической и международной деятельностью, является нетипичным.

Предпочтение в международной практике отдается *сложным вертикальным маркетинговым системам сбыта*, когда участники международной торговли связаны между собой теми или иными условиями и работают как единое целое или слаженный взаимообусловленный механизм в форме внутрикорпоративной торговли, или торговли между аффилированными компаниями, или компаниями, работающими на мировом рынке в рамках долгосрочных торговых соглашений и соглашений о сотрудничестве, и т.д.

Вертикальные маркетинговые системы сбыта, являющиеся относительно новыми формами построения каналов распределения, действуют как единая система, включая в себя производителя, одного или нескольких посредников, преследующих общие цели и интересы, согласно условиям построения данной системы сбыта. Как правило, один из участников выступает в главенствующей роли (например, владеет другими участниками, предоставляет им привилегии, оказывает доминирующее влияние и контролирует их деятельность).

Три вида международных вертикальных маркетинговых систем

- Международные корпоративные (в рамках единого владения, прав собственности)
- Международные договорные (в рамках договорных отношений и координирующих программ)
- Международные косвенного влияния (в рамках влияния, определяемого размером, мощью, авторитетом одного из участников, выполняющего роль лидера)

Международные корпоративные вертикальные системы выражены сбытовыми звеньями, принадлежащими по праву собственности одной компании. Такие системы позволяют реализовывать единую международную маркетинговую программу (глобальную или мультинациональную) для всех участников международного сбыта и осуществлять наиболее жесткий их контроль.

Договорные международные вертикальные системы в международном маркетинге представлены наиболее широко за счет заключения долгосрочных соглашений об экспортных/импортных поставках контрагентов различных стран на двусторонней основе (реже встречаются случаи заключения подобного рода соглашений на многосторонней основе). Контроль участников международного канала сбыта в

этой ситуации ограничен условиями, зафиксированными в соответствующих правовых документах - соглашениях между участвующими сторонами.

Международные вертикальные системы косвенного влияния фактически не обеспечиваются формальными видами контроля, однакоспособны оказывать существенное воздействие на сбытовое поведение участвующих сторон. Такого рода системы могут формироваться под эгидой держателя привилегий (в результате финансовой, экономической, маркетинговой мощи, имиджа) международной торговой организации, экспортера, импортера, конечного потребителя в зарубежной стране и т д Например, в организации экспортно-импортных операций с японской стороной приходится учитывать ведущую роль крупных универсальных торговых фирм — торговых домов Японии в построении международной вертикальной системы косвенного влияния, а также неформальных отношений (кэйрэцу) между японскими компаниями, что представляет собой специфику построения систем связей в производственно-сбытовой сфере деятельности фирм на японском рынке

Международные горизонтальные системы сбыта представляют собой объединение международных каналов сбыта двух или более фирм в совместном освоении отрывающихся маркетинговых возможностей на мировом рынке, когда, например, у каждой отдельной компании недостаточно средств, знаний, опыта, маркетинговой силы, производственных и сбытовых мощностей для организации сбыта и маркетинговой работы или слишком велик риск освоения нового рынка

Такое построение систем сбыта характерно также для международной стратегии, когда решение глобальной стратегической задачи экспортной политики требует консолидации сил нескольких фирм и отодвигает на определенное время вопросы конкуренции между участниками или когда объединение международных сбытовых сетей и усилий обеспечивает участникам международной горизонтальной системы сбыта большие конкурентные преимущества относительно других компаний, работающих на мировом или данном зарубежном рынке.

Горизонтальные системы сбыта строятся на международных (двуили многосторонних) соглашениях о сотрудничестве в области сбыта, атакже недобровольном объединении, например в форме консорциумов, что дает возможности договаривающимся сторонам совместно использовать не только определенные каналы, сбыта, но и другие производственные и маркетинговые ресурсы.

Международные многоканальные маркетинговые системы сбыта предполагают использование на мировом рынке компанией-экспортером одновременно п£я.мых и косвенных методов сбыта в различной

вариации и построение внешней торговли как через собственную сбытовую сеть, так и через независимых посредников. Если для розничного продавца лучше иметь дело с небольшим объемом сделки, то для фирмы-продуцента желательно расширение сферы торговли, поэтому данный тип построения каналов товародвижения через систему оптовой торговли является особенно эффективным при значительном числе и распыленности торговых территорий розничных торговцев.

Многоступенчатый, длинный и сложный канал международного сбыта (производитель — торговый посредник на рынке страны экспортера — первый торговый посредник на зарубежном рынке — второй торговый посредник на зарубежном рынке —.третий торговый посредник на зарубежном рынке и т.д — конечный локальный потребитель) обычно используется при организации продаж товаров с относительно низкой стоимостью на единицу продукции и высоким уровнем покупательского спроса, как правило, товаров первой необходимости или повседневного спроса. Такие товары для производителя желательно продавать через многочисленные торговые организации, расположенные на широкой торговой территории мирового рынка или по всей рыночной территории зарубежной страны.

Но в международном маркетинге вариант многоступенчатого, длинного и сложного канала сбыта свойствен втом числе и для товаров производственного назначения, правда, длина сбытовой цепочки в этом случае несколько укорачивается.

Каналы товародвижения компаний, занимающихся внешнеэкономической и международной деятельностью, как правило, отличаются многоступенчатостью, т.е. длиной или числом посреднических звеньев в общей сбытовой линии (числом уровней). Для таких компании в основном характерна сбытовая линия в два и более уровней сбыта, а также значительная ширина каналов товародвижения или большое число участников сбыта на каждом уровне сбытовой линии. При этом следует отметить, что такая система является не только данью исторически сложившимся традициям внешней торгоапи, увеличивая расходы на стадии обращения, но позволяет повышать качество обслуживания продаж, а беря на себя риск и осуществляя финансирование сбытовых операций, в результате повышает степень удовлетворения зарубежного потребителя и международную конкурентоспособность фирмы.

Международную сбытовую политику компаний отличает построение каналов товародвижения сложного и комбинированного типа, а также динамизм их развития, перманентное изменение, пересоставление и совершенствование организационной структуры. Выбор канала товародвижения зависит от вида товара, масштаба торговой территории, сложившихся торговых обычаев на мировом и зарубежных

рынках, степени конкуренции, маркетинговой стратегии фирмы-продуцента, системы управления.

Однако следует отметить, что, несмотря на сложность, многоступенчатость и громоздкость, международные сбытовые сети являются гибкой и четко функционирующей системой, обеспечивающей тесную связь всех звеньев своей разветвленной и комбинированной структуры, по многом определяя общий успех международной маркетинговой деятельности фирм.

4, Стратегии международного сбыта

1, Разрабатывая основные направления международной сбытовой стратегии, компания прежде всего решает вопрос, какой стратегии придерживаться: стандартизации (глобального маркетинга) или адаптации (мультинационального маркетинга). Следует признать, что глобальный, недифференцированный подход к управлению международными каналами сбыта практически невозможен в связи с неоднородностью потребителей на рынках разных стран, различиями в макроэкономических и регулятивных условиях, факторах внешней среды, существованием экономических ограничений на получение выгод от глобализации, различиями в поведении партнеров по сбытовому каналу на разных рынках. В лучшем случае стандартный подход возможен в рамках определенной группы рынков. Например, снижение межнациональных барьеров в ЕС позволило компании Whirlpool согласовать и упростить организацию производства и сбыта по всей Европе, в связи с чем"число ее отделов сбыта сократилось с семнадцами до четырех, число-складов — с тридцати до шестнадцати и имеются планы снизить его до пяти-шести.

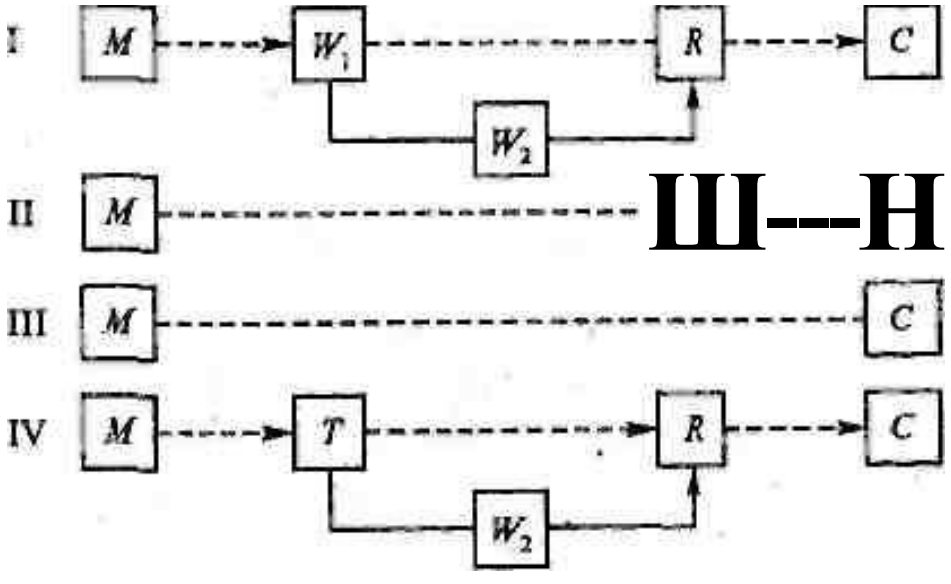
В подавляющем большинстве случаев используется *стратегия международной адаптации*, поскольку в каждой стране сложилась своя система распределения, вобравшая в себя культурные, экономические И правовые, особенности рынка.;: ^<'у.-

Например, в Англию нельзя поставить лес, не прибегая к услугам *Щ<№&Щ:р&тн11стх* брокеров. В-Германии основной формой покупок явд^ется продажа по^ каталогам^ ВЯпонии. оптовые предприятия самос&служ*1ван**я для, розничныхмагазинов функционируют наусловйяхййяаты наяичнъшияне с^есйеч>п«ирт доставки. В Финляндии мало ма^Й^^йР.ас^е;'теНа 'ДУШУ населения из-за преобладания прямо*фор|ЩШс^^К)варов надом-^Гшландии потребительские кек*пераЗДвьт назтрямую связаны о тт|кшэводителями.

При этом даже если компания в международной деятельности использует подход глобального маркетинга и реализует стратегию стандартизации по основным составляющим маркетинг-микс: товару, продвижению, цене, то построение сбытовых сетей адаптируется к каждому конкретному зарубежному рынку. Практически только такая международная сбытовая сеть, как Интерент, может рассматриваться как единая, стандартная и глобальная, хотя условия торговли на различных сайтах могут также варьироваться.

В качестве примера специфики организации сбытовых сетей в различных странах несколько подробнее рассмотрим особенности сбытовой системы Японии. Традиции и обычаи рынка Японии предопределили высокие требования со стороны конечных потребителей в отношении удобств, качества и структуры сбытовой системы, ее разветвленности и приближенности к месту, конечного потребления, а также тот факт, что именно торговые фирмы исторически являлись центрами японских промышленно-финансовых групп «дзайбацу» и во многом определяли условия работы компаний-производителей.

Японские фирмы используют пять основных типов построения каналов товародвижения (рис. 23.1).



■ V н-г-э—а-нз-нз

Рис. 23.1. Основные типы построения каналов сбыта на японской рынке
M — фирма-производитель; Г — торговая фирма; W_x - первый оптовик; W_2 — второй оптовик; *К*- оптовый рынок; С — потребитель; *R* — розничный торговец

Первый тип является тоадиционным видом построения каналов товародвижения в Японии; он наиболее распространен среди японских фирм ' и может включать- в себя оптовика первого, второго и даже третьего уров-. ня. Наиболее.часто такую систему сбыта можно встретить при продаже

продовольственных товаров, товаров повседневного спроса и широкого потреблении.

Второй тип предполагает такое построение сбытовой сети, когда производитель непосредственно связан с розничным торговцем, минуя стадию оптовой торговли Такая система построения каналов товародвижения активно представлена в торговле через супермаркеты, универмаги и т.д

Третий тип — непосредственная доставка товара потребителю, исключая оптовую или розничную ступень торговли Он предполагает наи~ более короткий маршрут движения товара и поэтому называется прямым методом продаж или прямым маркетингом (direct marketing) Такое *построение* сбытовой* сети характерно для продажи товаров в форме посещен ния торговыми акентами домов потребителей или предприятий и офисов Этот метод в Японии не так развит, как в США, однако в последнее время находит все большее распространение при продаже товаров производственного назначения, поскольку позволяет поддерживать тесные контакты с конечным потребителем и учитывать изменения в их требованиях при планировании новой продукции Такая форма продажи чаще всего осуществляется в виде приема заказов на каждый выпускаемый вид продукции Кэтому типу торгопли относится и электронная торговля через Интернет

Третий тип построения каналов товародвижения в Японии отличается относительной простотой системы и маршрутов сбыта и главным образом представлен

- посылочной торговлей, которая имеет тенденцию к росту в связи с увеличением разнообразия потребительских свойств и повышения качества товаров и ростом объема информации для потребителей о товаре В Японии появились отдельные фирмы, специализирующиеся на посылочной торговле,
- торговлей в форме персональных продаже непосредственным посещением конечного потребителя или пользователя товара торговыми агентами. Таким методом некоторые японские фирмы продают косметические товары;
- торговлей через небольшие специализированные магазины, непосредственно подчиненные фирме-производителю и находящиеся в системе его прямого управления и контроля,
- торговлей товарами производственного назначения;
- торговлей через Интерент

Второй и третий тип построения каналов товародвижения принимается в Японии за прямой метод сбыта

При четвертом типе построения каналов сбыта на японском рынке осуществление торговых операций происходит через специальные торговые фирмы «хайся>, которые полностью вовлечены в систему связей «кэйрэцу» с фирмой-продуцентом. Такой метод особенно распространен при продажам автомобилей, поскольку включает в сбытовую схему специализированнук

или другую торговую фирму, которая по споим характеристикам и правовым условиям работы отличается от обычного оптовика Несмотря на то что товарная номенклатура таких торговых фирм ограничивается товарами данной фирмы-продуцента, им приходится имев» дело с довольно широким ассортиментом продаваемых изделий

Японские производители бытовой электротехники используют очень схожий с этим типом вид сбытовой системы, когда после торговой фирмы товар попадает в связанный с ней специальным соглашением розничный магазин или к оптовику первого уровня

Пятый тип является примером построения каналов товародвижения, получившего наибольшее распространение при продажах в Японии свежих продую ов питания Его особенность заключается в том, что товары проходят через оптовый рынок, выполняющий функции аккумулирования, распределения и регулирования товарных потоков На рынке также осуществляются некоторые виды производственной функции, а также сортировка и уменьшение партий товара (например, распиловка тунца и т д) На рынках продажа может осуществляться через кооперативные организации, которые работают от имени нескольких производителей и частично ими контролируются (например, рыба, фрукты и т д)

В существенной степени для японского маркетинга свойственно п рименение не прямого (когда фирма-продуиент вступает в непосредственные отношения с конечным потребителем и не прибегает к услугам посредников), а косвенного метода торговли Несмотря на то что прямой м^тод торговли имеет свои преимуществ[8]» связанные с сокращением расходов на оплату услуг посреднических торговых звеньев и обеспечением непосредственного контакта с конечным потребителем, что дает возможность прямого изучения и анализа его запросов и требований и учета результатов полевых исследований в планах совершенствования товарной, сбытовой, рекламной и ценовой политики, японские фирмы предпочитают активно использовать именно косвенный метод торговли. Это не только не увеличивает издержки, но позволяет получать в итоге финансовые преимущества за счет специализации и универсализации операций торговых фирм-посредников, использовании эффекта синергии, атакже обеспечивать более качественное удовлетворение требований потребителей и высокий уровень их обслуживания за счет действенного анализа обратных связей. Длинные сбытовые сети удорожают конечную цену продукции, однако японцы согласны платить дороже за удобства сбытовой сети.

Такое своеобразие японских сбытовых сетей требует активной адаптации к ним систем сбыта иностранных компаний и в большинстве случаев создает серьезные барьеры для проникновения на рынок Японии товаров из-за рубежа.

Интересно, что первоначально систему сбыта, диалогичную японской внутренней сбытовой системе по видам продукции, японские фирмы старались конструировать и за рубежом, однако принципы высокой эффективности международного маркетинга потребовали значительной адаптации каждой составляющей маркетинг-микс, и прежде всего сбытовой политики, к условиям и требованиям зарубежного рынка

В связи с этим в последнее время японские фирмы осуществили переориентацию стратегии формирования зарубежной сбытовой системы и стараются использовать сложившиеся в странах-импортерах сбытовые сети в своих стратегических целях, осуществляя определенное их реконструирование, адаптацию и совершенствование

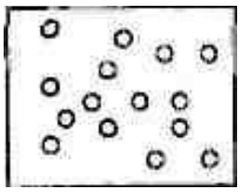
Таким образом, за рубежом японские фирмы стараются иметь менее разветвленные, менее дорогостоящие и более эффект ивные сбытовые сети, адаптированные к местным условиям и обычаям организации продаж При этом японские фирмы, приобретая в собственность зарубежные оптовые фирмы и магазины, предпочитают не менять их торговые наименования (знаки и логотипы), с тем чтобы завуалировать свое присутствие на зарубежных рынках и не вызывать антиягонские настроения. Аналогично они поступают и при осуществлении прямых капиталовложений в производственную сферу иностранных (государств. Поэтому с экономической и финансовой точек зрения сбытовая система японских фирм за рубежом представляется более простой, рациональной и экономически эффективной, чем внутренняя, которую японские фирмы намерены постепенно модернизировать и совершенствовать

2. Международные компании при отборе типов построения оптимальных каналов товародвижения используюттри вида стратегии сбыта: стратегии интенсивного сбыта, стратегии селективного сбыта и стратегии эксклюзивного сбыта (рис. 23.2).

Стратегия свободного, интенсивного неограниченного сбыта$_y$ предполагающая неограниченное число адресатов продаж на мировом и зарубежных рынках продукции данной фирмы, т.е свободную ее продажу на широкой торговой территории Такая политика применяется фирмами, экспортирующими товары массового спроса, так как они ставят своей целью добиться высокого уровня продаж и обеспечить для потребителя территориальнре удобство приобрести данный товар, т.е. как можно больше приблизить его к конечному потребителю.

В этом случае велико число зарубежных торговых посредников, с которыми фирма-производатель заключает соответствующие кон-
» тракта нд продажу товаров без жесткого дополнительного отбора.
»

1



Интенсивный сбыт | Селективный сбыт | Эксклюзивный сбыт

Рис 23 2 Международные стратегии интенсивного, селективного, эксклюзивного сбыта

Обычно экспортеру не приходится рассчитывать на активное сотрудничество с их стороны по соблюдению маркетинговой программы. Кроме того, осложняется контроль за сбытом и анализ обратных рыночных связей

Стратегия селективного сбыта, предполагающая продажу товаров данной фирмы зарубежным торговым организациям, специально отобранным по определенным критериям, например, по их торговой силе, величине капитала, характеру отношений сотрудничества с фирмой-продуцентом, качеству системы управления, степенидобросовестности, доле на рынке, условиям территориального размещения и т д

Данная стратегия свидетельствует о концентрации усилий фирмы-производителя на продаже товаров отобранными торговыми фирмами и требует от них преимущественного отношения к своим товарам при продажах по сравнению с товарами конкурентов, а также предполагает осуществление руководства и контроля за этими продажами в тех или иных рамках Как правило, в этом случае с ними заключаются долгосрочные рамочные соглашения о сотрудничестве по сбыту и маркетинговой поддержке.

Стратегия селективного сбыта в некоторой части схожа с политикой эксклюзивного, исключительного сбыта, однако здесь нет «специальной принадлежности* магазинов к фирме-продуценту и не предполагаются условия, когда торговый посредник может иметь дело только с товарами данной, специально оговоренной фирмы, а может свободно торговать и товарами фирм-конкурентов.

Стратегия эксклюзивного, исключительного сбыта предполагает продажу через торговые организации, принадлежащие или находящиеся в исключительном ведении фирмы-производителя или наделенные специальными исключительными правами. Данная политика определяет выбор торговых фирм и магазинов на специально оговоренной сбытовой территории в качестве единственных торговых филиалов или представителей фирмы-продуцента или связанных с ней

специальным соглашением, предполагающим продажу товаров только именно данной фирмой на данной рыночной территории. При этом на одной и той же торговой территории может быть отобран один или узкоограничеииос число сбытовых магазинов или торговых фирм, которые действуют согласно единой маркетинговой стратегии. Соглашения о сотрудничестве и представительстве товаров данной фирмы-экспортера на данной рыночной территории данной компанией заключаются в письменной форме на относительно длительный срок. Соглашение обычно оформляется в виде договора о предоставлении исключительного права, или права «первой руки».

Первый виддоговора предоставляет исключительное право продажи товаров данной фирмы на данной территории только для одной торговой фирмы. Такая форма торговли осложняется при продажах товара на широкой торговой территории, однако весьма удобна при относительно узкой рыночной территории. При соглашении о*продаже на условиях «первой руки» товар в первую очередь предлагается именно данной фирме для продажи на данной рыночной территории и только в случае ее отказа предлагается другим фирмам.

Возможно также заключение совместного договора о специализированной продаже. В этом случае соглашение предоставляетспециальные права на продажу товаров для определенного Числа сбытовых фирм на одной совместной торговой территории. Такие договорные отношения имеют целью большее покрытие рынка, создание единой системы связи торговых фирм и повышение координации и эффективности их торговой политики и сбытовых усилий в системе маркетинговых мер, влияющих на конкурентные позиции фирмы-продуцента на зарубежном рынке.

В структуре связей фирм-продуцентов и торговых фирм важную роль играет характер и вид системы руководства каналами сбыта и формы установления правовых и организационных отношений между ними.

3. Следующей группой сбытовых стратегий в международном маркетинге являются *стратегии рыночного охвата*, которые наглядно можно представить в виде следующих схем:

■;р I* стратегия полного (неощффег^Н1Г>фованн01^охвата — один-то вар по Всему мировому рынку

• стратегия дифференцированного охвата — различные виды дан ного товара для различных сегмеитовмирового рынка

Товар А *- Сегмент А ** Сегмент Б
Товар Б *- Сегмент С Рынок
Товар С

• стратегия целевого, концентрированного охвата — один товар (немногочисленные товары) для одного сегмента (немногочисленных сегментов) мирового рынка



Сегмент А
Сегмент Б
Сегмент С
Рынок

Стратегия полного недифференцированного охвата мирового рынка предполагает массовую продажу одного неадаптированного товара на всем мировом рынке без его специальной сегментации. Такая стратегия создает конкурентные преимущества по издержкам производства и сбыта за счет ориентации на широкий рынок, а также производство и продажу товаров в большом количестве. В результате обеспечивается низкий уровень затрат и цен, повышается норма прибыли на единицу продукции и привлекаются широкие слои потребителей с высокой эластичностью спроса.

Однако если подобную стратегию по аналогичным товарам проводят другие фирмы, то возможно обострение меэкдународной конкуренции (как, например, в случае с компаниями Coca-Cola и Pepsi Cola). Кроме того, при данной стратегии у компании оказываются не охваченными более мелкие сегменты мирового рынка.

Стратегия дифференцированного охвата мирового рынка предполагает продажу различных видов одного и того же товара, адаптированных к различным сегментам мирового рынка. В этом случае для каждого зарубеждного сегмента разрабатывается отдельное предложение. Такая стратегия ведет к более глубокому проникновению на зарубежные рынки за счет большого набора адаптированных к локальным рынкам видов товара. Издержки при таком подходе возрастают, цены тоже, однако для потребителей с низкой эластичностью спроса это не будет служить препятствием к приобретению товаров. Их привлекает чувство удовлетворения их свойствами и характеристиками товаров."-..■ .. " ■■. v -

Стратегия целевого, концентрированного охвата мирового рынка предполагает продажу одного вида товара одному сегменту мирового рынка, причем этот сегмент может одновременно находиться в различных странах, поэтому нельзя упрощенно полагать, что такая стратегия неспособна обеспечить высокий уровень продаж. Издержки оказываются относительно невысокими за счет узкой специализации на одном зидс продукции, цены, как правило, тоже. Потребитель привлекается за счет уникального предложения. Такая стратегия довольно привлекательна для фирм с ограниченными ресурсами, малых предприятий. Однако она уязвима и рискованна, поскольку компания может не выдержать конкуренции в одной узко очерченной сфере или спрос в этом бизнесе может резко сократиться и т.д.

4. При организации международного сбыта компания также выбирает между стратегиями «тяни» (pull) и «толкай» (push).

Международная стратегия «толкай» (push) предполагает активную работу с международными торговыми посредниками, что выражается з различных формах поддежки их сбытовой деятельности, сервиса, рекламы и росте заинтересованности в увеличении продаж продукции данной компании-экспортера. При этом основные усилия направляются на торгового посредника первого уровня, с тем чтобы он 'заинтересовал в работе посредника следующего уровня и т.д. Таким образом происходит «выталкивание» и «проталкивание» товара конечному зарубежному потребителю (рис. 23.3).

Прямой метод сбыта

Производитель	*Международный посредник первого уровня*	*Международный посредник второго уровня*	Потребитель

Рис. 23.3. Метод «толкай» (push)

При использовании прямого экспорта компания-экспортер также напрямую активно работает с конечным потребителем» заинтересовывая его в приобретении товара, ^ •

Международная стратегия «тяни» (pull) предполагает направление основных сбытовых» сервисных и рекламных усилий непосредственно на конечных потребителей в зарубежных странах с целью заинтересовать их в приобретении товара и «вытанугь* его у торгового посредника последнего уровня, чтобы тот заказал его в связи с возросшим спросом у тортового посредника предыдущего уровня и т.д., и в конечном итоге бш,бЬ1 .обеспечен, ROCT заказов у компании-экспортера (рис. 23.4).-

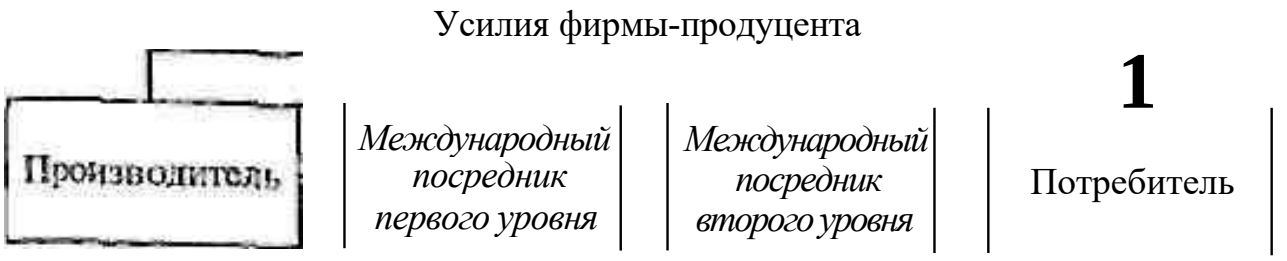


Рис. 23 4 Метод *тяни» (pull) (стрелки — запросы товара)

5. Маркетинговая поддержка работы зарубежных торговых организаций

Международные компании в рамках системы договорных или других связей типа аффилированных не только руководят деятельностью международных торговых посредников и контролируют процесс и результаты их работы, но и оказывают им значительную помощь в организации и расширении продаж, в области подготовки квалифицированного персонала, обеспечения финансовыми средствами, соотаетствующими бизнес- и маркетинговыми технологиями, научно-техническими ноу-хау.

«Оказывая помощь торговым посредникам и сбытовым филиалам, вы Оказываете помощь себе, так как это способствует укреплению каналов сбыта ваших товаров и повышает их эффективность», — наставляют опытные менеджеры фирм-продуцентов своих сотрудников.

Причем данная помощь развивается по сбытовой цепочке: фирма продуцент — международный посредник — зарубежный оптовик — зарубежный розничный торговец. Таким образом, не только фирма-продуцент-экспортер оказывает помощь международным посредникам и зарубежным оптовикам, но и они, в свою очередь, оказывают помощь зарубежным розничным торговым организациям в налаживании и совершенствовании сбытовой деятельности. .

Основные показатели для оценки работы международного торгового посредника следующие:

• фактический объем продаж и тенденции его роста;

• сопоставление плановых показателей с фактическими результат татми;

• сопоставление доходов с расходами по объемам, статьям (в динамике);

• уровень совпадения торговых целей торгового посредника с целями фирмы-экспортера;

• качество обращения с товаром фирмы-продуцента;

• реальный объем платежей за предоставляемые торговые и другие услуги;

Глава 24

ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

J Классификация форм международной сбытовой деятельности • 2. Традиционные формы сбыта в международном маркетинге прямой и косвенный экспорт • 3 Основные формы международной совместной деятельности в организации сбыта на мировых рынках • 4 Критерии выбора формы сбыта на зарубежных рынках • 5 Этнические сбытовые сети в международном маркетинге • б Серый (параллельный) сбыт в мировой торговле

1. Классификация форм международной сбытовой деятельности

Рассмотрим основные формы (способы) осуществления международной сбытовой деятельности (рис. 24 J)

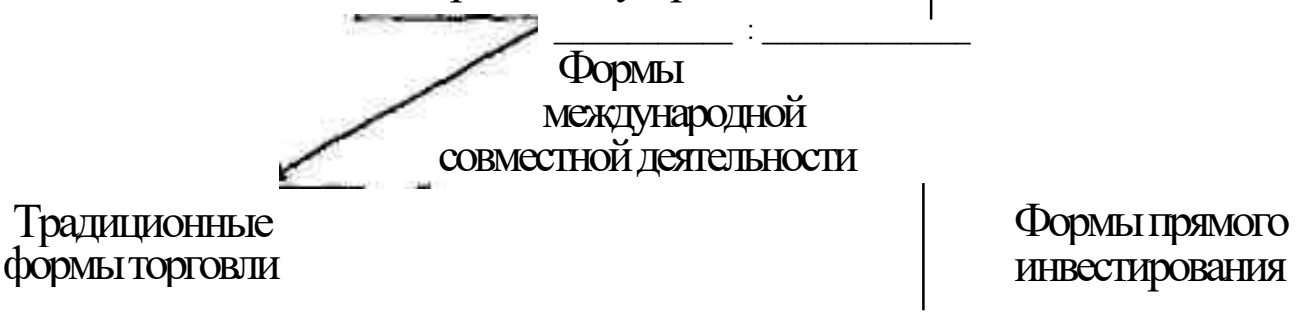


Рис 24 1 Основные организационные формы международной сбытовой деятельности

Каждая из этих трех групп включает в себя разнообразные формы организации международного сбыта, основные из которых перечислены ниже. При этом данные формы весьма подвижны. Международная маркетинговая и коммерческая практика постоянно предлагает новые формы международного экономического взаимодействия, позволяющего расширять сбыт продукции и услуг фирмы и увеличивать собственные рыночные территории В связи с этим довольно сложно класси - фвдировать эти формы в логической и стройной последовательности

Основные форумы международной сбытовой деятельности

1. *Традиционные формы торговли:*
   косвенный экспорт
   прямой экспопрт

2. *Совместная предпринимательская деятельность. Соглашения о сотрудничестве (производство на зарубежных рынках)*
   Промышленная кооперация (подрядное производство)
   Контракты на производство, производство по контракту (contract manufacture)
      Толлинг (соглашения о давальческом сырье)
      Соглашения:
         о специализации
         о разделе продукции
         о совместной разработке природных ресурсов
         «разрабатывающий импорт» (разрабатывай и импортируй)
         концессионные
         лицензионные
      Встречная торговля:
         бартерные операции
         компенсационные соглашения
      Управление по контракту (передача компании во внешнее управление)
   Франчайзинг Технические соглашения на предоставление услуг типа инжиниринг
      Арендные соглашения: лизинг, хайринг, рейтинг (чартер)
      Факторинг
      Форфейтинг
      Соглашения о создании совместных предприятий
      совместное сборочное предприятие (assembly plant)
      совместное производственное предприятие (manufacturing plant)

3. *Прямое владение и приобретения (прямое инвестирование)*
      Приобретения: слияния и поглощения компаний:
*   конгломераты
         концерны ' Создание (строительство) предприятий

4. *&тратегичеаив союзы (формы объединений):*
   '* . стратегяяеекке альянсы
   * Консорциумы

2. Традиционные формы сбыта в международном маркетинге: прямой и косвенный экспорт

Традиционные формы международной торгволи представлены ковсенным экспортом/импортом и прямым экспортом/импортом.

Простейшей традиционной формой выхода на внешние рынки является организация *экспортной торговли,* когда фирма экспортирует спою продукциюза рубеж или расширяетрынокдля своего экспорта в конкретной зарубежной стране. В этом случае экспорт предполагает лишь незначительные изменения стратегических задач компании, ее товарного ассортимента (товар либо не модифицируется, либо модифицируется, адаптируясь к требованиям зарубежного рынка), структуры организации (за счет создания отдела экспорта, а в ряде случаев фирма и не имеет специального подразделения, занимающегося зарубежными поставками) и инвестиций компании. Это самый дешевый и наименее рискованный способ организации внешней торговли, поскольку международные поставки доверяются другим, специализированным в области международной торговли организациям.

При этом за рубеж можно с успехом вывозить не только товары, которых там нет. Например, в Италию, являющуюся родиной первоклассной обуви, успешно экспортирует обувь американская компания Allen — Edmonds Shoe Corporation, компания Meridah Group — специальный песок, предназначенный для фильтрации воды плавательных бассейнов в страны Ближнего Востока, компания Super Kteen владеет 24 прачечными в Китае, Lakewood Industries продает в Японию одноразовые палочки для еды, Rhode Island с успехом поставляет в эту страну ее же национальное блюдо — суси, адругая фирма снегоочистители — в Саудовскую Аравию для удаления песка с проезжей части дорог.

Обычно фирмы, начинающие выходить на зарубежные рынки, используют формы *косвенного экспорта* (рис. 24.2).

Косвенный экспорт осуществляется через международные и зарубежные торговые компании, независимых отечественных и зарубежных дистрибьютеров и через торговых агентов, к которым относятся:

• отечественные, зарубежные и международные торговые организации, приобретающие в собственность экспортный товар для последующей его перепродажи за свой счет и от своего имени на зарубежном рынке;

• отечественные, зарубежные и международные торговые организации-дистрибьюторы, приобретающие экспортный товар на услови-

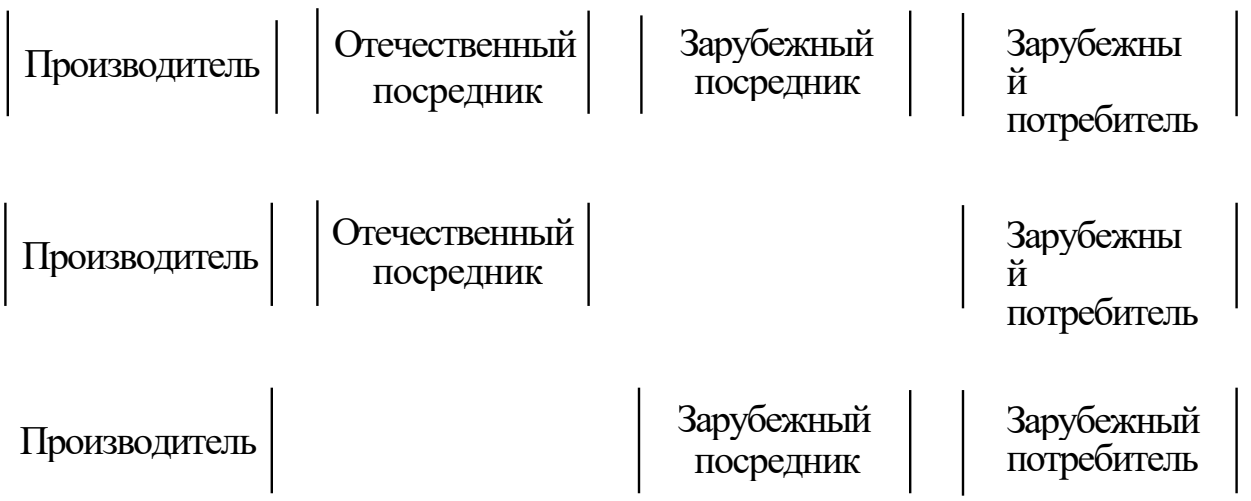


Рис. 24 2 Косвенный экспорт

ях комиссионного (в том числе и консигнационного) соглашения и продающие его за рубежом от своего имени, но за счет производителя (экспортера), получая при этом комиссионные;

• отечественные, зарубежные и международные торговые организации, выступающие в роли торговых агентов, которые за определенное вознаграждение продают товар за рубежом, от имени и за счет производителя-экспортера.

Например, большинство производителей компьютерного оборудования и программного обеспечения поставляют свою продукцию на российский рынок, используя форму косвенного экспорта. Они взаимодействуют с крупными дистрибьюторами, такими как «Стиплер» или «Белый ветер», при этом многие из них работают с несколькими сбытовыми сетями, создавая между ними дополнительную конкуренцию.

Международные торговые компании могут быть представлены в виде универсальных международных торговых домов (самыми крупными такими торговыми компаниями являются японские, китайские и западноевропейские) и в виде специализированных международных торговых фирм.

Торговые организации, выступающие в роли посредников в международной торговле и принадлежащие стране экспортера, могут быть по своему статусу частными, государственными и кооперативными, а также национальными по капиталу, иностранными и сметтдавнымич

Посредники в международной торговле выполняют широкий спектр разнообразных функций, имеющих свою специфику в зависимости от праволзвд* экономических, пс»литических, культурных и других усдотий развития страны сбыта, *

Основные функции посредников в мировой торговле

• *Коммерческая работа:*
закупка у зарубежных производителей товаров, формирование ассортимента; поиск покупателей; подготовка контракта; проведение переговоров;
заключение контракта, контроль за его выполнением; работа с рекламациями • * *Интегрированная логистическая поддержка внешнеторговых операций:* ,
транспортировка;
складирование;
составление и обработка документов
• *Страхование*
' • *Маркетинговая поддержка сбыта:*
изучение мироиого рыночного спроса и предпочтений потребителей на зарубежных рынках;
информирование производителя о положении на мировом и локальных рынках;
реклама;
стимулирование сбыта, сервис;
участие в формировании товарной номенклатуры зарубежного производителя;
формирование цены и ценовой политики зарубежного производителя
• *Финансирование* зарубежных поставщиков и производителей (кредитная функция)
• Адаптация и *доработка* товара (производственная функция)

Косвенный метод сбыта на мировых рынках имеет как достоинства, так и недостатки, которые следует иметь в виду специалистам, занимающимся поставками товара за рубеж.

Преимущества и недостатки косвенного экспорта

Преимущества:
[4] возможность снизить издержки по сбыту за счет синергии • возможность не возлагать на себя многие функции по организации международного сбыта

- возможность сосредоточить усилия на производстве (где есть опыт и обычно более высокая норма прибыли)
- возможность снизить риски от зарубежной сбытовой деятельности
- возможность быстрой окупаемости (за счет продажи крупных партий и получения оплаты задолго до поступления товара конечному потребителю в зарубежной стране)
- возможность обходиться без внешнеторговых специалистов по отдельным странам и регионам

Недостатки

- оторванность от рыночных процессов
- оторванность от сканировании трансформации запросов конечных потребителей в зарубежных странах
- большая зависимость от действий посредников и т.д.

Преимуществом косвенного экспорта является низкий уровень инвестиций, рисков и ошибок в связи с отсутствием необходимости организации самостоятельного маркетингового плана, международной сбытовой сети и структуры маркетингового обслуживания, а также возможность использовать бизнес-знания, опыт и деловые связи посредника в области международной торговли. Фирма может легко реализовать возможности, открывающиеся на международном рынке без выделения крупных людских, организационных и финансовых ресурсов.

Недостатки косвенного экспорта связаны с большой оторванностью производителя от зарубежного рынка, что делает его деятельность во многом зависящей от результатов работы посреднических звеньев и уязвимой из-за недостаточности ее контроля. Уровень вовлеченности в международную торговлю при этом низкий, фирма не приобретает международного опыта и, как правило, не работает на долгосрочную перспективу развития своей внешнеэкономической и международной деятельности. К тому же потенциальный доход в этом случае может оказаться низким.

Для обеспечения информированности о зарубежном рынке и более жесткой системы контроля за реализацией международных маркетин говых планов экспортеры, работающие с использованием косвенного метода сбыта, т.е. через независимых посредников, открывают за рубе жом спетдиалъные региональные маркетинговые центры, которые не занимаютея продажей товаров, а сч^щ*сствляют меры по согласойанию сбытовых действий независимых торговых организаций в рамках дол госрочны* сошадедайч огов^йваюодихнеобходимые условия сотруд ничества.. * 4 X '

Со временем, по мере увеличения объемов поставок и постоянностью экспортных операций компания может перейти к форме *прямого экспорта*, требующего прямых контактов между производителем и потребителем (рис. 24,3).



Рис 24 3 Прямой экспорт

Прямой экспот осуществляется через;

- отделы экспорта или экспортные бюро в рамках маркетинговых служб;
- собственных (зависимых) торговых представителей-посредников;
- свои зарубежные сбытовые фирмы и маркетинговые филиалы (sales company, marketing subsidiary);
- свои зарубежные отделения (branch office)

Например, американская компания General Electric имеет в своей структуре отдел внешней торговли численностью 60 сотрудников, владеющих иностранным языком и имеющих степень магистра в области управления предпринимательской деятельностью, при этом 70% из них родились за границей.

Довольно распространено в практике международной торговой деятельности считать работу через зарубежных и международных посредников также формой прямого экспорта, т е. товар экспортируется за гран ицу зарубежному местному или международному торговому посреднику (агенту или торговой фирме), минуя посредников страны экспортера. Например, финская компания по производству молочных продуктов Valio доставляет свою продукцию напрямую в магазины Санкт-Петербурга.

Преимущества и недостатки прямого экспорта

Преимущества:

- возможности для расширения самостоятельного соыта
- контроль за международным и зарубежными локальными рынками
- контроль за соблюдением маркетинговой программы

- повышенное внимание к товарной номенклатуре сбыта
- возможность долгосрочных отношений с конечными потребителями
- приобретение опыта самостоятельной работы на высококонкурентных зарубежных рынках

Недостатки:

- необходимость обширных бизнес-знаний в области зарубежных рынков
- необходимость в высококомпетентных специалистах
- дополнительные риски и издержки
- повышенные требования к международной конкурентоспособности не только товара, но и международного маркетинга фирмы
- необходимость выполнения широкого круга функций по организации зарубежного сбыта

Преимущества прямого экспорта. Форма прямого экспорта означает значительно большую, чем при косвенном экспорте, форму вовлеченности компании в международную торговлю. Фирма сама управляет функцией экспорта, не делегируя ее независимым посредникам. В связи с этим компания создает подразделения, ответственные за международную деятельность и проводит анализ зарубежных рынков, следит за международным товародвижением, разработкой ценовой стратегии и определением уровня цен. Компания в этом случае способна осуществлять самостоятельный контроль за зарубежными рынками, чутко реагировать на изменения запросов и предпочтений зарубежных потребителей, адаптировать к ним соответствующую продукцию и обеспечивать возможности развития форм сотрудничества с зарубежными партнерами (потребителями) на долгосрочной основе ит.д. Прямой экспорттакже обладает- следующими преимуществами:

• позволяет непосредственно контролировать международную сбы товую сеть с точки зрения глобальной и региональной сбытовой полити ки по количеству, качеству и масштабам продаж и предоставляемых по- . купателям услуг;

*облегчает процесс координации ггг^нзводственно-ебыгтовой дея тельности и создания систем сотрудничества по типу внутрикорпора-тагенойторговяи и корпоративной вертикальной маркетинговой систе мы каффилит^ванньк компаний; . V -'%. ■ ■■■;'^f./

'fgj ■ всвЗтаисис^ючением уровня независимых посредников обеспе-чивается: \э«онс*Ш средств йа сумму оплаты их услуг и тем самым . :|-| увеДМчйтетея. прибыль фг^мы-шюдуцента (однако это следует рас-:,.

сматривать индивидуально в каждом конкретном случае, так как использование посредника чаще может в целом повысить эффективность международного сбыта и увеличить прибыли фирмы-продуцента);

• обеспечивается оперативная информационная, прямая и обратная связь между фирмой-производителем и конечным потребителем выпускаемой продукции;

• взимание платы за поставленный товар может осуществляться непосредственно производителем.

Недостатки прямого метода сбыта. В то же время форма прямого экспорта требует дополнительных издержек на осуществление всех функций международного сбыта и продвижения товара по всему маршруту от производителя к конечному потребителю, на подготовку специалистов, персонала компании по зарубежным рынкам, на развитие международного маркетинга и создание соответствующих организационных струткур, что влечет за собой не только дополнительные расходы, но и дополнительные риски.

Кроме того, в большинстве стран норма торговой прибыли оказывается ниже, чем в производственной или другой сфере, что делает непривлекательным для менеджеров фирм-продуцентов вложение средств в организацию собственных каналов сбыта.

При использовании прямого метода продаж в международной торговле:

• ограничивается широта торговой территории и число адресатов сделки;

'• удлиняется период оборачиваемости финансовых средств в связи с тем, что оплата осуществляется только при поступлении товара конечному потребителю;

V возрастает риск в связи с возможным разорением партнера по сделке;

- ■ отмечается малая величина единицы торговой сделки и повышаются издержки обращения в связи с большим числом конечных потребителей и зависимых торговых организаций, приходящихся на единицу продукции, что приводит к снижению эффективности торговых операций;

• происходит усложнение системы управления участниками тор говли.

Следует отметить тенденции к росту прямого метода в рганизации международной торговли, что связано в первую очередь с активным развитием сети Интернет и электронной торговли, а также с увеличением доли в мировой торговле наукоемкой, сложной и уникальной продукции, которая требует непосредственных контактов производителя и конечного потребителя.

3. Основные формы международной совместной деятельности в организации сбыта на мировых рынках

Последняя половина XX в. и начало XXI в характеризуются активным развитием более тесных форм организации международного сотрудничества в течение продолжительного периода времени. Так называемые формы интеграционного сотрудничества в международном маркетинге ниже будут приведены в порядке нарастания степени сотрудничества, количества соглашений, объемов затрат капитала, расходов на управление, степени риска, степени контроля и потенциальных прибылей.

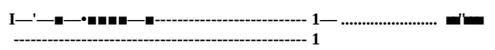
Рынки США, Западной Европы и Японии к концу 80-х гг. достигли по большинству товарных групп определенного насыщения, что в значительной степени обострило конкурентную борьбу за потребителя. Происходит также рост процессов глобализации, научно-технического прогресса, ужесточение экологических стардартов, связанных со всемирным потеплением климата, на первый план выходят проблемы загрязнения окружающей среды, усиления требований к безопасности потребителя, разработки новых высокозатратных технологий.

Компаниям, даже крупным по масштабам производства и капитала, действовать в одиночку при столь жесткой конкуренции становится все труднее. Сама рыночная действительность заставляет компании искать поддержки Друг у друга и объединять усилия в научно-исследовательских разработках, создании глобальных систем продаж и систем стимулирования сбыта.

Желание снизить тяжесть бремени расходов на указанные цели, повысить экономическую эффективность предпринимательской деятельности и одержать победу в конкурентной борьбе направило усилия крупнейших компаний на поиск партнеров для объединения усилий с помощью различных форм сотрудничества не только на внутреннем, но и на международном рынках, и данный тип стратегии стал одним из показательных для развития международного маркетинга в 90-е и последующие годы. При этом довольно часто сотрудничество развивается не только с партнерами по бизнесу, но и с конкурентами.

Формы организации моугународной совместной предпринимательской деятельности позволяют в значительной степени увеличить объемы сбыта на мировых рынках и суммарные величины прибылей.

Причины активизации форм интеграционного сотрудничества партнеров по бизнесу в международной маркетинговой деятельности



* Насыщение рынка • **

• Труддосгасбьий

! • К£изйоные явления *

• Удорожание проектов развития и разработки
• Резкое усиление международной конкурентной борьбы
• Консолидация: концентрация и централизация капитала

Основными целями международного сотрудничества являются:
• повышение конкурентной позиции фирмы и ее товаров;
• привлечение дополнительных финансовых и прочих ресурсов,
• снижение операционных издержек, повышение эффективности бизнеса и прибылей;
• использование накопленных бизнес-знаний и предпринимательского опыта,
• координация сбыта и работы с потребителями в различных странах;
• проникновение на новые рынки и расширение доли на рынках, уже освоенных;
• дифференциация предлагаемых к продаже товаров и услуг, расширение продуктовой гаммы;
• упрощение юридических и организационных процедур при проникновении на зарубежные рынки.

Совместная предпринимательская деятельность в отличие от традиционных форм экспортной и импортной торговли предполагает различные формы сотрудничества и объединения усилий с иностранным партнером для производства и сбыта товаров и услуг в целях расширения международной сбытовой деятельности на долгосрочной основе.

Промышленная кооперация (подрядное производство). Развитие сбита в международной торговле может осуществляться в форме промышленной кооперации, предполагающей-заключение соглашений между фирмами различных стран о совместной производстве соответствующей продукции при четком разделении номенклатуры производимых деталей и узлов и функций по их сборке и продаже конечного продукта. В этом случае в составе рамочного соглашения о промышленной кооперации возможно заключение отдельных соглашений на подрядное производство.

Например, в 70—80-х гг. автомобилестроительные компании многих стран отказались от собственного производства различных деталей и комплектующих, а также некоторых бизнес-процессов и стали закупать их у внешних, в том числе и зарубежных организаций, субконтракторов. Они осуществляіоf основные части производственного процесса, в то время как менее значимые передаются специализированным компаниям, которые выполняют ихлучше и с меньшими издержками. Данное решение позволило компаниям — производителям

конечной продукции сократить объемы инвестиций и добиться повышения степени гибкости производства и сбыта.

Такая тенденция сохраняется и в настоящее время Так, компания General Motors закУпает *У* внешних поставщиков большинство используемых в производстве ее модели Saturn деталей и комплектующих Часть деталей импортируется из Мексики, часть — из Канады, что позволяет корпораций жестко контролировать издержки производства новой продукции и повышать конкурентную позицию.

В практике международной торговли возможно также заключение отдельных не обусловленных специальным соглашением о промышленной кооперации соглашений на подрядное производство Компания в этом случае заключает контракт с зарубежным производителем на выпуск ее продукции или оказание ее услуг на местном рынке. Например, компания Sears использовала этот методдля открытия магазинов в Мексике и Испании, где она поручила производство многих товаров, продажей которых она занимается, квалифицированным местным производителям.

К недостаткам подрядного производства относится более низкий уровень контроля и потеря потенциального дохода, чем при полном владении бизнесом, а к достоинствам — возможность быстрого начала зарубежного предпринимательства с меньшим риском, возможность реорганизовать сотрудничество в более тесную форму, например купить предприятие партнера.

Международные контракты на производство, производство по контракту (contract manufacture) также являются формой организации внешней торговли. В этом случае согласно условиям заключаемого соглашения осуществляется производство за рубежом конкретного вида продукции. Такая форма предполагает производство по поручению.

В этом случае продукция производится за границей местным производителем по контракту с фирмой, осуществляющей контроль за маркетингом и коммерческими вопросами через свой зарубежный торговый филиал. Такая форма дает возможность компании не вкладывать средства в зарубежное производство и не нести расходы на таможенную очистку и транспортировку. В то же время производство по контракту позволяет использовать более дешевую местную рабочую сдаеу, не неейпри этом ответственности за ее наем и управление Обычиой проблемой при этой форме международного производственного сот^даи^юства является вопрос обеспечения контроля качества.

. Й^првдсяеш&ом смысле разновидностями такой формы междунар«»0к^нг^из»едс{гв^нного сотрудничества можно назвать *соглашения о ёш$1#еа1ШЩфьв, или толлинг,* которые предусматривают поставку сьфив за^б^йрук) страну с 1ем, чтобы оно было там переработано, а

после этого вывезено назад в страну, предоставившую сырье. В этом случае фирма, поставляющая сырье, выигрывает на использовании более льготных условий производства в зарубежой стране и тем самым: повышает свою международную конкурентоспособность, тем более что таможенными пошлинами такие операции не облагаются

В России толлинговые операции особенно распространены при выплавке алюминия из глинозема, поставляемого из-за рубежа. В этом случае зарубежными партнерами использовались низкие цены в нашей стране на электроэнергию, низкий уровень заработной платы, высокие технологии и производственные мощности отечественных предприятий Российская сторона получала оплату за оказанные услуги ■ Итак, в Россию ввозился глинозем с целью его переработки в алюминий, который подлежал экспорту Такая форма представляется выгодной для обеих сторон. Для страны, получающей в конечном итоге алюминий, оказывается возможным получать его стабильно в рамках долгосрочных соглашений, причем по относительно низким ценам и минуя пошлины и другие препятствия, свойственные внешней торговле. Для России, которая занимается переработкой сырья, представляется выгодным возможность обеспечения загрузки мощностей, занятости рабочей силы, расходования избытка электроэнегрии. В то же время наблюдались и определенные нарушения, а именно в связи со сложностями контроля данной операции в совокупности (разрыв во времени от ввоза сырья до вывоза готовой продукции) под видом толлинга по льготному беспошлинному режиму вывозился алюминий, выплавленный и из российского глинозема, в результате чего России наносился существенный ущерб.

Толллинг довольно часто называют соглашениями о давальческом сырье, что предполагает возможность ввоза на льготных условиях из-за рубежа сырья для переработки и последующего вывоза продукции за рубеж *Льготные* условия выражаются, например, в форме бестаможенного импорта или импорта, предполагающего возврат импортной пошлины при последующем экспорте переработанной, готовой продукции.

Соглашение о международной специализации производства предусматривает раздел товарной номенклатуры выпускаемой продукции, как правило, между фирмами в одной отрасли, раздел производственных программ и как следствие товарных рынков. Компании, заключившие подобное соглашение, обязаны выпускать обусловленные группы и виды продукции соответствующих типов и наименований в определенных объемах, в соответствующие сроки, по определенным ценам и на определенные рынки. В ряде случаев такие соглашения преполагают перепрофилирование производства отдельных компа-

ний. Такой подход снижает остроту международной конкуренции и повышает уровень международной конкурентоспособности участников таких соглашений. Наглядным примером соглашения о специализации могут служить договоренности между крупнейшими электротехническими концернами Германии Siemens и AEG — Telefunken.

Соглашения о разделе продукции (СРП) при добыче полезных ископаемых предполагают получение лицензии на добычу природных ресурсов крупнейшими компаниями развитых стран на территории слабых в экономическом отношении стран, компании которых не имеют достаточного опыта, финансовых средств и технологий для организации добычи самостоятельно, своими силами.

В качестве примера можно назвать тот факт, что многие российские месторождения осваиваются на основании соглашений о разделе продукции, которые дают существенные налоговые льготы компаниям (как правило, иностранным), добывающим нефть и газ на трудных и малорентабельных месторождениях. Однако на самом деле эти месторождения отнюдь не являются малорентабельными, а, наоборот, весьма выгоднымидпя освоения. Тем самым иностранные компании получают возможности дополнительных, причем значительных, прибылей, а российский государственный бюджет теряет около 15 млрддолл. ежегодно.

Получение лицензии на добычу нефти в зарубежной стране не связывает иностранную компанию обязательствами четко соблюдать международные экологические стандарты и природоохранные нормы, в результате чего наносится существенный ущерб окружающей среде в стране добычи. Примером может служить работа на условиях соглашения о разделе продукции консорциума компаний «Сахалин Энерджи» (Energy) и Shell в рамках проекта Сахалин-2 по добыче нефти на * шельфе Сахалина. Так, буровые отходы и сточные воды сбрасываются прямое море, на нефтедобывающей платформе «Моликпак» постоянно сжигается попутный газ, а при ее установке было повреждено дно, кроме того, планируется проложить трубопровод как раз по китовому пастбищу.

В этом же районе работает компания Exon NL, тоже на условиях СРП по проекту Сахалин-1, которая планирует установить несколько буровых установок в районе китовых пастбищ. В связи с этим применение такой формы международного сотрудничества, как соглашение о разделе продукции, требует особой осторожности и тщательности.

Международное сотрудничество позволяет не только стимулировальу- развитие экспорта, но и обеспечивать стабильность импортных и^етоок особенна важных товаров, в частности сырья. В связи с этим *ЪШщ$тфо№Шп$$кгт&* получили широкое распространение *согла-*.

шения о совместимой разработке природных ресурсов, и в частности соглашения *«разрабатывающий импорт»* (разрабатывай и импортируй). Согласно таким соглашениям компания обязуется предоставить финансовые, производственные и технические ресурсы для совместной разработки месторождений полезных ископаемых в зарубежной стране, и в качестве оплаты за оказанное содействие в разработке месторождения будет получать в течение длительного времени стабильные поставки добываемых природных ископаемых.

Концессионные соглашения предусматривают выдачу специального разрешения со стороны государственных органов иностранной компании или объединению фирм для проведения разведки и добычи полезных ископаемых на оговариваемой территории в течение относительно длительного времени.

Встречная торговля — довольно широкое понятие (хотя ее часто понимают только как бартер) и включает семь разных видов.

Встречная торговля предполагает, что продавец предоставляет покупателю товары и услуги в обмен на обязательство получить товары и услуги. Эта форма организации торговли характеризуется использованием связанных экспортно-импортных операций между несколькими странами, объединенными общими целями, и может в определенных случаях допускать расчет в денежной форме.

Имеются данные, что на долю встречной торговли в настоящее время приходится около 25% мирового товарооборота. При этом европейские и японские компании более преуспели в использовании ее форм, чем американские, которым довольно часто при организации встречной торговли приходится обращаться за помощью к торговым компаниям других стран. Однако американские компании прилагали усилия для развития этой формы организации торговли» и в конце 80-х гг. ряд крупных из них создали в своей структуре службы, специализирующиеся на встречной торговле. К таким компаниям относятся Occidental Petroleum, Coca-Cola, Avon, Boeing, McDonnell Douglas, Dupont, Motorola, Xerox, Kodak, Chrysler, IBM и *др*.

Формы встречной торговли обычно привлекательны для тех компаний, которые не имеют достаточных валютных средств и/или в силу разных причин не могут свободно продавать свою продукцию на мировом рынке, и/или когда издержки на осуществление внешнеторговой операций очеяь высоки, а правительство по определенным причинам запрещает вертикальную интеграцию, Встречная торговля может гарантировать, что продавец не будет осуществлять недобросовестных действий после заключения контракта.

Бартерные соглашения предполагают обмен товарами в соответствии с отдельным контрактом посредством осуществления экспортных

и встречных импортных поставок товаров на одну и туже сумму (в простейшем случае — без осуществления денежного расчета). При этом в бартерном соглашении указывается не только количество и качество поставляемых по экспорту и импорту товаров, но и их цена за единицу продукции Хотя имеются определенные трудности в определении относительной ценности подлежащих обмену товаров В бартерном соглашении аккредитивы не применяются.

Примерами бартерной формы организации внешней торговли может служить продажа компанией Chrisler автомобилей на Ямайку в обмен на бокситовую руду, продажа компанией McDonnell Douglas Югославии самолетов в обмен на консервированную ветчину, продажа компанией General Motors автомобилей в Китай в обмен на защитные перчатки и режущий инструмент, продажа компанией Telex Media ряду стран права на показ телевизионных шоу в обмен на эфирное время для рекламы, продажа компанией Westinghouse радарной системы противовоздушной обороны Иордании в обмен на фосфаты (стоимость 100 млн долл.) Последняя сделка была осуществлена компанией Westinghouse с помощью японской универсальной торговой фирмы Mitsubishi, которая взяла на себя сбыт фосфатов через свою торговую сеть.

Довольно привлекательна бартерная торговля для относительно бедных стран, не располагающих Достаточными денежными средствами. Такие страны предлагают по бартеру в основном сырьевые и продовольственные товары: Колумбия — кофе в обмен на автобусы, Румыния — цемент в обмен на паровые турбины, Судан — кунжут в обмен на концентрат Pepsi Cola и т.д.

Бартер оказался весьма популярным в нашей стране в начале перестройки — в 90-е гг., причем как во внешней, так и во внутренней торговле

Соглашения о клиринговых расчетах являются разновидностью бартера и вводят в него понятие о кредитовании. Большое количество обменных операций объединяется в одном контракте на покупку указанного объема товаров или услуг. Каждая страна создает у себя счет, который дебетуется при каждом случае импорта этой страной товара из другой страны. По завершении оговоренного периода образовавшийся дисбаланс в расчетах устраняется путем оплаты в свободно конвертируемой валюте ИЛИ передачги товаров.

В международной практике используется также форма многосто роннего клиринга, в которой участвует несколько стран. Примером МНогосТорqННего клиринга были отношения в рамках Совета^экономжческой взаимопомощи (СЭВ) бывших социалистических стран. Взаимозачеты в этом случае производились условными переводными 1»убяям». ;-

Переуступка третьей стороне остатка на клиринговом счете предусматривает заключение соглашения о клиринговых расчетах уже не на двусторонней» а на трехсторонней основе. Это бывает, когда товары из покупающей страны трудно использовать или продать, тогда прибегают к услугам третьей стороны, которая обычно при условии предоствления ей скидки приобретает эти товары за свободно конвертируемую валюту.

Встречная покупка — взятие экспортером на себя обязательства покупать влечение оговоренного периода (от нескольких месяцев до нескольких лет) иесрязанные между собой товары из составленного импортером списка продукции, предлагаемой к продаже. Обычно в этот список входят товары, сбыт которых в другой форме был бы затруднен.

Взаимозачеты — довольно распространенная практика в торговле вооружением, хотя также используется и при крупных закупках продукции гражданских отраслей. В этом случае продавец обязуется продать покупателю товар по заранее установленной цене, получая при этом оплату наличными. При этом непременным условием такой покупки является то, что продавец должен согласиться на взаимные уступки покупателю (например, закупка осуществляется в определенный период и т.д).

Выкуп представляет собой быстро развивающуюся форму органи зации международного сбыта По соглашению о выкупе компания-экспортер строит завод в стране покупателя, предоставляет соответст вующую технологию и оборудование и берет на себя обязательство вы купать определенный процент продукции этого завода в течение ука занного периода.

Компенсационные соглашения (по сооружению промышленных объектов) напоминают форму выкупа, однако имеют свои особенности. Они имеют большое значение при реализации крупномасштабных проектов по сооружению промышленных и других объектов. Компенсационные соглашения являются рамочными, генеральными соглашениями и включают правовые документы, затрагивающие широкий спектр сотрудничества; от обычного товарообмена до научно-технического и промышленного сотрудничества. Они обязывают зарубежную сторону предоставить финансовые и другие ресурсы для обеспечения строительства и оговаривают условия внешнего финансирования (кредит, лизинг, оплата наличными). Зарубежная сторона обязуется поставить соответствующее оборудование, материалы, оказать строительные и другие услуги. В частности, помимо поставок и монтажа промышленного оборудования включаются также проектные, строительные, инженерные и[1] другие работы. Принимающая сторона, на территорий которой сооружается промышленный или иной крупный

объект, берет на себя обязательства в компенсацию за предоставляемые финансы, оборудование и строительные услуги экспортировать продукцию с данного предприятия или ей аналогичную.

Генеральное соглашение носит организующий и координирующий характер, указывая объемы и сроки поставок машин и оборудования, продажи лицензий, гарантий, возмещения убытков, общие условия поставок на экспорт, в том числе для расчетов по кредитам. В нем также содержатся общие принципы установления цен, база их согласования с учетом текущих мировых конкурентных цен, что представляет собой весьма сложную схему и требует серьезной предварительной проработки.

В развитие рамочных компенсационных соглашений заключаются долгосрочные контракты на импорт и экспорт, причем одновременно или с некоторым разрывом во времени. При этом экспортные контракты могут иметь двухступенчатый уточняющий порядок заключения одновременное подписанием импортных контрактов подписываются первоначальные экспортные контракты общего характера о сроках, порядке и условиях поставок продукции с компенсационного объекта, а затем, накануне года поставки, заключаются окончательные экспортные контракты с точным определением цены.

Контракты в рамках генерального соглашения весьма разнообразны по своему содержанию. Они предусматривают поставку оборудования и промышленных установок, подряд на строительные и инженерные работы (если сотрудничество осуществляется в 4юрме подрядных условий), осуществление конструкторских услуг, куплю-продажу технологий, патентов, лицензий, поставку продукции компенсационных объектов или ей аналогичную и т.д. В нашей стране такие соглашения получили широкое распространение в 70-е гг.

Перед заключением крупномасштабного соглашения на компенсационной основе разрабатывается бизнес-план (до перестройки в нашей стране он назывался технико-экономическим обоснованием), просчитывающий общую сумму и расходы по статьям, необходимые для сооружения компенсационного объекта.

Широким является круг участников компенсационного сотрудничества — это государственные, полугосударственные и частные организации, ассоциации и объединения промышленных н торговых компаний, функционирующие в стране или создаваемые специально для реализации компенсационных проектов, экспортно-импортные банки и другие государственные, полугосударственные и частные кредитно-финансовые юкггитуты, торговые и промышленные фирмы. При организагхда меэкдунаг>одного сотрудничества на компенсационной основе» учитывая величину и объемы совместных гроектов, подключа-

ются правительства участвующих стран (в частности, для подписания генерального соглашения довольно часто требуется одобрение правительственных органов).

Нередко на практике оборудование и материалы закупаются у одних компаний, предоставление внешнего финансирования осуществляется по линии других организаций, а экспортную продукцию закупает третья группа фирм.

Компенсационные соглашения могут реализовываться на условиях под ключ, под выпуск готовой продукции или включать условия управления предприятием со стороны зарубежной компании (или консорциума компаний) в течение определенного времени.

Управление но контракту (передача компании во внешнее управление) предполагает заключение соглашения, по которому управление зарубежной компанией (предприятия) доверяется (передается) на указанный период местной компании, т.е. местная компания управляет капиталом иностранной компании. Таким образом, местная компания экспортирует не продукцию, а услуги менеджмента. Например, компания Hilton использует подобное соглашение в организации управления своими отелями по всему земному шару.

Однако обычно такой вид международного сотрудничества связан с недостаточностью опыта со стороны менеджмента компании, владеющей данным предприятием или данной компанией. Такая форма совместного предпринимательства означает также низкорисковый и высокодоходный метод выхода на внешние рынки. Особенно он эффективен; если компания в дальнейшем предполагает приобрести акции управляемой компании. Этот метод вряд ли будет приоритетным, если есть более выгодные сферы применения управленческого таланта или если можно получить большую прибыль, купив компанию.

Международные лицензионные соглашения предусматривают обмен (торговлю или предоставление права временного пользования) научно-техническими знаниями в виде патентов, лицензий, ноу-хау, товарных знаков, промышленных образцов на период до 20 лет. Через международную торговлю патентами и лицензиями реализуются изобретения, передовая производственная технология, технические знания и опыт. Данная торговля основывается на защите авторского права и охране изобретений при помощи патентного законодательства, которое обеспечивает патентовладельцу или владельцу лицензии право на использование.

В лицензионных соглашениях предусматривается передача прав от лицензиара к лицензиату на производственные, научные, управленческие и прочие технологии, атакже оплата (технологическая рента) доступа к их хозяйственному использованию, на способ организации бнз-

неса по данным технологиям. Платеж осуществляется либо в форме роялти (процентные отчисления от объема продаж), либо в форме поушального (единовременного суммарного) платежа, либо в комбинированном виде — первоначальный платеж и последующий платеж в виде роялти

Например, компания Oriental Land владеет и управляет компанией Tokyo Disney Land на основе лицензии от Walt Disney Company. В течение почти 50 лет лицензия дает американской компании фиксированный доход, а также 10% от продаж входных билетов и 5% от продаж на территории парка еды, напитков и сувениров.

При лицензионном соглашении фирма-лицензиар направляет собственных представителей на предприятие своего зарубежного партнера для оказания лицензиату помощи в налаживании производства и при необходимости предоставления консультационного содействия в организации маркетинга лицензируемой продукции. Кроме того, на первоначальном, а иногда и на всем последующем этапе иностранные лицензиаты обычно вынуждены приобретать у лицензиара сырье, комплектующие изделия и материалы, а также консультационные услуги Например, компании Coca-Cola и Pepsi Cola, как правило, начинают международное сотрудничество с заключения лицензионного соглашения, которое затем трансформируется во франчайзинг и дол госроч-* ные сервисные контракты.

Эта форма международого сотрудничества открывает доступ на зарубежный рынок с минимальным риском, позволяя преодолевать торгово-политические барьеры в зарубежных государствах, значительно увеличивать сбыт продукции на мировых рынках и повышать долю участия компании в международной торговле и соответственно ее масштабы и прибыли.

Лицензирование используется в основном небольшими компаниями, у которых недостаточно ресурсов для создания за рубежом совместных или собственных компаний, большей частью в фармацевтической и химической промышленности.

Продажа лицензий позволяет крупным компаниям ограничивать свободу конкуренции н иметь монопольное положение на мировых рынках за счет внесения в лицензионные соглашения территориальных оговорок, в рамках которых компании, купившей лицензию, разрешается сбывать ггрюдукцию, изготовленную с использованием лицензионной технологии. Однако лицензирование не подпадает под действие законов о недобросовестной конкугрентхди, поскольку, например, Еврошйадя комиссия рассматривает дидешионную деятельность как способ обЪшечения доступа к новым технологиям фирм, не располагаювдосдекяаточными ресурсами дня проведения самостоятельной научно-

исследовательской работы, и как средство обмена новыми технологиями в европейском и мировом масштабах

Что касается характера изобретений и ноу-хау, служащих объектами купли-продажи по лицензионным соглашениям, то наблюдается вариант технологического неоколониализма, когда компании передовых в промышленном и научном отношении стран предпочитают делиться с отсталыми странами уже устаревшей технологией, а передовые знания и опыт жестко охраняют, усматривая в них одну из основных составляющих своей международной конкурентоспособности.

Лицензионные соглашения не дают такого эффективного контроля за организацией бизнеса и не позволяют получить такие прибыли, как при владении компанией Кроме того, компания в рамках лицензионного соглашения фактически продает свой производственный опыт, опыт ведения бизнеса и по окончании срока лицензионного соглашения может обнаружить, что вырастила себе достойного конкурента, сама при этом утратив производственные и управленческие секреты.

В ряде случаен лицензионные соглашения оказываются малоэффективными и бывают расторгнутыми, как это имело место в отношениях американской пивоваренной компании Anhoiser Bush и японской компании Suntory. Для проникновения на труднодоступный японский рынок пива торговой марки Budwiser американская компания Anhoiser Bush в 80-х гг. продала лицензию на его производство и сбыт японской компании Suntory. Однако в связи с медленными темпами проникновения этого напитка на японский рынок в 1993 г. по инициативе американской стороны данное лицензионное соглашение было расторгнуто и образовано совместное предприятие Budwiser Japan уже с японской компанией Kirin. В данном случае американская сторона хотела добиться 5%-нойдоли на японском рынке пива, однако продажи совместной компании Budwiser Japan продолжали падать, и в 1999 г. ее доля составила всего лишь 1%. В этом же году американская сторона решила ликвидировать данную компанию, и с той же фирмой Kirin было подписано лицензионное соглашение на производство пива с 2000 г. в расчете на удвоение рыночной доли к 2003—2005 гг.

Франчайзинг развивает форму лицензионных соглашений и определяет особенности продажи права использования целого пакета услуг: торговой марки и технологий о'рганизациии и управления определенным бизнесом.

В международной практике различают следующие виды франчайзинга:

• по объекту операций — *франчайзинг товара и торговой марки компании, а также бизнес-франчайзинг]*

по направлению сделки — *экспортный и импортный франчайзинг* (рис. 24.4).



Рис 24 4 Основные виды франчайзинга

В отличие от национального экспортный франчайзинг предполагает предоставление прав не национальной, а зарубежной компании по использованию ее товарного знака и технологий менеджмента.

Примером первого может служить компания Coca-Cola, которая активно ведет международную деятельность через продажу франшизы зарубежным производителям безалкогольных напитков, поставляя им специальный сироп вместе с правом использования торговой марки и фирменного названия компании,

Второй тип — бизнес-франчазинг — в пакет франшизы кроме продукции и фирменного названия компания включает также методы работы, организации управления и контроля за качеством. Франчайзинг этого типа находит применение преимущественно в сфере обслуживания (в ресторанах, гостиничных сетях и розничной торговле). Например, на основе соглашений франчайзинга построены международные сети ресторанов «быстрой кухни» McDonald's, Kentucki Fried Chiken и пончиковых Dunkin Donuts, сети гостинец Marriott, сети магазинов Seven-Eleven и т.д. Только компания Kentucki Fried Chiken на условиях франшизы имеет 2700 филиалов в 56 странах мира, а в целом в середине 80-х гг. американские компании владели на этих условиях около 32 тыс. зарубежных филиалов.

Франчайзеры должны быть весьма острожны в изучении стран и партнеров, где они намерены открыть свои организации. Возможные ошибки чреваты провалами, свидетельством чему могут служить неудачи первых i 1 закусочных компании Kentucki Fried Chiken в Гонконге, закусочныХкомпанин McDonald's в пригородах Амстердама и. др.

Компании, приобретающие это право, обязаны строго соблюдать доверяемые км технологии, чтобы J?s был нанесен урон качеству товаров и услуг и имиджу торговой марки, а компания, предоставившая

франшизу, имеет право осуществлять строгий контроль. Так, McDonald's п целях соблюдения высокого качества своей продукции сама назначает поставщиков продуктов питания во всех ресторанах своей сети.

Франчайзинг способствует стандартизации товаров и услуг, дает экономию на масштабах бизнеса, сохраняя при этом возможность частичной адаптации к запросам потребителей на местных рынках. Например, McDonald's в Германии и во Франции предлагает посетителям своих ресторанов салат; причем в Германии можно заказать пиво, а во Франции— вино. Компания Benetton дает зарубежным партнерам некоторую свободу по созданию запасов товаров для определенных сегментов покупателей, хотя это противоречит ее основным правилам.

Франчайзинг не подпадает под действие законов о свободе конкуренции

Международные инженерно-технические соглашения на предоставление услуг типа инжиниринг. Инжиниринговые международные соглашения предполагают предоставление стороной-консультантом стороне-заказчику комплекса и определенного вида инженерно-технических услуг по проектированию, строительству и вводу объекта в эксплуатацию, а также по разработке новых технологических процессов на предприятии заказчика, усовершенствованию производственных процессов. В связи с этим различают инжиниринг консультативный, технологический и строительный.

Активное развитие инжиниринг получил в связи с экспансией ТНК на рынки развивающихся стран и включением этих услуг в правительственные программы помощи и технического содействия со стороны развитых стран развивающимся странам.

Международные соглашения по техническому обслуживанию производства и проданной техники. Такие соглашения предусматривают оказание на коммерческой основе услуг по материально-техническому обслуживанию объектов и оборудования и по поддержанию их в эксплуатационном состоянии, а также по ремонту, замене запасных частей установки или элементов здания. При этом ремонт может быть как текущий, так и капитальный.

Как правило, ответственность за эксплуатацию оборудования несет заказчик, а подрядчик при включении соответствующего пункта в текст соглашения обеспечивает контроль за соблюдением правил ее проведения. Но встречаются случаи, когда полная ответственность за эксплуатацию возлагается на подрядчика и он принимает все управленческие решения в области организационной деятельности в кратко- и долгосрочной перспективе.

Такая форма организации международного сбыта активно используется не только при сооружении объектов в зарубежных странах, но и

при экспорте промышленной и технической продукции, например российские самолетостроительные компании оказывают услуги по ремонту проданных самолетов и вертолетов, что позволяет увеличивать общие показатели международного сбыта, получая плату за сами'услуги и за запасные детали и узлы.

Следует заметить, что на предпродажный сервис, как правило, соглашения не заключаются и он осуществляется на бесплатной основе, являясь одним из средств стимулирования экспорта.

Международные арендные соглашения: лизинг, хайринг, рейтинг (чартер). В международной практике довольно часто в качестве формы организации сбыта промышленной продукции (и, в частности, машин и оборудования) заключаются арендные соглашения на длительный срок —до 3—5, иногда до 15—20 лет (лизинговые соглашения, которые встречаются наиболе часто), среднесрочный — до 2—3 лет (хайринг) и короткий период —до одного года (рейтинг, или чартер). Сторона, получающая в аренду соответствующее оборудование, обязана не только вносить арендную плату за сданное ей внаем оборудование, но и неукоснительно выполнять правила его использования, что подлежит периодической проверке со стороны арендодателя, сохраняющего за собой право собственности.

В такой операции обычно участвует и третья сторона, как правило, это банк или инвестиционная компания, которая обеспечивает финансовую сторону операции и фактическую рассрочку платежей. Лизинговая фирма-арендодатель оплачивает полную стоимость движимого или недвижимого имущества (обычно оборудования), заказываемого заинтересованной в аренде фирмой у конкретного поставщика. Такой лизинг называется *финансовым*.

Текущий лизинг предполагает сдачу в аренду заранее приобретенно го арендодателем оборудования на определенный срок за определен ную плату, указанную в договоре об аренде или на основе прейскурант ных арендных ставок. <

Нередки случаи, когда арендополучатель при завершении срока аренды выкупает оборудование и становится его собственником. В этом случае арендное соглашение оказывается во многом схожим с соглашением о долгосрочном кредитовании операции купли-продажи. ; £,..-. *Форфейтинг* — покупка специальным кредитным институтом (форфейтором> за наличный раочет долговых и платежных документ тов, исщшяуемых при товарных поставках. Если импортер не рассчитается с форфейтором за поставку, векееда не будут вновь обращены к экспортеру, т.е. форо>ейтор приобретает долговые документы без праварегрееа на зкедортера. Таким образом» форфейтор принимает на себя все ввды рисков. Экспортер же отвечает за обеспечение правовых

аспектов требований, например за правильную передачу требований форфейтору.

Долговое обязательство, приобретаемое форфейтором, может быть оформлено в виде:

• простого или переводного векселя, выпущенного или акцептованного покупателем продукции, с авалем банка;

• безотзывного аккредитива с отсрочкой платежа;

• других финансовых инструментов, обеспеченных банковской или государственной гарантией.

Долговые инструменты выписываются импортером, принимаются экспортером и авалируются либо безусловно гарантируются банком импортера. В обмен на платеж форфейтору переходит право получения долгов с импортера. На практике форфейтор либо держит у себя данные обязательства весь срок их действия, либо продает их другому форфейтору опять же на безоборотной основе. Когда заканчивается срок действия долговых документов, держатель представляет их для оплаты банку плательщика.

Практика показывает, что чаще всего форфейтинг применяется при продаже технологического оборудования. Контракты являются средне- и долгосрочными и заключаются на крупные суммы (в среднем на 1—2 млн долл.), а минимальная сумма контракта составляет 250 тыс. долл. При форфейтинге объем денежных средств, получаемых экспортером, превышает размер обычных коммерческих кредитов, но в то же время не достигает масштабов инвестиционных кредитов, финансирующих поставку крупных партий машин и оборудования. Форфейтинг занимает между ними промежуточное положение.

Например, американская компания — производитель медицинского оборудования — American Medical Co. решила внедриться нЪ новый рынок — поставить медицинское оборудование в Румынию. Министерство здравоохранения Румынии попросило отсрочку платежа на два года, а Министерство финансов страны предоставило соответствующие гарантии оплаты оборудования. American Medical Co., опасаясь рисков нового для нее рынка, а также риска неоплаты, не решилась принять такие условия и обратилась за помощью к форфейтинговой компании. ■-?

Министерство здравоохранения Румынии выписало четыре долговые расписки, завизированные Министерством финансов (простые векселя) со сроками погашения, соответствующими срокам платежа по контракту поставки оборудования. American Medical Co. сразу после предоставления необходимых документов получила деньги за свой товар.

В качестве вознаграждения за свои услуги форфейтор взимает процент (обычно в форме дисконта) на согласованном уровне на весь

период предостаиления кредита, покрываемого долговыми обязательствами.

Продавец в этом случае получает следующие преимущества:

• защиту от несвоевременной оплаты и дефолта по политическим, кредитным и другим рискам. Кроме того, он сможет обезопасить себя от нежелательных изменений процентной ставки и курсов валют (особо актуально на фоне падения доллара США);

• возможность предоставить импортеру финансирование отсрочки платежа до 100% стоимости контракта как часть коммерческого предложения или выстаатения цены;

• возможность включения стоимости финансирования в цену товара;

• несколько более выгодное положение по сравнению с конкурентами, поскольку есть возможность предоставить покупателям средне- и долгосрочное финансирование.

Форфейтинг похож на. *факторинг*. Однако первый применяется только в международных сделках и, как правило, ограничен единичными покупками банком-форфейтором права иска. Выбирая между этими кредитными инструментами, руководитель компании должен учесть, что суть форфейтинга заключается в покупке экспертных требований на основании отдельных договоров без регресса на экспортера. А при экспортном факторинге чаще всего происходит продажа обяп зательств с переходом риска к фактору в рамках договора, в котором на определенное время прописывается скупка всех обязательств. Отличия этих двух международных инструментов отражены в табл. 24.1.

Т а б л и ц а 24.1 Сходство н различие форфейтинга н экспорт-факторинга

Признаки	Форфейтинг	Экспорт-факторинг
Пригодность для финансирования	Чаще всего инвестиционные товары	Потребительские и быстроизнашивающиеся товары, инвестиционные товары и услуги
Время деистаия	Краткосрочные, средне- и долгосрочные обязательства (от 3 месяцев до 8 лет)	Краткосрочные обязательства (до 130 дней)
Объем (Ьадаясирования	Номинальная стоимость требования минус дисконт i	Как^правило, до 80—90% суммы счета

Окончание табл. 241

Признаки	Форфейтинг	Э кспорт-ф актор инг
Предпосылка применения	Первоклассные адреса должников или хороший банк-гараит, достаточная платежеспособность должника	Достаточная платежеспособность поставщика иностранного импортера и экспорт-фактора
Особенности	Общее осуществление лежит на форфейторе	Часто связан с дополнительными услугами, в том числе бухгалтерия, инкассо, ведение статистики

Для осуществления форфейтинговой сделки экспортер направляет форфейтору запрос, где указывает наименование покупателя; вид предлагаемой дополнительной гарантии платежа и наименование гаранта. сроки требуемого товарного кредита и планируемые сроки осуществления сделки; ориентировочную сумму сделки. В ответ экспортер получает от форфейтора индикативное предложение, в котором должны быть оговорены основные условия форфейтинговой сделки.

• вид долгового инструмента, служащего дополнительным обеспечением, его параметры;

• график платежей по кредиту;

• стоимость финансирования (комиссия форфейтора).

В зависимости от времени подключения форфейтора к финансированию экспортной операции он потребует предоставить предконтрактные договоренности торгующих сторон, проект контракта, сам контракт. Документами, свидетельствующими о выполнении экспортером своих обязательств по сделке, могут быть свидетельство отгрузки товарг, акт приемки-передачи товара и другие оговоренные сторонами и указанные в условиях контракта бумаги.

Долг покупателя подтверждается дополнительными гарантийными обязательствами — аккредитивами, векселями, долговыми расписками, гарантиями, которые несут в себе полную, безусловную, безотзывную и целиком переводимую гарантию банка или государственной структуры в стране импортера. Гарантии первоклассных банков из страны импортера — наиболее распространенная форма подтверждения обязательств покупателя. Обычно банк выписывает векселя на общую сумму сделки со сроками погашения, соответствующими срокам платежа за поставку, либо выставляет аккредитив.

Соглашения о создании международных совместных предприятий
- Go'»[1] ventures) предполагают прямое инвестирование со стороны иностранной компании в создание предприятия за рубежом, в котором также принимает участие и местная национальная компания, т.е. происходит объединение усилий иностранных и местных инвесторов для создания местного предприятия. Иностранная компания-инвестор является совладельцем этого предприятия и принимает участие в его управлении Иностранная компания может приобрести часть акций местной фирмы или две или более сторон могут создать новую компанию или предприятие. Подобное положение обеспечивает лучший контроль над операциями и лучшее понимание рынка, создает более тесную связь с местным партнером, и как следствие совместные предприятия в меньшей степени испытывают угрозу экспроприации

Значение международных совместных преприятиЙ (СП) возрастает, поскольку они позволяют легче интегрироваться в незнакомую среду зарубежного рынка и довольно часто служат промежуточным звеном на пути организации самостоятельного бизнеса в зарубежной стране (например, путем выкупа доли у местного партнера по совместному предпринимательству) (рис. 24.5). Так, в 90-е гг. количество сообщений о создании международных СП увеличивалось примерно на

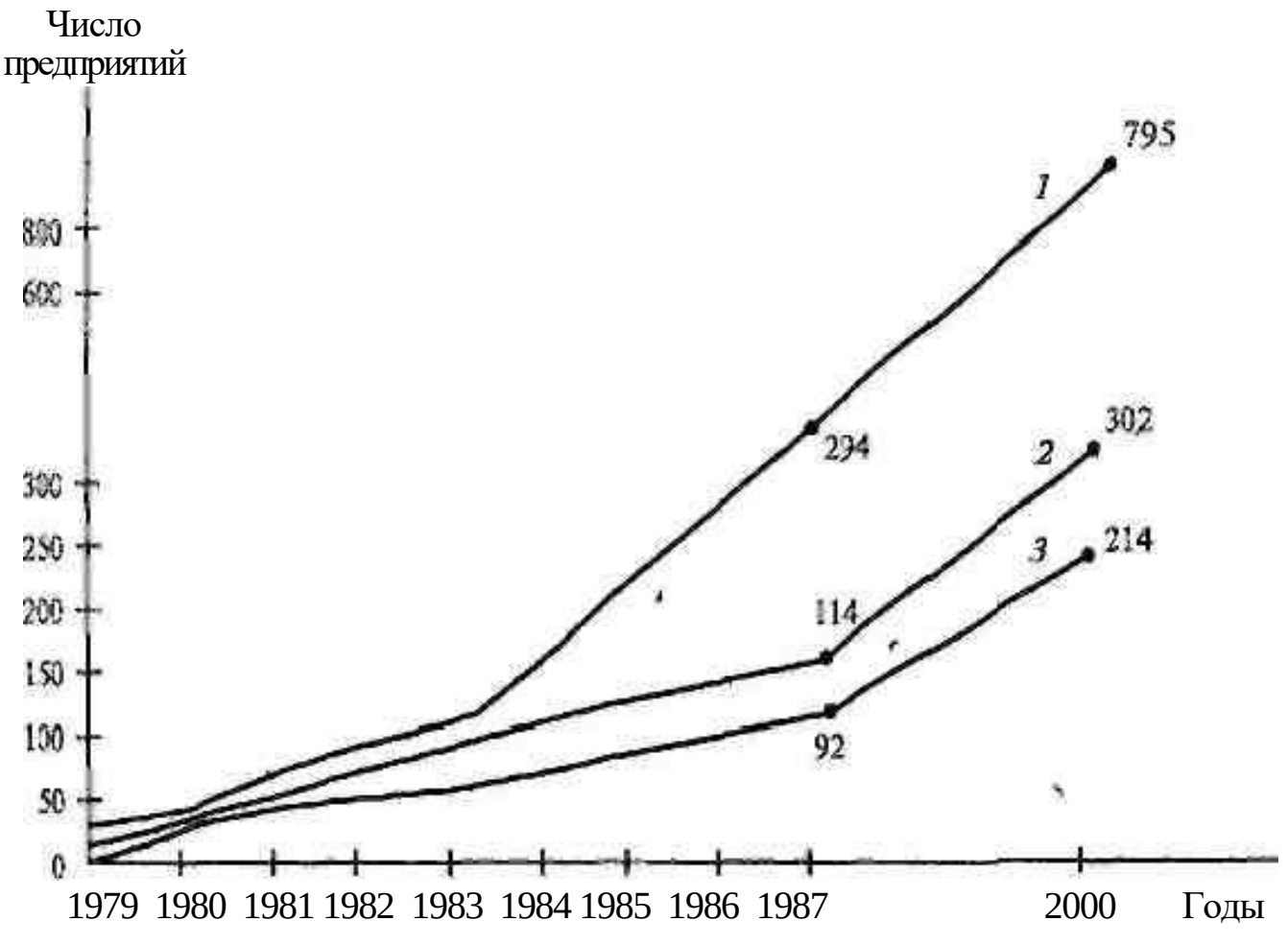


Рис. 24.5 Динамика роста числа международных совместных предприятий. / — США и Европа, *2* — США и Япония; *3* — Европа и Япония

50% ежегодно, и, например, компании США являются участниками около 12 000 СП, в когорых на их долю приходится от] 0 до 50% акционерного капитала.

Например, американская компания Otis Elevator имеет СП с китайской фирмой Tianjm Lifts по производству лифтов для Китая Французская компания высокоскоростных поездов Alsthom организовала СП с канадской Bombardier of Montreal для производства вагонов метро для нью-йоркской подземки. В 1987 г. компании США заключили 294 соглашения о создании СП с европейскими и 114 с японскими партнерами, в то время как европейские компании заключили 92 соглашения о созданий совместных предприятий с японскими компаниями

Интересны примеры создания СП американских и японских автомобилестроительных компаний: совместный завод NUMM1 (General Motors и Toyota в Калифорнии), выпускающий малолитражный автомобиль Chevy Nova, и завод Ford и Toyo kogyo (Mazda) в Мексике

В начале перестройки в нашей стране иностранные компании также активно использовали форму создания СП для проникновения на отечественный рынок. Наблюдался бум роста числа совместных предприятий. Например, в 1989 г в СССР было создано свыше 900 СП с компаниями из различных стран мира. В этом процессе активное участие приняли крупнейшие производители табачных изделий Philip Morris, Ar Jey Remolds Tobacco, Reemtsma и другие, и к 1995 г число российских табачных предприятий, участвующих в совместных предприятиях с иностранными компаниями, составило около десяти.

Совместные предприятия бывают разных типов. Во-первых, различают совместные предприятия *контрактные*, или *договорные*, и *акционерные*. При создании совместного предприятия договорной формы отдельная организационная единица не создается: две и более компаний объединяются в определенный партнерский союз и делят между собой расходы по инвестициям, риск и долговременные прибыли. ЦелькЗ такого партнерства может быть предпринимательский проект или долговременная совместная деятельность. Совместные предприятия такого типа можно встретить при разведке нео>гяных месторождений, в авиакосмической и автомобилестроительной промышленности.

Акционерные совместные предприятия с долевым участием партнеров предполагают создание новой компании, которой совместно владеют и управляют отечественные и иностранные инвесторы.

Во-вторых, совместные предприятия могут быть в виде *сборочных заводов* или *производственных предприятий*.

Для расширения сбыта продукции на зарубежном рынке компании создают за границей совместные с местными компаниями *сборочные*

предприятия (assembly plant). Такая форма организации зарубежного сбыта позволяет обойти таможенные препятствия на пути иностранныхтоваров и использовать преимущества местных условий производства (например, дешевого сырья и рабочей силы). Форма сборочного заода является определенным компромиссом между прямым экспортом и зарубежным производством. Детали и узлы, изготовленные в стране расположения фирмы, отсылаются в другую страну для сборки в готовые изделия. Собранная на таких совместных предприятиях продукция приближена к основным рынкам ее потребителей и может продаваться как в самой стране, где осуществляется сборка, так и в третьих странах и импортироваться в страну, поставляющую основные детали для сборки. Так, фирма IBM в 1993 г. организовала сборку нескольких своих моделей персональных компьютеров на заводе «Квант» в Зеленограде в расчете на то, что со временем здесь будет производиться до 80%.всех продаваемых в России компьютеров этой компании.

Совместное *производственное предприятие* (manufacturing plant) является весьма распространенной формой, предполагающей организацию производства за рубежом совместно с местными компаниями. В этом случае кооперационные связи значительно теснее, чем при организации сборочного производства и, как правило, предполагается передача производственных и управленческих технологий. Тем самым обеспечивается возможность избежать в стране-импортере торгово-политических ограничений и в то же время не нести полный риск за предпринимательскую деятельность.

Н апример, в настоящее время в связи с импортными ограничениями в отношении иностранных автомобилей и рядом других причин зарубежные автомобилестроительные компании для активизации сбыта своей продукции на российском рынке стали идти по пути организации совместных производственных предприятий. Такую политику проводят компании BMW, Ford и др.

Совместные предприятия, или предприятия совместного владения (в том числе и в виде сборочных пг^дприятий, и в виде производственных предприятий, и в любой другой форме), обеспечивают большую заинтересованность принимающей стороны сточки зрения роста занятости и закупок местного сырья и позволяют более активно продвигать свои товары на рынки зарубежных стран. Такая форма снижает пред-. принимательские риски, поскольку может быть использован опыт местного партнера, его знания местного рынка, стандартов и правил. ?

Местный: партнер в значительной степени выигрывает, привлекая ресурсы иностранной компании, включая финансовые, управленческие, маркетинговые и т.д. Так, венгерские компании в значительной етейеии выиграливрезультате ариобретвщю в рамках совместных

предприятий с иностранными партнерами маркетинговых технологий, что позволило им добиться конкурентных преимуществ, в том числе и на мировых рынках.

Совместные предприятия как форма международного экономического сотрудничества имеют и свои недостатки, поскольку довольно часто между партнерами возникаютразногласия по финансовым вопросам, вопросам использования инвестиций, стратегии и организации маркетинга и т,д, Кроме того, координация работы и разные стили управления иностранного инвестора и местного менеджмента также могут привести к трениям и вызвать серьезные проблемы. Нередки случаи изымания иностранной стороной своих средств из ранее образованного СП. Во избежание таких ситуаций рекомендуется включать в соглашение положения, регулирующие обмен информацией и порядок осуществления руководства СП, а также оговаривать процедуры оценки эффективности деятельности СП и возможного ее прекращения.

Создание СП является, с одной стороны, формой совместной международной предпринимательской деятельности, а с другой —формой прямого зарубежного инвестирования, т.е. совместные предприятия — это комбинированная форма, предполагающая совместную с иностранным партнером деятельность и в то же время осуществление прямых зарубежных инвестиций.

Прямое владение и приобретения (прямое инвестирование)

При наличии правовых возможностей и стабильной обстановки в зарубежной стране и собственных финансовых ресурсов. компания идет на более рискованную деятельность и на основе *прямого инвестирования* полностью приобретает зарубежные компании и предприятия. Это может происходить через слияния и поглощения в форме создания *дочерних и юридически самостоятельных компаний в рамках концернов или конгломератов. Чаще* Всefo это происходит как развитие формы совместного предпринимательства, когда выкупается доля партнера. Компания может также пойти по пути создания на зарубежной территории своих новых компаний и предприятий. В этом случае это будут самостоятельные, на 100& принадлежащие ей сборочные предприятия, производственные предприятия, торговые организации и т.д. _".. Такая форма организации международной предпринимательской деятельности характеризуется наиболее крупными капиталовложениями и сложностью управленческой деятельности и в то же время открывает быстрый путь проникновения на зарубежный рынок, доступ к квалифицированной рабочей силе, национальному менеджменту, местному опыту и контактам с местным рынком и правительством стра-

ны, где расположено предприятие. Прямое инвестирование преимущественно осуществляется на насыщенном рынке.

Это происходит, если компания уже имеет богатый опыт организации экспортной торговли и если зарубежный рынок достаточно емкий. Кроме того, если компания рассчитывает использовать за рубежом дешевую рабочую силу и дешевое сырье, а также прогнозирует льготные условия для инвестиций со стороны местного правительства и планирует экономить на транспортных средствах при доставке готовой продукции потребителям. Создание собственных предприятий за рубежом повышает имидж компании, улучшает ее отношения с местным правительством и общественными кругами, поскольку создаются дополнительные рабочие места, активизируются контакты с местными торговыми фирмами, что в конечном итоге позволяет лучше адаптировать свою продукцию к условиям местного рынка. В этом случае материнская компания имеет полный контроль над бизнесом, вправе проводить маркетинговую и производственную стратегию, соответствующую ее долгосрочным международным целям и получать все доходы от бизнеса.

В качестве примера успешного использования формы прямого приобретения при выходе на новые зарубежные рынки можно назвать стратегию американской электротехнической компании Whirlpool, специализирующейся на производстве холодильников, стиральных машин и другой электробытовой техники. При выходе на рынки европейских стран эта компания приобрела аналогичный бизнес компании Philips и использовала свои возможности разрабатывать новые виды продукции для соответствующих сегментов европейского рынка. Или, например, европейский банк ABN Amro завоевал американский рынок за счет ряда приобретений и в результате стал крупнейшим иностранным банком в США.

Создание за рубежом дочернего предприятия предполагает, что его деятельность во многом схожа с деятельностью материнской компании, причем управление всеми вопросами, связанными с производством, 'сбытом, ценообразованием, продвижением продукции на зарубежном рынке, осуществляется менеджментом зарубежного филиала.

В то же время организация собственного предприятия за рубежом сопряжена со значительными затратами и высокой степенью риска в связи с нестабильностью предпринимательской среды, возможностью смены нравитеш-лтва, экспроприации, девальвации местной валюты и т.д.

Компании различныхетран, в том числе и компании-конкуренты, в жеях согласования своих усилий по завоеванию зарубежных рынков идут на, создание мягких форм союзов, например *стратегических ть~ jmcoeu кетеори^умову* что в значительной степени повышает их между^ народную конкурентоспособность (см, я. 3-5 гл. 25). *▮'#.%

4. Критерии выбора формы сбыта на зарубежных рынкиах

Выбор формы или способа проникновения на зарубежные рынки зависит от многих факторов, которые могут быть сгруппированы вокруг трех основных позиций: затрат, степени риска, уровня контроля и влияния (табл. 24.2).

Табли ца 24.2. Упрощенная матрица выбора формы продвижения компании на зарубежный рынок

^\ Критерии Уровень ^\^	Риск	Уровень затрат	Уровень контроля
ЗысокиЛ	Прямое инвестирование	Прямое инвестирование	Прямое инвестирование Прямой экспорт
Средний	Совместные предприятия	Совместные предприятия Прямой экспорт	Совместные предприятия Лицензирование
Низкий	Лицензирование Прямой экспорт Косвенный экспорт	Лицензирование Косвенный экспорт	Косвенный экспорт

При желании эту матрицу можно расширить за счет других факторов: уровня инвестиций, "объема продаж, доли в общем управлении, доли рынка, охвата, синергизма, обратимости сделки и др.

Компания, выходящая на международный рынок, начинает, как правило, с косвенного экспорта и затем в случае благоприятных условий развития бизнеса эволюционизирует в направлении прямого экспорта к организации производства за рубежом. -

Результаты одного из исследований способов выхода американ ских компаний на зарубежные рынки показали, что 51% опрошенных занимаются экспортом, продукции, 7% осуществляют лицензионные операции, 11% работают за рубежом в рамках совместных предпри ятий, 33% осуществили прямые инвестиции (20% создали за рубежом свои предприятия и 11 % приобрели *местные* предприятия в свое вла дение).

Факторы выбора форм организации зарубежного сбыта могут быть как внешними, так и внутренними (рис. 24,6).



Рис 24 6. Факторы выбора форм организации зарубежного сбыта

5. Этнические сбытовые сети в международном маркетинге

При разработке стратегии оптимизации международных каналов сбыта нельзя недооценивать значение международных сбытовых сетей. Занимающийся международным бизнесом предприниматель должен представлять, что современный международный рынок характеризуется наличием развитых этнических сбытовых сетей, основными из который являются еврейская, британская, японская, китайская, индийская, армянская, вьетнамская и др. Международная этническая торговая сеть — это транснахщональные этнические группы международных гюередкихов и Торговцев, характеризующиеся ярко выраженной грутаювой идентификацией, имеющие общие групповые ценно-

сти, приверженности и международные межличностные отношения, которые трудно адаптируются к местным культурам.

Часто экономисты и специалисты в области международной торговли недооценивают значение таких международных сбытовых сетей, в результате чего происходит падение международной конкурентоспособности национальных товаров на мировых рынках. Бизнесмены в международной сфере создают собственные этнические сети и/или налаживают тесные контакты с уже существующими профессиональными глобальными этническими сетями, используя их для развития своей торговли

Такая сбытовая стратегия важна и для российских предпринимателей, подавляющее большинство которых имеют небольшой опыт ведения международной торговли

Еврейская этническая сеть представлена особыми отношениями доверия и традициями совершения торговых сделок, что снижает риск и издержки заключаемых сделок В среде еврейских торговых посредников и финансистов высоко ценится образование, их отличает большая мобильность, компетентность и высокая конкурентоспособность.

Британская этническая сеть, придавая большое значение международной торговле и исторически находясь в поиске новых ресурсов и рынков сбыта, начала складываться еще в XVII в. и создала во многом современный торговый и научный язык, законы, науку и искусство ведения международной торговли. Британию издревле называли страной лавочников. Она явилась лидером конкурентной рациональности в расчете издержек, ведении финансового учета, а также в менеджменте и принятии управленческих, маркетинговых решений.

Японская этническая сеть создавалась по подобию распределительных инноваций англичан и американцев. Японские торговые компании направляли во все уголки земного шара своих торговых агентов, которые жили за границей по несколько лет, изучая особенности организации сбыта в этих странах для адаптирования своего торгового бизнеса. Основу одной из крупнейших современных международных этнических сетей составили фамильные роды, насчитывающие 300-летнюю историю. Японский международный торговый клан связывают чувство взаимопомощи* приоритетное реинвестирование прибыли в расширение семейного бизнеса, в новые рынки и новые технологии.

Современная *китайская этническая сеть* возглавляется торговцами Тайваня, Гонконга, Малайзии и Сингапура и существует в виде многочисленных китайских общин по всему миру. Их отличает чрезвычайная энергичность, предприимчивость, строгая дисциплина, самоконтроль, культ работы, аскетизм, способность довольствоваться малым, а также высокая степень готовности сотрудничать с местными

деловыми партнерами на зарубежных рынках Они обращают большое внимание на организацию семейного бизнеса и вложение средств в образование детей (влияние конфуцианства).

Активно действуют также такие этнические сети, как индийская, вьетнамская и другие

6- «Серый» (параллельный) сбыт в мировой торговле

«Серый» маркетинг (его часто именуют параллельным импортом) связан с продажей на мировом рынке товаров под определенной торговой маркой по каналам сбыта, не санкционированным компанией, владеющей данной торговой маркой Это, как правило, законный, однако и не совсем добросовестный метод торговли. Товары серого рынка являются настоящими фирменными товарами. Противозаконные, нелегальные методы торговли (например, контрабанда или продажа подделок) именуют черным импортом или черным рынком Естественно, за серый сбыт нельзя привлечь к ответственности, и компании, которые им занимаются, не делают из своего бизнеса секрета. Организаторов этого потока называют диверторами (diversion — отвлечение, отвод) Например, в Японии наиболее крупных параллельных импортеров насчитывается около 36

Серый маркетинг наблюдается, когда сбытовики продают товары компаниям, которые сбывают эти товары потребителям, причем обычно поболее низким ценам, создавая дополнительную конкуренцию на рынке и нарушая маркетинговую стратегию компании-продуцента, носителя торговой марки.

Серый сбыт бывает двух типов:

1) в рамках данного рынка, когда участники сбытового канала, предусмотренного и разрешенного производителем, поставляют товары конкретной торговой марки неуполномоченным участникам канала сбыта (отклонение товара от заданного маршрута сбытового канала), которые продают их потребителям на том же рынке;

2) между рынками, когда товары, предназначенные для одной страны, попадают в несанкционированную сеть распределения, импортирующую их в другую страну. Таким образом формируются международные серые рынки. Пример такого серого импорта можно наблюдать в нашей стране, когда эксклюзивные дистрибьюторы итальЯйеедх ванн «Джакузи» обнаружили, что эти ванны тдродаются по бояее низким ценам на российском рынке серыми компаниями, при*о&рещщии* их на рынке Германии- от итальянских дистрибьюторов.

Во мнефом «серым» является и российский импортный рынок сотовых ткефонов.

Основной причиной возникновения серой торговли служит разный уровень цен (ножницы *пен)* на различных рынках на одну и ту же продукцию одной компании, а также колебания валютных курсов, наличие достаточного количества товара для продажи и на сером рынке, когда диверторы могут беспрепятственно использовать рекламу, демонстрацию товара и сервис

В Европе существует серый рынок лекарственных препаратов, отпускаемых по рецепту врача Факторами его появления явилось свободное перемещение товаров в рамках Европейского союза и характер государственного регулирования цен в разных странах. Например, во Франции цены на лекарственные препараты, отпускаемые по рецепту врача, почти в два раза ниже, чем в Великобритании. К этому добавляются колебания валютных курсов В результате в Великобританию параллельно импортируется 120 из 3000 наименований лекарств Примерно такое же положение наблюдается в Германии и Нидерландах, где также как и в Великобритании поддерживаются высокие цены на лекарства В целом в странах ЕС в 1993 г. шесть из семи лекарств, лидирующих по объемам продаж, продавалось по каналам серого импорта.

С одной стороны, для потребителей привлекательны возможности приобретать товары по более низким ценам, а для производителя — продавать ббльшие объемы своей продукции Однако производитель теряет контроль над системой распределения и участниками каналов сбыта, снижается активность и интерес у нижних звеньев сбытовой цепочки в приобретении его продукции, наблюдается рост ценовой конкуренции, снижение лояльности в системе распределения Кроме того, повышается возможность появления продукции черного рынка. Что же касается потребителей, то возможны снижение качества продукции, на которую могут не распространяться гарантии, процедура изъятия товара из продажи. В случае с лекарствами снижается в долгосрочном плане активность в проведении научно-исследовательских работ в фармацевтической промышленности Решение этой проблемы — в согласовании ценовой политики в отношении лекарственных препаратов между странами ЕС и установление единых цен.

С точки зрения использования механизма серого импорта интересно рассмотреть действия Тосио Миядзи, владельца сети Магазинов Jonan Denki в Японии, организовавшего новогоднюю поездку в Европу (Париж и Амстердам) для более половины своих сотрудников, которые должны были посетить такие магазины, как Chanel, Louis Vuitton и т.п.'и совершить каждый по 50 приобретений изделий известнейших кутюрье, которые по возвращении на родину были выставлены для продажи в сети магазинов Jonan Denki. Такой «трюк» не только окупил столь дорогую поездку, но и принес компании прибыль примерно в 6000 долл. и повысил популярность этой розничной сети.

Ниже приводятся три наиболее типичных маршрута серого сбыта с позиции России (рис. 24 7—24.9).

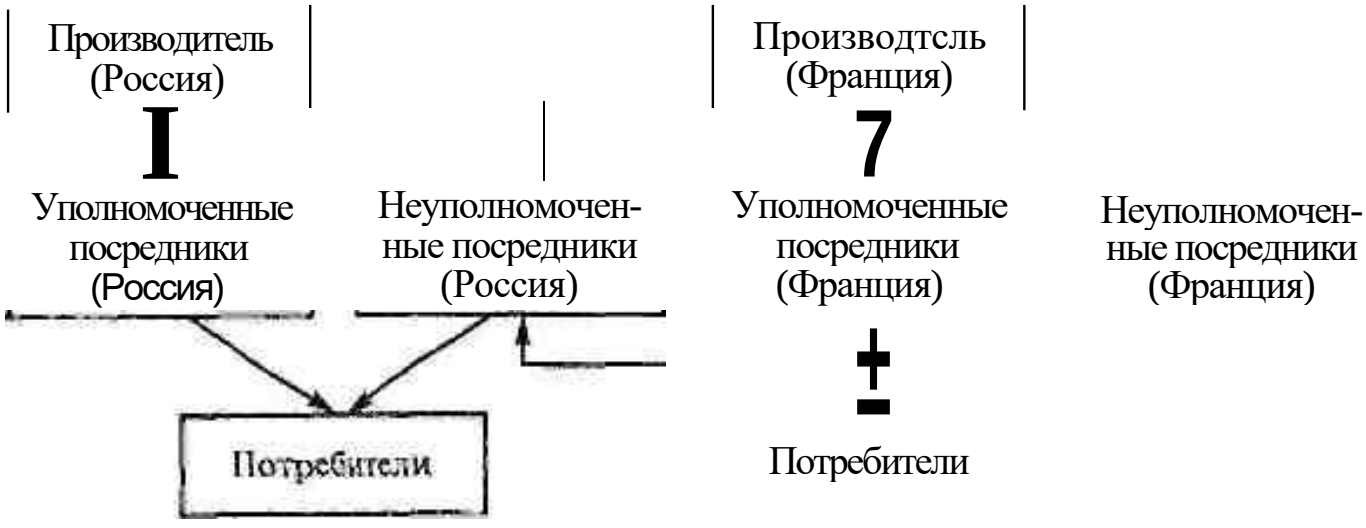


Рис 24 7 Маршрут серого сбыта товара, изготовленного российской компанией за рубежом

При производстве продукции за рубежом (например, филиалом российской компании или совместным предприятием, в котором она участвует) в результате потери контроля из санкционированного канала сбыта уходит часть продукции на российский рынок, где она конкурируете аналогичной продукцией, производимой в России. Компания не может защититься российским законодательством, поскольку ее продукция начинает принадлежать другому собственнику.



Рис. 24*8. Маршрут серого сбыта товара, когда российская компания является лицензиатом зарубежного производителя

Зарубежный производитель предоставляет лицензию российской компании, дающей ей право быть эксклюзивным импортером товара, имеющего торговую марку иностранного производителя. Российская сторона становится законным владельцем его торговой марки, регистрируя ее в России, и обязуется за это выплачивать роялти. В то же время некий розничный торговец покупает товар этого же зарубежного производителя в Амстердаме, который предназначен для продажи, например, в Испании, однако везет его в Россию и продает, создавая конкуренцию российской компании. В США, например, с этим пытаются бороться за счет неразрешения таможенной очистки таких товаров до получения согласия со стороны компании, получившей лицензию.

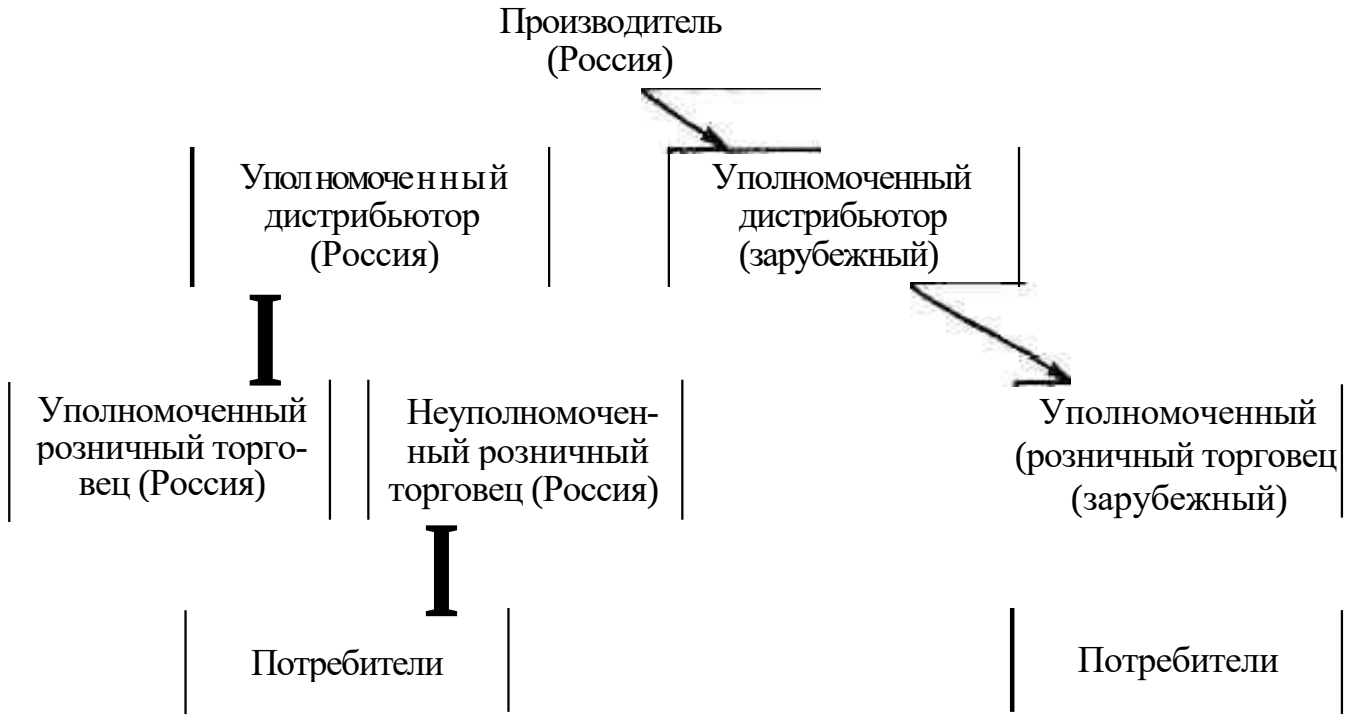


Рис 24.9 Маршрут серого **сбыта** товара при реимпорте

Российский производитель экспортирует свою продукцию с целью последующего возврата ее на отечественный рынок. Здесь практически отсутствует параллельный импорт, поскольку нет и санкционированного, создающего конкуренцию российской фирме. Однако среди уполномоченных посредников российской компании-производителя такой импорт вызывает такое же беспокойство, как и при сером импорте, реимпорт может вообще не проходить через какие-либо зарубежные каналы сбыта и даже не проходить таможенную очистку, а просто несколько дней находиться в порту, чтобы затем вернуться на российский рынок.

Контрольные вопросы

1 В чем преимущества и недостатки прямого экспорта? Для каких товаров подходит такой метод международного сбыта[7]

2 В чем преимущества и недостатки косвенного экспорта[7] Для каких товаров подходит такой метод международного сбыта?

3 Какими функциями занимается торговый посредник в международной торговле[9]

4 Каким требованиям должен отвечать посредник ц международном сбыте и каким критериям его выбора вы отдаете предпочтение[7]

5 Какие формы организации международного производственного сотрудничества, расширяющего сбыт продукции на мировых рынках, вы знаете? Дайте их характеристику.

6 Согласны ли вы с помещением в квадрант с самой высокой степенью контроля матрицы критериев выбора способов выхода на зарубежные рынки формы прямого экспорта (прямой экспорт конечному зарубежному потребителю или прямой экспорт зарубежному посреднику)[7]

7 Предложите свою более сложную матрицу выбора формы международного экономического сотрудничества

Я Дайте характеристику факторов выбора форм организации зарубежного сбыта

9 Прокомментируйте их на примере известного вам совместного пред приятия

10 Что такое серый маркетинг[7]

11 Раскройте механизм реимпорта

Глава 25

СТРАТЕГИЯ «АЙКИДО» И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

I Сущность и понятие стратегии «айкидо» в международном маркетинге • 2 Мат - рица одипемма узника» • 3 Стратегические альянсы в международном маркетинге и их сущность • 4 Основные виды стратегических альянсов • 5 *Социаяьно-жономи-, чеекая критика альянсов • 6 Консорциумы*

1. Сущность и понятие стратегии «айкидо» в международном маркетинге

В качестве стратегии международного маркетинга используется также стратегия, получившая название «айкидо» по аналогии с одним из видов восточной борьбы Эта стратегия в определенной степени отвергает принцип ведения конкурентной борьбы как ведение войны, целью которой должно быть обязательное поражение соперника.

Сущность данной стратегии заключается в том, чтобы попытаться свести на нет, нейтрализовать сильные стороны конкурента, а также в том, чтобы использовать действия самого конкурента для того, чтобы одержать победу над ним Цель — не разрушение, а завоевание превосходства, не уничтожение противника, а одержание победы за счет уклонения от борьбы Победа без борьбы. Стратегия, основанная на айкидо, направлена на обеспечение зашиты от неспровоцированной атаки со стороны конкурента В стратегии айкидо понятия собственно атаки не существует, она не использует атаки, направленной на слабые, уязвимые места противника Конечная цель защиты в рамках стратегии айкидо состоит не в уничтожении противника или нападающего, а в его нейтрализации и получении возможности контролировать его действия, атакже всобственном самосовершенствовании, что представляет особо ценный опыт Важно продолжать побеждать себя самого и идти вперед к новым свершениям и превосходству В результате противник нейтрализован, но ему не нанесен серьезный ущерб При этом строго соблюдается этика отношений

Одной из форм проявления стратегии айкидо в, бизнесе является переход от конкуренции к сотрудничеству посредством, в частности-, согласования интересов с конкурентами и заключения с ними соответствующих деловых соглашений и стратегических альянсов.

При традиционной конкуренции (рис. 25 J) обе компании не реализуют полностью своих целей, поскольку действуют параллельно и противостоят друг другу Энергия их расходуется неэффективно, не только на изучение предпочтений потребителей целевого рынка и разработку оптимальных методов их удовлетворения, но и на борьбу с конкурентами.

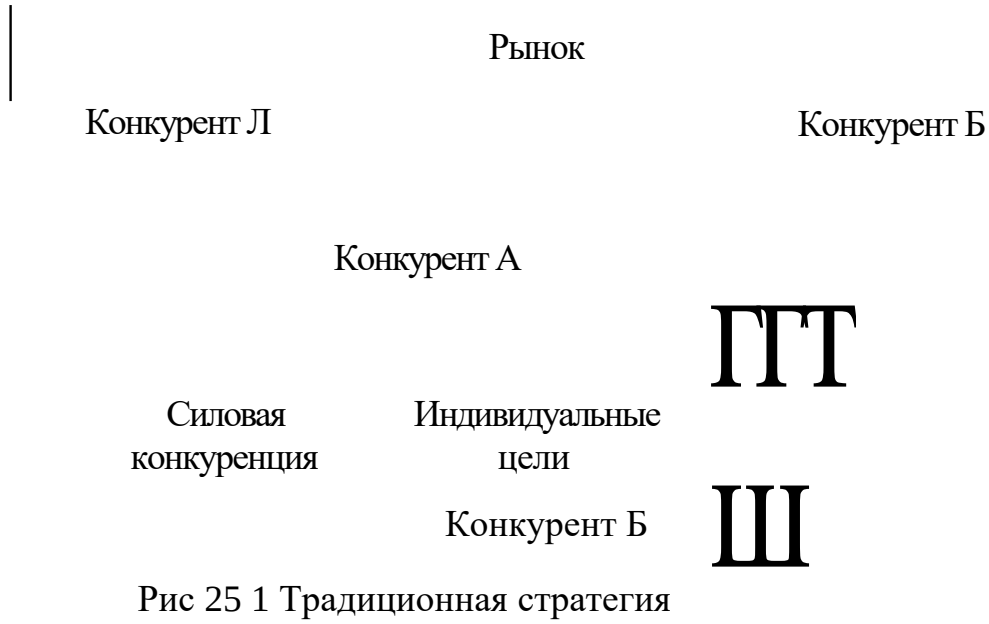


Рис 25 1 Традиционная стратегия конкуренции

При использовании стратегии *айкидо» (рис. 25.2) происходит пег реход от силовой конкуренции к конвергенции, координации интересов и возможностей рыночной работы с конкурентами, достигается

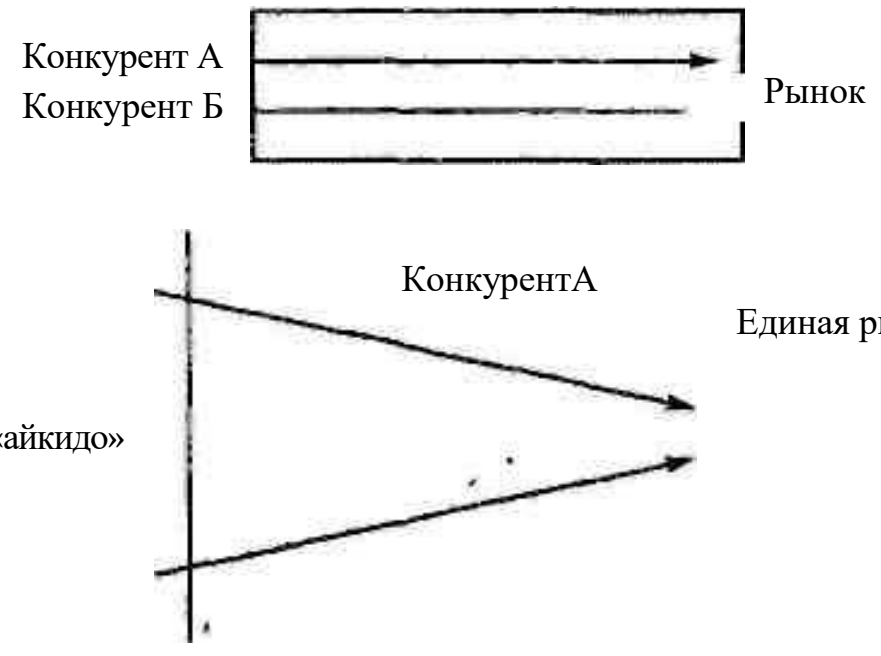


Рис. 25.2 Стратегия «айкидо*

большая экономия любого вида ресурсов, эффективность и результативность действий компании.

Стратегия «айкидо» направлена на использование для своей выгоды не слабых, а сильных сторон конкурента. Сутьсетдкже заключается в создании физического и ментального баланса, стратегии и организации компании и возможностей для ее роста. Данная стратегия предполагает предвидение действий конкурентов и противостояние неспровоцированной атаке Айкидо не приемлет ни эгоизма, ни героизма. Отсутствуют и такие понятия, как неудача и успех Существует тол ько результат, опыт, благодаря которому компания становится лучше, чем раньше.

2. Матрица «дилемма узника»

В качестве примера традиционной конкурентной стратегии можно рассмотреть ошибочную стратегию «рукопашного боя» компании Canon под девизом «Разгромим Xerox!». Однако Дж. Мильтон отмечал: «Кто побеждает врага силой, покоряет его лишь наполовину» Эффективность традиционных агрессивных конкурентных стратегий в современный период подвержена эрозии. Они уделяют излишне большое внимание действиям конкурентов, пытаются «украсть ветер из чужих парусов» и попадают в •дилемму узника» для двух компаний, желающих расширить свой бизнес каждая за счет другой.

В матрице (рис. 25.3) компания А выбирает стратегию по горизонтали, а компания Б — по вертикали. Дилемма заключается в том, что выбор обеими комп аниями силовой стратегии сопротивления приведет к обоюдным потерям.

		Компания Б	
		Стратегия «айкидо*	Стратегия силового сопротивления
Компания Л	Стратегия *айкндо»	5долл	1 додл
	Стратегия силового сопротивления	б доля	2ДСШЛ.

Рис, 25,3 Матрица «дилемма узника»

Например, вы менеджер компании А и, по вашим оценкам, компания Б действует в соответствии со стратегией «айкидо», те. следует своей собственной стратегии и реагирует только в случае неспровоцированной атаки Тогда компания А может выбирать между стратегией «айкидо» (прибыль 5 долл) и традиционной, силовой стратегией (прибыль 6 доля)

Если же менеджер придет к выводу, что компания Б будет придерживаться традиционной силовой стратегии, то он оказывается перед выбором между стратегией «айкидо» (1 долл прибыли) и стратегией силовой (2 долл прибыли), т е опять силовая стратегия выглядит для него предпочтительней

Таким образом, в условиях традиционной силовой стратегии компания А и втом и в другом случае оказывается с большей прибылью и, естественно, выбирает этот вариант То есть менеджер компании А считает, что независимо от того, какую стратегию предпочтет конкурент Б, в любом случае компании А выгоднее придерживаться стратегии силового соперничества, традиционной конкуренции

Аналогично будет рассуждать и менеджер компании Б В результате компания А и компания Б окажутся в правом нижнем квадранте (прибыль 2 долл) Этот результат значительно ниже, чем если бы компания А и ее конкурент — компания Б предпочли руководствоваться стратегией «айкидо» — тогда они бы оказались в левом верхнем квадранте (прибыль 5 долл)

Матрица наглядно представляет «дилемму узника» также на примере традиционной ценовой конкуренции и во многих других случаях

Конечно, никто не отрицает, что конкуренция — двигатель положительных преобразований и что она стимулирует активное развитие фирмы. Однако важны также форма и сущность ведения конкурентной борьбы Более эффективная стратегия ведения конкурентной борьбы — стратегия «айкидо» — включает три этические фазы зашиты: первая фаза — восприятие действий конкурента, вторая фаза — оценка ситуации, третья фаза — принятие решения и реакция. Причем эти фазы настолько близко следуют одна за другой, что на практике воспринимаются как единое целое. От конкуренции к конвергенции — этот лозунг отражает сущность стратегии «айкидо». Побеждай не уничтожая, а объединяя усилия и согласовывая действия.

Примером стратегии «айкидо» (конвергенции) в бизнесе служит переход компаний Microsoft и Intel от конкурендии к сотрудничеству нарынке софт-обеспечения для компьютеров. В частности, эти компании заключили соглашение о сотрудничестве и предложили рынку совместимые программы и процессоры и из конкурентов превратились в партнеров.

Далее корпорация Microsoft й телекомпания CNN заключили соглашение о сотрудничестве в деле создания второй сети новостей,

MSNBC, предлагающей диалог пользователям Интернета. В 1997 г. корпорация Microsoft объявила о начале технического и коммерческого сотрудничества с компанией Apple Таким образом, круг альянсов, совместных согласованных действий корпорации Microsoft с другими компаниями расширялся и повышал ее конкурентную устойчивость и неуязвимость

3. Стратегические альянсы в международном маркетинге и их сущность

Стратегические альянсы в международном маркетинге предполагают, что компании-участники, оставаясь независимыми, заключают соглашение о сотрудничестве в рамках четко оговоренных сфер деятельности, в основном с целью совместного завоевания новых рынков сбыта и продвижения продукции и услуг При этом одна компания может одновременно иметь альянсы с несколькими десятками компаний.

Стратегические деловые альянсы — сравнительно новое явление в международной маркетинговой деятельности и международном менеджменте и особенно большую активность приобрели с конца 80-х и особенно в 90-е гг. Сотрудничество в форме альянсов активно развивается и, по оценкам, в 2004 г их общемировой оборот достиг 40 трлн долл.

Первоначально альянсы преследовали цели исключить дублирование функций, снизить операционные издержки и ограничивали сферу деятельности на отдельном географическом и/или товарном рынке. В настоящее время их цели усложнились, масштабность расширилась и распространяется уже на неограниченные глобальные рынки.

Стратегические альянсы между компаниями, в том числе и между ТНК, являются, как правило, долгосрочными и охватывают различные сферы деятельности — от инвестирования, научно-технических разработок до совместного производства, сбыта и управления готовым объектом.

Каждый из корпоративных альянсов, как и любая из участвующих в них компаний, имеет перед собой определенные цели, которые в главной своей сути совпадают. При этом чем более четко сформулирована цель альянса, тем более успешным будет его деятельность.

Современный характер стратегических альянсов определяется многочисленностью партнеров, сотрудничеством с конкурентами и в большинстве своем относительно короткими сроками существования. Результативными и долговечными альянсы, ка:< правило, бывают в тех случаях, когда объединению подлежат не только и не столько основные и финансовые фонды участников, а их бизнес-знания и управлен-

ческие навыки, Успех альянсов во многом зависит отстепсии доверия, сходства культур и взаимопонимания его участников.

Альянсы представляют собой более гибкую, чем слияния и поглощения, форму. Для них меньшее значение имеют сроки завершения интеграционных процессов, а большее — вклад каждой из сторон в развитие положения внутри альянса, Важнейшими факторами являются налаженные связи с партнерами, наличие оригинальных ноу-хау, разнообразие предлагаемого потребителям набора услуг и в последнюю очередь — капитал компании. Альянсы в чем-то напоминают сделку, поскольку большинство их на всем протяжении своего существования требуют от участников привлечения новых ресурсов. В связи с этим важным для успешного функционирования альянса представляется обеспечение «финансовой защиты», а именно —■ постоянных и надежных источников финансовых ресурсов.

Ключевые факторы успеха стратегических альянсов в международном маркетинге

- Широкий охват логистического канала сбыта
- Взаимная совместимость избранных партнеров
- Интенсивность информационного обмена *t*
- Четкое распределение ролей участников
- Основополагающие правила функционирования союза
- Условия расторжения соглашения (или выхода из него)

В то же время выявлены основные причины, которые приводят альянс к развалу.

Основные причины неудачи стратегических альянсов в международном маркетинге

■'* Нечеткость целей *г* ч* Недостаток взаимного доверия
* Низкий уровень сервисных обязательств партнеров
; 'Психологическая несовместимость

, ;,;> Неадекватность системы оценки результатов

■; Перечисленные причины дают только общую картину, однако вскрываютгх^иннЬктфоблем, ошибок и неудач[1] в практике междун

родных стратегических альянсов. Поэтому, создавая стратегический альянс с зарубежными партнерами, следует особенно внимательно рассмотреть поэтапную структуру подготовки к созданию стратегических альянсов, процесса создания союза, этапа поддержания его жизнедеятельности. Выявленные условия как успешного, так и проигрышного варианта его становления и развития помогут избежать серьезных ошибок и добиться эффективной работы и взаимного успеха участвующих сторон.

4. Основные виды стратегических альянсов

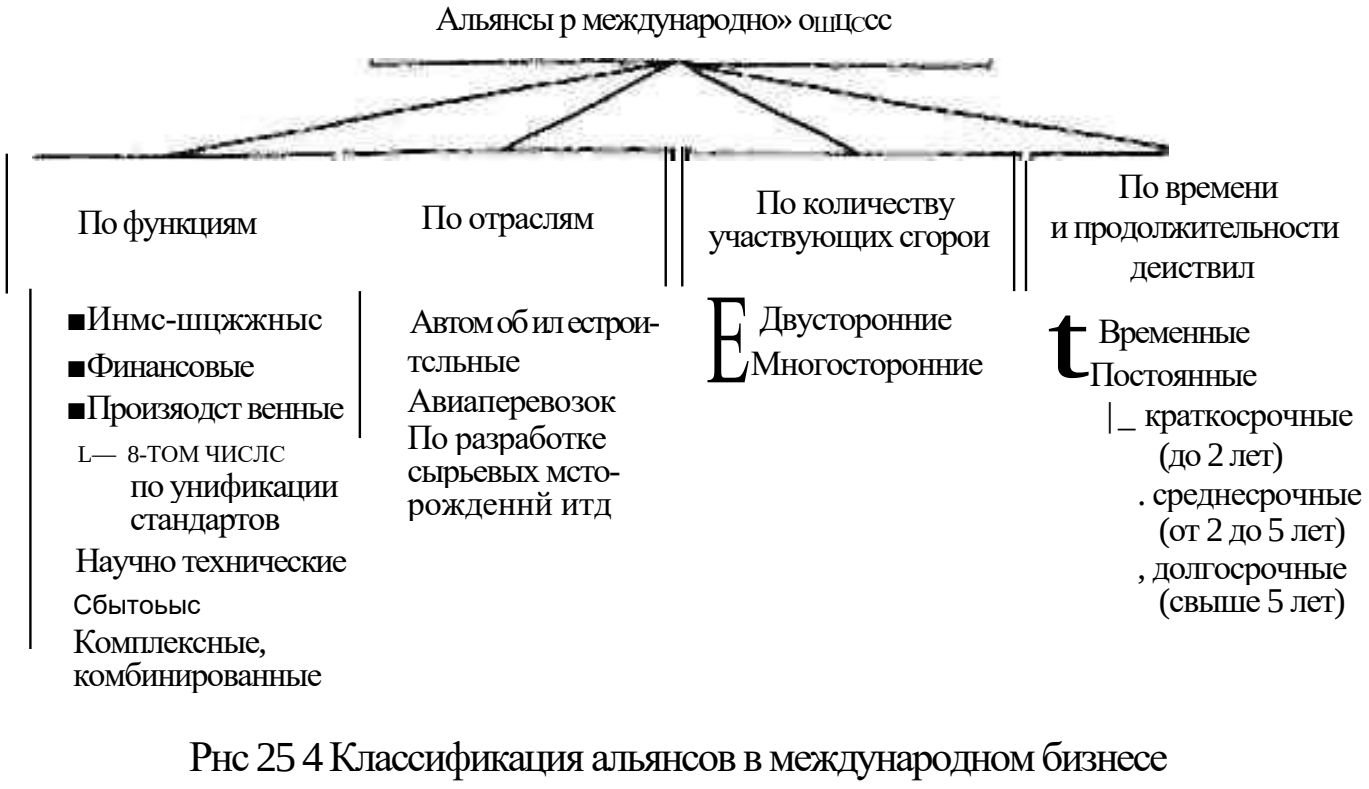
Каждый вид делового стратегического альянса имеет собственную модель координации и контроля взаимосвязей и информационного обмена между участниками, обусловленную спецификой сферы деятельности, целей сотрудничества, срока действия, обеспеченности ресурсами и стоимости. Наибольшую эффективность дает модель многоуровневого принятия решений, предусматривающая регулярные встречи топ-менеджеров, членов советов директоров, координационных комитетов, оперативных комитетов и комитетов по отдельным проектам. Для эффективного управления альянсами рекомендуется дифференциация стиля управления, адаптация его к каждому альянсу, согласование интересов участников, четкое распределение полномочий и ответственности персонала, организация и контроль достоверности информационных потоков внутри альянса с целью устранения эффекта «испорченного телефона», принятие эффективных мер для контроля за результатами, в том числе и финансовыми, работы альянса.

Организационная структура координации и контроля за деятельностью альянса в современный период, когда каждая фирма имеет не один десяток альянсов, трансформируется от жестко централизованной системы, когда все функции управления находятся в руках небольшой, высококомпетентной команды специалистов, прекрасно владеющих навыками ведения сложных переговоров, подготовки многосторонних контрактов и рамочных соглашений, проведения широкомасштабных финансовых расчетов, к широкой и разветвленной децентрализованной системе с передачей полномочий специализированным группам координации, основанной на раздельном руководстве отделъныгми проектами и направлениями с использованием новейшей техники, систем связи, высокой компетенции и профессионализме более широкого круга сотрудников, - *

Важнейшей составляющей деятельности альянса является оценка эффективности его работы, хотя это и представляет собой весьма

сложную задачу Для ее решения координационные подразделения определяют сбалансированную систему оценок, включающую количественные (финансовые и экономические) и качественные показатели, При этом осуществляется строгий учет дополнительных выгод, которые получает каждая из участвующих в альянсе сторон

Стратегические альянсы в международном бизнесе бывают различных типов (рис 25 4)



Рнс 25 4 Классификация альянсов в международном бизнесе

Приведем наиболее типичные примеры образования и функционирования стратегических альянсов в международной практике В се- - редине 90-х гг. компания Nestle вывела на рынок новую марку чая со льдом Nestea, которая предназначалась для продажи на автозаправках, в киосках, школах, и поскольку она не имела достаточного опыта, то приняла решение о сотрудничестве в форме альянса для продвижения нового товара с компанией Coca-Cola, своим конкурентом на рынке прохладительных напитков. Компания Nes:le воспользовалась расширенной сбытовой инфраструктурой, (широкими каналами распределения в сфере розничной торговли) компании Coca-Cola и в результате успешно организовала продажи чая новой марки Nestea

Другой пример: с 1988 г. после слияния автомобилестроительных концернов Daimler-Beriz и Crysler автомобильные мировые гиганты активно начали поиски партнеров, в том числе и за рубежом, с целью coaffamwr альянсов на временной и постоянной основе Целью явля-

лось стремление перекроить устоявшиеся доли мирового автомобильного рынка и решить проблемы снижения объемов продаж

Есть примеры стратегических альянсов финансового характера, связанных с передачей (продажей) акций одной компании другой, которые вплотную подходят к форме слияний и поглощений Так, японская автомобилестроительная индустрия в 90-е гг переживала серьезные трудности, и после пика продаж, пришедшегося на 1990 г, когда они составили 7,78 млн машин, в Японии наблюдалось падение спроса на автомобили, что усугубилось увеличением налога на потребление, и к 1999 г. уровень объема продаж снизился до 5,86 млн автомобилей Это обстоятельство привело к объединению Toyota Jidosha с Daihatsu Jidosha, Hmo Jidosha и Yamaha Jidosha В них компания Toyota Jidosha имеет 51,2%, 33,8% и 5,4% акций соответственно Это объединение создало дополнительные конкурентные преимущества участвующим компаниям не только на внутреннем, но и на мировом рынке

Основной конкурент Toyota Jidosha — Nissan Jidosha в 1999 г. нашел партнера для организации альянса за рубежом французскую компанию Renault, и кооперация с нею охватывает сферу производства, продаж и разработок автомобилей

В 1999 г начал формироваться альянс Mitsubishi Jidosha со скандинавской компанией — продуцентом грузовиков Volvo (предложение последней было 5%), но по ряду причин данный проект оказался несостоятельным Mitsubishi Jidosha предпочла переориентироваться на Daimler-Chrysler (предложение 34%).

Mazda Jidosha в развитие сложившихся ранее связей с Ford в 1996 г передала американской стороне 33,4% своих акций Isuzu Jidosha и Suzuki Jidosha в качестве партнера по альянсу выбрали компанию General Motors (GM), которая увеличила свою долю в Isuzu Jidosha до 49% в 1998 г. и в Suzuki Jidosha до 20% в 2000 г Также о вступлении в данный альянс с GM заявила Fuji Jukogyo (Subaru), которая получила от американской стороны инвестиции в размере 21 % ее капитала

Таким образом, семь из восьми основных автомобильных компаний Японии вступили в финансовые и другие отношения сотрудничества с иностранными, в основном американскими, фирмами Среди японских автомобилестроительных компаний только Honda Jidosha формально имеет полную финансовую независимость от американских, европейских и японских конкурентов, хотя она уже длительное время сотрудничаете GM по поставкам моторов и обмену новейшими технологиями

Формирование транснациональных автомобилестроительных компаний и создание альянсов не означает развитие форм сотрудничества исключительно в финансовой сфере Такие объединения позволяют об-

легчить перевод *производственных* мощностей в зарубежные страны, в частности в США и Западную Европу, и иностранные участники альянсов также имеют возможность использовать автозаводы Японии при экспортных операциях в третьи страны.

Важное направление такого сотрудничества — формирование *глобальных сетей комплектующих деталей и запчастей* к автомобилям. Сети поставщиков универсальных деталей сформировались вначале в Западной Европе и США, а в настоящее время, используя партнерские «цепочки», начинают охватывать японский рынок. К такого рода объединениям относятся альянсы компаний Robert Bosch и Zexel (в настоящее время Bosch Automotive Systems), Johnson Controls и Ikeda Corporation (в настоящее время Johnson Controls Automotive Systems Corporations), Valeo и UNISIA JECS Corporations/ Ichikoh Industries

Участники автомобильных альянсов используют одну и ту же колесную базу (или платформу) для своих моделей. Так, компактные модели Ford Escape и Mazda Tribute, а также Nissan March и Renault Clio смонтированы на одинаковых и совместно выпускаемых платформах. Унификация отдельных комплектующих увеличивает массовость их производства и соответственно снижает себестоимость одной детали.

В качестве примера стратегического альянса в международном маркетинге можно назвать образованный в 1996 г. деловой альянс авиакомпаний American Airlines и British Airways.

Стратегические альянсы часто бывают связаны с *научно-технической* сферой и в основном охватывают компании развитых стран (табл 25.1)

Таблица 25 I Международное научно-техническое сотрудничество » области ключевых технологий

Страны — участники альянсов	Стратегические альянсы	Соглашения о передаче технологии
США, страны Западной Европы, Япония · Вышеперечисленные с новыми индустриальными странами Вышвпере-числонные с развивающимися странами	73,5 **53,6** 23,4	61,4 52,4 38,5

Стратегические альянсы в сфере научно-технических работ отличаются следующими особенностями:

• участники одинаковы по масштабам и положению;

*участники зашглодот разные ниши на, рынке, но базируются на общей нэучдагтехнической основе;

• участники имеют главной целью расширение доступа для своих товаров к глобальным рынкам и в тоже время создание олигополистических технологических барьеров для проникновения в данную область других компаний-конкурентов

5. Социально-экономическая критика альянсов

Далеко не все альянсы функционируют успешно, более половины из них «рассыпаются», не реализовав намеченные цели и не преодолев возникающие на пути их развития трудности, которые представлены сложностью определения четких целей объединения, трудностями в управлении и координации интересов участвующих сторон, возможностями нанесения серьезного ущерба имиджу альянса из-за ошибок или неудач одного из участников, опасностями утечки информации через сотрудников фирмы-партнера, возможностью невыполнения партнером своих обязательств и трудностью осуществления контроля за работой альянса, за его эффективностью, а также проблемами выбора критериев оценки эффективности работы альянса и подведения результатов его финансовой деятельности.

Альянсы — это соглашения, основанные на доверии и сотрудничестве согласно поставленным целям, участники которых дополняют в бизнес-возможностях друг друга. В то же время это прагматические союзы, каждая из сторон в которых стремится преследовать прежде всего свои выгоды и преимущества для одержания победы в конкурентной борьбе за счет успешной расстановки сил и защиты или расширения рыночной территории.

Стратегические альянсы в международном бизнесе облекают в гибкую форму процессы концентрации и централизации капитала, еще более усиливают мощь крупнейших компаний за счет согласования и объединения их действий по приращению мировых рынков и устранению более мелких и слабых конкурентов.

Можно рассматривать альянсы как в определенной степени нарушение антимонопольного законодательства отдельных стран, поскольку крупнейшие компании за счет объединения усилий в рыночной сфере получают монопольные преимущества на национальных и международных рынках. В связи с этим раздаются критические голоса со стороны руководителей отдельных компаний и общества в защиту потребителей, поскольку монопольные позиции таких альянсов позволяют диктовать цены и сводят на нет усилия других конкурентов.

Глава 26

ТОРГОВЫЕ ДОМА (УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ТОРГОВЫЕ ФИРМЫ) В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

/. Три типа сбытовых структур в международном маркетинге • 2 Торговые дома (универсальные торговые фирмы) в международной торговпеих функции • 3, Особенности универсальных торговых фирм Японии • 4. Особенности торговых компаний Европы, США, Китая и Южной Кореи

1, Три типа сбытовых структур в международном маркетинге

Среди компаний, занимающихся международной торговлей, различают три основных вида (рис. 26.1):

1) международные универсальные компании, которые аккумулируют товары значительного числа фирм-производителей различных хозяйственных сфер и поставляют их оптовикам и розничным торговцам локальных рынков или конечным потребителям. Номенклатура товаров таких торговых фирм довольно широкая и обычно они владеют большими запасами соответствующей продукции;

2) специализированные международные торговые компании, имеющие дело с одним видом (или продуктовой линией) товаров и обеспечивающие их высокоэффективную продажу (например, все виды продукции черной металлургии или химической промышленности);

3) международные торговые компании, представляющие собой комттянии-филиалы, подчиненные фирме-производителю, через которые последняя сбывает свою продукцию.

Универсальные торговые фирмы у или торговые дома, имеют самую широкую номенклатуру товаров, служащих объектами их посреднической деятельности. Они являются своеобразными монстрами международной торговли и осуществляют широкий набор функций не только в сфере торговли, но и в области финансов, производства, консалтинга и т.д. Значительные обороты и глобальный масштаб деятельности дают большую экономию на издержках и высокие доходы этим компаниям.

Специализированные торговые компании, работающие на мировом рынке, обеспечивают свои конкурентные преимущества за счет высокой компетентности и профессионализма в области продажи и покупки товаров соответствующих отраслей.



Рис 26 1 Типы сбытовых структур в международном маркетинге

Торговые фирмы — филиалы промышленных компаний работают, как правило, в наиболее перспективных наукоемких отраслях промышленности, производящих, в частности, высококачественные и высококонкурентные товары, электротехнику и электронику, средства связи, легковые автомобили, конторское оборудование и точные приборы, наручные часы Промышленным компаниям данных отраслей необходимо налаживание прямых контактов с потребителем для организации послепродажного обслуживания, создания престижного образа торговой марки- и сети торговых агентов-дилеров.

2. Торговые дома (универсальные торговые фирмы) в международной торговле и их функции

Универсальные торговые компании (general trade company), или торговые дома, представляют собой огромную совокупность брокеров и торговцев, связанных с торговыми агентами, производителями и потребителями, составляющими международные рынки Крупные универсальные торговые фирмы являются главными посредниками между отдельными крупными фирмами-продуцентами, группами мелких, формально независимых предприятий и важнейшими банками.

Универсальными крупные торговые фирмы можно назвать вследствие дифференцированности и глобализации их деятельности:

• Универсальность с точки зрения *географии* юс внешнеэкономи ческих и международных операций, которые охватывают практически все страны, причем не только между надионадьными производителя ми и зарубежными потребителями, но и торговлю между третьими странами.

Универсальность с точки зрения *объектов*, организаций товар** ной номенклатуры (товары, услуги, капиталы, исследования, произ*- водство и т.д.)

• Универсальность с точки зрения вида и формы внешнеэкономиеских и международных *операций,* включающих традиционные сдел ки купли-продажи (прямой и косвенн ый экспорт и импорт), а также различные формы организации международного производственного сотрудничества (промышленная кооперация и специализация, компенсационные сделки, лицензионное сотрудничество, франчайзинг, лизинг, толлинг и тд)

• Универсальность с точки зрения выполняемых *функций,* в частности торговые операции, производственные функции, финансирование, консалтинг, информационные услуги и т д

• Универсальность в отношении характера и объема *информационной базы данных,* которыми располагают универсальные торговые фирмы Эти базы данных включают не только информацию чисто внешнеэкономического характера, но и политического, правового, культурного, религиозного плана как о многочисленных субъектах мирового рынка, так и о самих рынках.

Посреднические функции, которые выполняют торговые универсальные фирмы, довольно обширны и могут быть подразделены на три типа, общие, или основные, специфические и дополнительные

К *общим, основным, функциям* торговых домов относится внешнеторговая посредническая деятельность, а именно выполнение операций по экспорту и импорту, поиск и разработка новых источников международного спроса, а также организация соответствующего делопроизводства и выполнения таможенных и прочих формальностей по обеспечению внешней торговли и внешних экономических связей, организация валютного обмена, осуществление транспортных услуг и консультирование по вопросам транспортировки и складирования, маршрутов товародвижения и другим вопросам международной логистики, обеспечение страхования и др В целом они выступают в роли интеграторов глобального бизнеса и ядра управленческой и бизнес-компетенции в организации продаж на мировом рынке.

Специфические функции связаны с предоставлением финансовых услуг и кредитованием экспорта и импорта, организацией связей клиентов со специальными торговыми агентами и новыми покупателями и продавцами. Финансовые операции включают операции виностранной валюте, создание специальных фондов, проектное финансирование, венчурное инвестирование и лизинг. В последнее время выделяются новые специфические функции универсальных торговых фирм, а именно, инвестирование капиталов за границей, прямые вложения в дистрибьюторские и розничные торговые компании. Универсальные торговые фирмы стали также уделять пристальное внимание вопросам содействия научно-техническим исследованиям и разработкам и организации промышленного производства за рубежом

Эти компании располагают колоссальными базами данных по организации маркетинга в мировой торговле, организуют и проводят маркетинговые исследования. Дальнейшее развитие получает продвижение универсальных торговых фирм в информационно-телекоммуникационную сферу.

Кроме того, за последние годы активно развиваются процессы глобализации: в значительной степени возросли операции торговых домов в посреднической торговле между третьими странами, в которой не участвуют в качестве продавцов и покупателей национальные компании и организации, т.е. торговые дома входят в сферу обслуживания мировой торговли независимо от страны базирования и своей «национальности».

Дополнительными функциями, выполняемыми универсальными торговыми фирмами, являются функции, связанные с содействием развитию торговли, в частности, организацией различного рода консультаций и разработкой соответствующих рекомендаций внешним компаниям по контракту относительно рыночной товарной номенклатуры, рыночной стратегии и других направлений международной маркетинговой деятельности и маркетингового менеджмента.

Универсальные торговые фирмы строят свои отношения с клиентами на договорной основе, выполняя те или иные торговые поручения. Однако вто же время торговые дома имеют возможность осуществлять торговые операции за свой страх и риск, выступая в роли самостоятельных принципалов торговых сделок и в этом — сила и мощь этих специфических субъектов международной торговли.

Универсальные торговые фирмы по характеру выполняемыхфункk ций и по своей организационной структуре все более превращаются в транснациональные корпорации. Весьма дифференцирована и диверсифицирована товарная номенклатура, по которой они работают. Общее число товарных статей, реализуемых через эти торговые дома, может достигать 20—30 тыс. наименований. Универсализация товарной номенклатуры, возможность оперативно выходить на новые товарные и страновые рынки при осложнении внешнеэкономической деятельности в результате резких конъюнктурных колебаний и валютной неустойчивости позволяет им успешно реализовывать маркетинговую стратегию на мировых рынках, оперативно и гибко переключаться на более прибыльные операции, компенсировать потери на одних рынках за счет роста прибылей на других, получать значительную экономию в результате крупномасштабных операции и торговли крупными партиями;, а также специализации При осуществлении торговых услуг и эффекта скнерпш от задействования различных сфер бизнеса.

Универсальные торговые фирмы создали и развивают широкую сеть дочерних компаний по всему миру, при этом, как правило, ire для

того, чтобы увеличивать экспорт в страну базирования, а для того, чтобы работать на рынках третьих стран и с целях упрощения механизма принятия управленческих решений и реинвестирования капиталов (ранее более широкое распространение имели не дочерние компании, а так называемые опорные пункты, или центры поддержки организации мирового сбыта).

Универсальные торговые компании имеют тесные связи как с крупнейшими банками страны, и в первую очередь, головными банковскими монополиями, обеспечивающими мобилизацию необходимых финансовых ресурсов, так и с крупнейшими промышленными концернами, посредниками которых в сфере торговли они выступают, обеспечивая им, в частности, сбыт выпускаемой продукции за рубежом и импортируя необходимое сырье и материалы.

Большую поддержку универсальным торговым фирмам, как правило, оказывают правительственные круги, ведущие организации делового мира соответствующих стран; их интересы защищаются экономической дипломатией соответствующих стран.

Важное место в осуществлении торгово-посреднических функций в международной сфере отводится созданию и развитию эффективной сбытовой сети. Так, основная часть зарубежных инвестиций универсальных торговых фирм приходится на вложения в торговлю и сферу услуг, а не в производство и промышленность. Этот факт объясняется тем обстоятельством, что для развития международной и мультинациональной деятельности компании, в первую очередь готовят соответствующие каналы товародвижения.

Универсальные торговые фирмы могут выступать в роли:

• посредника-агента, который за определенное вознаграждение находит и сводит продавца и покупателя;

• комиссионера, действующего от своего имени, но за счет третьих лиц;

• посредника.-купиа шги посредника по перепродаже, когда операции осуществляются им от своего имени и за свой счет;

• консультанта, который за определенное вознаграждение консультирует по внешнеторговым вопросам клиентов, проводит техническую и торговую экспертизу;

• инвестора, кредитора и т.д.

В то же время, несмотря на международный характер операций и на то, что универсальные торговые фирмы имеют большое количество филиалов и дочерних компаний за границей, нельзя безоговорочно назвать универсальные торговые фирмы транснациональными, поскольку они не располагают достат/очными техническим и технологическим потенциалом (например, такого мнения придерживается американ-

ский экономист Р. Барнон), Тем более что в связи с рядом объективных причин зависимость промышленных компаний от универсальных торговых фирм и доля их во внешней торговле стали снижаться.

3. Особенности универсальных торговых фирм Японии

Особенности построения каналов товародвижения и организации международных операций в системе международного и глобального маркетинга проявились в развитии в Японии прежде всего универсальных торговых фирм («согосёся»), или торговых домов, которые играют на всем протяжении исторического развития японской экономики, внешней и внутренней торговли центральную роль. Особое место в организации и осуществлении международной деятельности японских фирм принадлежит 17 универсальным торговым посредническим фирмам «сого сё'ся», крупнейшими из которых являются: Mitsubishi bussan, Mitsui bussan, Itochy, Marubeni, Sumitomo, Содзюцу, Kanematsu. Иа них в среднем приходится около половины японской внешней торговли. «Сого еёся», как правило, берут на себя подготовку и осуществление сбыта новых товаров на новых рынках, что является наиболее трудной маркетинговой стратегией. К тому же через них осуществляется около 20—30% внутренних продаж в стране.

Общая сумма продаж этих фирм по каналам внешней и внутренней торговли соответствует по стоимости примерно '/4 ВВП страны. Только из США эти компании закупают ежегодно товаров и услуг на сумму свыше 15 млрд долл. Объем продаж только двух японских универсальных торговых фирм Mitsui и Mitsubishi превышает 60 млрд долл.

Влияние этих торговых конгломератов предстает в еще более широком масштабе, еслиучесть разветвленную сеть дочерних компаний и „ филиалов, а также сеть подконтрольных предприятий и компаний в различных сферах японской экономики, объединенных системами межкорпоративных связей «кэйрэцу» на базе бывших концернов — «дзайбацу».

Концентрация в руках универсальных торговых фирм значитель-, ной части внешнеторгового оборота Японии базируется на общей эко номической мощи ее ведущих финансовых групп, интересы которых 4 они представляют во внешней и внутренней торговле, инвестиционт ных ^кредитных операциях. Универсальные торговые/фирмы, будучи- чрезвычайно диверсифицированы, способны оперировать' крупными партиями товара и ограничиваться низкими границами прибыл ьности г от осуществляемой деятельности. * ' * L

Высокая степень эффективности торговых операций, сохранение универсальными торговыми фирмами в течение длительного периода лидирующих позиций в торговле Японии объясняется также и высокой компетенцией и квалификацией торгового аппарата в области международной и внутренней торговой деятельности. Они обладают глубокими знаниями по глобальным мировым товарным рынкам, экономике и рынкам отдельных стран, отличаются большой оперативностью и коммерческой предприимчивостью и способны разрабатывать и реализовывать сложнейшие маркетинговые стратегии на мировых рынках.

Японские универсальные торговые фирмы являются крупнейшими центрами информационных баз данных в области глобального маркетинга и организации международной торговли.

Универсальные торговые фирмы Японии также называют торговыми домами, учитывая историю их образования и специфику выполняемых функций. Японский экономисту К. Одзава определяет торговые домакак существующие только вЯпонии промышленно-торговые организации, опыт которых практически никем не повторен.

В XVII в. европейские купцы, заняв устойчивое положение на колониальных территориях Южной и Юго-Восточной Азии, продвигались дальше на восток и достигли берегов Японии. Имея большой торговый флот и значительный опыт ведения торговли, европейские торговые компании со временем стали господствовать на импортном рынке Японии, навязав ей в определенном смысле кабальные торговые соглашения Затем, стремясь ослабить торговую зависимость от европейских торговых фирм, японское правительство разработало систему мер по стимулированию развития национального купечества и образованию в Японии собственных торговых фирм, которые начинали свою деятельность с организации импортной торговли, получая от правительства своей страны значительные привилегии. Так, были образованы международные торговые компании Mitsui bussan, Mitsubishi bussan, Itoh[1]. Эти компании развивались в рамках «дзайбацу» — крупных японских концернов — финансово-промышленных групп и обес-

[1] Когда Япония впервые открыла двери для международной коммерции, такие компании, как Mitsui и Mitsubishi, при содействии И помощи государства основали торговые дока, чтобы решить задачи развития экспорта н импорта. Прообразом современной организации торговых домов служит фирма типа ссэнсюся», которая занималась импортом товаров преимущественно по прямым заказам правительства и §ыла образована в 1872 г. Каору Йноуэ, возглавлявшим правительство в тот период и являвшимся основным владельцем Mitsui, которая и купила ее. Фирма Mitsui значительно окрепла от такого «вливания», увеличила сеть своих отделений по все# Японии и превратилась в крупнейшую торговую фирму универсального характера Mitsui bussan kaisha, в которой прослеживается тесная связь правительства, бизнеса н системы контроля над каналами импорта.

печивали как импортные, так и экспортные поставки. Эти объединения смогли сохранить свои связи, несмотря на принудительный роспуск в 1945 г в рамках реформ, осуществленных оккупационными войсками США Впоследствии они превратились в крупнейшие международные торговые монстры с глобально интегрированными видами деятельности.

И в настоящее время большую поддержку универсальным торговым фирмам, как правило, оказывают японские правительственные круги, ведущие организации делового мира Японии, по-прежнему рассматривающие их в качестве организационных штабов развертывания зарубежной экспансии Японии, способных приращивать стране дополнительные экономические территории

В своей деятельности японские торговые дома особое внимание обращают на создание и развитие международных сбытовых сетей, которым в общей маркетинговой стратегии японских фирм придается наиглавнейшее значение

Особенности экономического развития и управления в Японии определили контроль универсальных торговых компаний над производителями. Торговый капитал стал важнейшей составной частью, базой формирования финансово-промышленных групп «дзайбацу» и Р настоящее время «сого сеся» являются центральными институтами общей международной экономической концепции Японии.

Особый расцвет торговых домов пришелся на послевоенное время и особенно на период 60—80-х гг Благодаря универсальному характеру посреднической деятельности, развитому местному и зарубежному аппарату, гибкой сбытовой стратегии в условиях быстро расширяющегося внешнего и внутреннего спроса универсальные торговые дома в 60-е — середине 70-х гг. обеспечили заметное расширение своих позиций во внешней торговле Японии. Большое место при этом при надлежит созданию филиалов и дочерних фирм, располагающих собственной сетью местных дилеров, торговых центров и складов.

Однако пик объема продаж японскими «сого еёсЯ» был пройден в 1991 г., когда их международные торговые операции составили около 200 млрд долл. Процесс создания зарубежных филиалов и дочерних фирм существенно замедлился, а по некоторым видам торговых операций произошло и заметное снижение роли «сого сеся». Ухудшились финансовые показатели их деятельности в результате падения прибыльности торгово-посреднических операций с товарами топливно-энергетической группы, неблагоприятной структуры инвестиционных фондов.

В настоящее время в связи с развитием форм прямого маркетинга (развитие Интернет-сетей, повышение в международной торговле доли сложной наукоемкой продукции), а также в связи с продолжительными кризисными явлениями в стране и за рубежом, активизацией процессов слияний и поглощений и т.д. доля универсальных торговых фирм в организации международной торговли Японии падает.

Наряду с причинами объективного порядка — снижением роли посреднических звеньев в некоторых секторах международной торговли, внешнеэкономическими трудностями, активным ростом курса иены, ухудшением общеэкономической конъюнктуры сложности развития коммерческой деятельности торговых компаний объяснялись также и просчетами в организации их управленческой деятельности, недостаточно быстрой перестройкой маркетинговой стратегии в условиях изменений в международном разделении труда под влиянием НТР, недоучетом долгосрочных тенденций развития мирового рынка В частности, переориентация товарной структуры экспортно-импортных операций универсальных торговых фирм отставала от тех интенсивных сдвигов, которые в этот период происходили во внешней торговле Японии, где в экспорте заметно повышалась доля машинотехнической и другой наукоемкой продукции, а в импорте — продукции промежуточного производственного спроса и готовых потребительских изделий.

Сказались также просчеты в инвестиционной политике универсальных торговых фирм, когда весьма значительная доля средств направлялась в крупные капиталоемкие проекты с длительными сроками окупаемости, часть которых оказалась убыточными или вообще была аннулирована.

Расширение крупными японскими торговыми фирмами своего участия в международной торговле сопровождается заметными сдвигами в характере торгово-посреднической деятельности. Наиболее динамичной их частью становятся не двусторонние экспортно-импортные операции, а осуществляемая по каналам этих фирм торговля* между третьими странами, включая И деятельность подконтрольных компаний за рубежом, и осуществление различных видов встречных закупок.

В настоящее время расширение торгового оборота филиалов и дочерних компаний за рубежом дало возможность довести общий объем операций японских универсальных торговых фирм до 5—6% общего оборота мировой торговли.

С целью обеспечения эффективной деятельности в условиях с/груктурных сдвигов в японской экономике, сохранения своих позиций во внешней и внутренней торговле большинством универсальных торговых фирм Японии разрабатываются специальные средне- и долгосрочные программы маркетинговой деятельности, направленные на дальнейшее расширение их основных функций как «международных компаний комплексного типа» и внесение в связи с этим новых ориентиров в их управленческую стратегию.

«Сого сёся> постепенно усиливают ориентацию в сторону новых сфер предпринимательства, в первую очередь отраслей, определяю-

щих развитие НИОКР, сферы нематериального производства, сферы услуг ,

В рамках организационных структур «сого сеся» наряду с торгово-посрелническими появляется и целый ряд новых по своим функциям крупных подразделений, занятых выявлением перспективных направлений научно-технического прогресса с точки зрения стратегических целей деятельности корпораций, проведением научно-исследовательских работ и разработок новых видов продукции, заключением контрактов по проведению НИОКР, налаживанием технических и производственных связей с иностранными фирмами.

Усиление процесса диверсификации «сого сеся» п сторону новых сфер предпринимательства потребовало выделения в рамках компаний также специальных «инвестиционных штабов», определяющих наиболее прибыльные сферы приложения капитала и осуществляющих комплексное финансирование новых технических проектов. Значительно увеличивается и число создаваемых на базе инвестиций специализированных дочерних компаний.

Обострение конкурентной борьбы на мировых рынках, осуществляемая в настоящее время диверсификация деятельности универсальных торговых фирм Японии заметно расширяют спрос на услуги информации и связи в рамках их основных структур. «Сого еёся» постоянно проводят обширные маркетинговые исследования на мировых рынках и у себя в стране, накапливая богатейшую информацию по маркетинговой среде и рыночным условиям различных стран, финансово-экономическому положению фирм-конкурентов и фирм-партнеров, системе ценообразования и т.д. По мере совершенствования технических средств и методов информационного обеспечения расширяется внедрение компьютеризованных систем в экономику и общую жизнь страны, создаются более обширные базы данных, значительно облегчающие проведение и планирование торговых и финансовых операций. Заметное распространение получает создание на основе объединенных линий компьютерной связи,, систем обработки маркетинговой информации и коммерческой документации. В настоящее время они внедрены в Японии и во всех региональных филиалах универсальных торговых фирм.

Японские тортовые дома являются главным узлом ин<}юрмациояной координации и берут на себя основные расходы по формированию и совершенствованию ино^ормационной инфраструктуры.

Около 10% всех своих текущих издержек крупнейшие торговые дома тратят на международные коммуникации. Собирается информация по мировым и локальным рынкам: и *л&с* конъюнктуре, цо движению цен, положению НА фирмах-конкурентах и партнерах, а также о фор-

мах и методах сбыта, политических и юридических условиях экономического сотрудничества и внешней торговли и т.д. Американский экономист Ч Макмиллан подчеркивает, что в деле сбора информации «сого еёся» имеют только двух достойных соперников — Пентагон и Ватикан. Универсальные торговые фирмы действуют как беспрецедентные системы информационного оповещения, системы раннего предупреждения своих промышленных групп о новых товарах, технологиях, изменениях конъюнктуры рынков, что делает торговую фирму ключевой фигурой корпоративной стратегии японских концернов.

В отличие от предшествующего периода, когда развитие информационных услуг было преимущественно подчинено обслуживанию торгово-посреднических операций, в настоящее время они все более выделяются в самостоятельную сферу деятельности, которая рассматривается как одна из наиболее перспективных с точки зрения возможностей освоения новых сфер и рынков и максимизации прибыли. «Сого сеся» активно подключаются к усиливающемуся по мере интернационализации и глобализации деятельности японских компаний в различных областях процессу интенсивной разработки и внедрения телекоммуникационого оборудования, спутниковой связи, использования связи по волоконно-оптическим кабелям, многоуровневых объединенных сетей передачи цифровой ино^ормации.

При сохранении ведущей роли торгово-посреднических и связанных с ними операций как основы деятельности универсальных торговых фирм эти функции сами также существенно видоизменяются. Происходит дальнейшая интернационализация и глобализация их сфер деятельности.

Японские универсальные фирмы имеют хорошо налаженный механизм адаптации к меняющимся внутренним и внешним условиям и, несмотря на определенные трудности, наблюдающиеся в последнее десятилетие, продолжают удерживать солидные позиции в сфере международной торговли и международного бизнеса. Часть из них преобразуются в энергетические и коммуникационные компании, постепенно уходя от чисто торгово-посреднических функций в области продаж товаров широкого потребления.

4. Особенности торговых компаний Европы, США, Китая и Южной Корен

Универсальные торговые фирмы *европейских стран* значительно сдабее японских, хотя именно они были первыми в развитии межаународного торгового дела. Открытие нового морского пути из Европы в

Индию вокруг мыса Доброй Надежды в 1498 г. открыло новые торговые возможности для европейских купцов, которым европейские монархи сдали в наем по чартеру торговые суда, предоставили эксклюзивное право собственности на оговоренные зарубежные территории, обеспечили защиту на море со стороны своих военно-морских сил и тем самым способствовали развитию международной торговли и международных торговых фирм в своих странах. Взамен от них требовалась уплата значительных экспортных пошлин. В результате в 1607 г. была образована нидерландская Ост-Индская компания, а вскоре были созданы аналогичные компании в Британии и Франции.

Однако развитие универсальные торгозые фирмы получили в Европе и Америке в 70-е гг. XX в. под влиянием значительных успехов японских «сого еёся». Тогда правительства таких стран, как США, Бразилия, Корея, Тайвань, Таиланд, Филиппины и Турция, начали активно развивать свои соэственные системы универсальных торговых фирм, моделью которых послужили японские торговые дома.

В Европе универсальные торговые компании довольно слабы и одной из причин этого является пониженный имидж и невысокие прибыли в сфере торговли по сравнению с производственным бизнесом. Тем не менее в 90-е гг. на них приходилось 25% внешнеторгового оборота Франции, 27% - Германии и 21% — Великобритании.

Первая группа международных торговых компаний Франции — крупнейшие торговые компании европейских стран — имеют оборот свыше 1 млрд долл. и колониальное происхождение. Их только с определенной оговоркой можно назвать универсальными, поскольку они обычно четко специализируются на определенных видах минерального и'сельскохозяйственного сырья.

Вторая группа — так называемые новые компании международной торговли — были созданы по инициативе банков, промышленных групп или оптовиков.

Третья группа — наиболее многочисленная, насчитывающая около 5000 компаний, которые характеризуются большим разнообразием форм и видов деятельности в области организации международной торговли.

Все эти компании досконально знают ситуацию в мировой экономике и мировой торговле, являются промежуточной базой при выходе на внешний рынок многочисленныгх мелких и средних предприятий., кощролируютсделки в рамках новых 4>орм международного экономического сотрудничества и торговли и служат опорой при внедрении предприятий на зарубежные рынки, -

В *Германии* международные торговые компании также во многом способствовали ее гкетевоенной экспортной экспансии. Например, в

конце 80-х гг. положительное сальдо ее торгового баланса превышало 90 млрд марок.

В международной торговле Германии участвуют два типаторговых компаний: международные торговые компании, интегрированные и промышленные группы — концерны, и семейные торговые предприятия средних размеров (рис. 26,2).



Рис 26*2. Торговые компании Германии

Международные торговые компании, интегрированные в промышинные группы — концерны, которые напоминают японские «сого есся*. Юридически эти компании самостоятельны, однако в вопросах управления и стратегической линии прослеживается их тесная связь со своей промышленной группой- При этом данные торговые компании не являются только обслуживающими свои концерны — более половины сбываемых товаров они закупают вне своего концерна.

Такие компании могут быть, во-первых, *филиалами производственной компании.* Например, компания Tissen Handel Union включает в себя шесть сестринских компаний с Ограниченной ответственностью, специализирующихся в различных отраслях (металлургия, железный лом, топливо, инжиниринг, транспортировка, сбыт), или компания Kmpp Handel, которая обеспечивает торговлю, инжиниринг и транспортировку грузов концерна Кгарр,

Во-вторых, они представлены *международными торговыми компаниями, являющимися материнской компанией финансово-промышленной группы.* Примером такой немецкой торговой компании является компания Klokner und Ко, персонал которой насчитывает около 8000 чел, и которая специализируется на переработке стали и др.

В-третьих, к ним относятся также *международные торговые комцании^еходящце в состав холдинга* и являющиеся сестринской компанией

по отношению к производственным компаниям Примером такого варианта могут служить немецкие компании Ferroschtal и GutehoiTnungscliutte. Последняя имела в конце 80-х гг. товарооборот 5 млрд марок и реапизовывала более трети объема продаж концерна за счет поставки стали на внутренний рынок и на экспорт и продаж оборудования для цементных и сталелитейных заводов.

При этом производственные компании располагают и другими сбытовыми сетями и могут обращаться к ним в случае необходимости. Это повышает уровень конкуренции в рамках группы и требует роста конкурентоспособности торговых компаний, их адаптации к новым условиям мировой торговли.

Если первоначально интегрированные в концерны международные торговые компании извлекали из этого стартовые преимущества, то в дальнейшем они развивались, опираясь на собственные ресурсы и средства.

Семейные предприятия средних размеров, которых, например, в Гамбурге насчитывается ЗООО, а в Бремене — 600 и на которые падает 15% немецкого экспорта — это второй тип международных торговых компаний в Германии. Они в основном ориентированы на организацию внешней торговли за пределами ЕС — в Европе, Америке и Юго-Восточной Азии, где имеют более чем столетний опыт работы.

Как было уже сказано, универсальные торговые фирмы *Америки* начали свое развитие с начала 80-х гг. под влиянием успешной внешнеторговой и международной посреднической деятельности японских «сого еёся». Bank of America, Citicorp, General Electric, General Motors, Sears относятся к числу крупных американских фирм, сформировав-. ших экспортные торговые компании, чему в немалой степени способствовало содействие американского правительства Однако результаты оказались не стол ь положительными, как это ожидалось и как это можно наблюдать у японских универсальных торговых фирм. Основной проблемой для американских универсальных торговых компаний является недостаточность опыта и знаний в этой сфере и нежелание идти, как японцы, на незначительный уровень прибылей.

В связи со своей слабостью американские торговые компании при разработке зарубежных рынков довольно часто вынуждены либо заключать соглашения о сотрудничестве с японскими компаниями, либо полностью пользоваться их услугами, доверяя им реадизовывать международные и внешнеэкономические стратегии для американской стороны.

Американские универсальные торговые компании предлагают своим клиентам широкий спектр услуг (помимо организации импорта В страну, складирования, транспортировки и распределения импорт-Ныхтоваров на внутреннем; рынке), а именно: информацию, по резуль*

тэтам маркетинговых исследований зарубежных рынков, консультации, маркеаинговые услуги, страхование, исследование и оформление продукции, подготовку товаросопроводительной документации, помощь в международных юридических вопросах, складские помещения, оптовые площади и т д.

Большое развитие универсальные торговые фирмы получили также в Китае и Южной Корее. Эти компании при определенном содействии правительства обеспечивают крупнейшие объемы внешнеторговых операций и поддерживающих их видов деятельности. В Южной Корее, где можно проследить значительное копирование опыта японских универсальных торговых фирм, международные торговые компании активно работают в рамках финансово-промышленных групп.

Контрольные вопросы

1. Какие виды международных торговых компаний вам известны?
2. Какие компании могут называться универсальными торговыми фирмами[9]
3. Какие функции выполняют универсальные торговые фирмы?
4. Можно ли считать универсальные торговые фирмы транснациональными компаниями?
5. Почему именно японские универсальные торговые фирмы являются наиболее сильными и конкурентоспособными по сравнению с универсальными торговыми фирмами других стран?
6. В чем особенности организации крупных международных торговых компаний п таких странах, как Франция, Германия, США и других?
7. Есть ли в России универсальные торговые фирмы?

Глава 27

МЕЛКИЕ И СРЕДНИЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ТОРГОВЫЕ ФИРМЫ В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

/. Мелкие и средние компании в международном бизнесе факторы роста и проблемы развития • 2. Роль мелких и средних специализированных торговых фирм в организации международной торговли • 3. Международные торговые центры • 4. Международные торговые компании — филиалы промышленных компаний

1. Мелкие и средние компании в международном бизнесе: факторы роста и проблемы развития

Рассмотрим этот вопрос на примере японских специализированных мелких и средних торговых фирм.

Для Японии, как и других стран с развитыми рыночными отношениями, характерна высокая степень организационной концентрации внешнеэкономических связей и международной деятельности. Это относится и к ориентированной на зарубежные рынки сфере производства и в особенности к сфере внешней торговли и международной деловой практике японских фирм, где действует небольшое число так называемых торговых домов. Эти универсальные торговые фирмы, выступая как представители крупнейших финансово-промышленных групп, контролируют большую часть операций, связанных с экспортом, импортом товаров, движением капиталов и трудовых ресурсов.

Вместе с тем заметное воздействие на развитие внешней торговли Японии и инвестирование капиталов за границей оказывает международная деятельность множества мелких и средних предприятий. В этом находит непосредственное отражение то обстоятельство, что, несмотря на усиливающийся процесс концентрации в различных отраслях хозяйства, мелкие и средние предприятия по-прежнему являются важным элементом экономической структуры страны, обеспечивая эффективность и гибкость сбытовой системы Японии, включая систему японского экспорта/импорта и осуществления международных операций.

Причины «живучести» мелких и средних фирм в современном бизнесе

- Гибкость и адаптивность крыночным изменениям и запросам потребителей
- Высокая интенсивность труда
- Работа с мелкосерийными партиями товаров
- Широкая товарная гамма в рамках специализированной товарной группы
- Буфер для крупного бизнеса
- Безболезненность их разорения для экономики страны

Японию отмечает «двойственная структура» субъектов сбытовой системы, когда наряду с крупнейшими торговыми домами — универсальными торговыми фирмами «сого еёся» на японском внутреннем и зарубежных рынках работают мелкие и средние специализированные фирмы, образующие скоординированную, гибкую и эффективную организационную структуру японской сбытовой системы, включая и ее международную составляющую.

Небольшие японские предприятия, традиционно являющиеся субпоставщиками крупных корпораций и в значительной степени от них зависящие, в последние годы начали завоевывать более стабильные и значимые позиции на рынке и обретать'болыную самостоятельность в предпринимательских действиях. По материалам Управления мелких и средних предприятий Министерства экономики, внешней торговли и промышленности Японии (МЕГП), в стране в 2002 г. действовало свыше 6,5 млн подобных компаний. Типичной формой являются предприятия оптовой и розничной торговли с числом занятых 50—100 человек и капиталом менее 10—30 млн иен. В то же время по принятой в Японии классификации к малым и средним предприятиям могут относиться фирмы с числом занятых до 300 человек и капиталом до 100 млн иен.

Укрепление положения мелких и средних предприятий в Японии объясняется устойчивым ростом внутреннего спроса и политикой поддержания низких процентных ставок по кредитам. Данную группу предприятий традиционно отличает высокая чувствительность к особенностям и специфике конкретного рыночного спроса, а также значительная интенсивность труда и его «индивидуальный» и повышенно творческий, гибкий и эластичный характер маркетинговой деятельности. Японские предприятия для обеспечения высокой конкурентоспособности производимых товаров и услуг решают актуальную задачу расширения товарной гаммы и параметрического ряда

выпускаемой и сбываемой продукции на основе углубления рыночной сегментации.

Успех реализации новых товаров и услуг все в более значительной мере зависит от степени их соответствия конкретным запросам конечных потребителей и пользователей, что, в свою очередь, содействует дальнейшей индивидуализации T^RapoR и обслуживания клиентов. Потребителей в современный период и в перспективном плане не устраивают массовые товары и услуги усредненного качества, в связи с чем мелкие и средние предприятия Японии получают определенные преимуществ!., так как могут активно реагировать на изменение в характере и структуре спроса и производить небольшие серийные партии товаров по индивидуальной системе заказов, с выгодой используя создавшееся положением возросшиетребования потребителей для своего дальнейшего развития.

Около 62% опрошенных МЕГТ1 мелких и средних предприятий Японии рассматривают быстроменяющийся рынок при все усложняющихся структуре и особенностях спроса как свое важное преимущество и фактор дальнейшего роста, поскольку небольшим фирмам легче действоэать на рынке более оперативно, чем крупным корпорациям.

В ходе реализации такой рыночной стратегии мелкие и средние предприятия могут столкнуться с рядом трудностей, а именно; проблемой найма рабочей силы для расширения операций, развертывания работы по изучению состояния потребительского рынка, сбору и анализу оперативной информации, что требует определенных знаний и навыков, а также существенных финансовых затрат.

Экономический спад 90-х гг. в значительной степени осложнил положение мелких и средних фирм Японии, о чем может свидетельствовать растущее число их банкротств при сокращающемся числе вновь создаваемых компаний'.

[1] В международной практике используют два коэффициента (*А* и £):

А — коэффициент числа вновь создаваемых мелких и средних фирм (%), рассчитынаемый по формуле

$$А = \frac{\text{Число мелких и средних фирм за период от предыдущего до настоящего опроса}}{\text{Число мелких и средних фирм на дату предыдущего опроса}} \times \frac{1}{\text{Число лет между опросами}} \times 100,$$

[4]

Б — коэффициент числа разоряющихся мелких и средних фирм (коэффициент числа вновь создаваемых мелких и средних фирм минус коэффициент увеличения чкела банкротств).

Больше всего разорению мелкие и средние фирмы в Японии подвергаются в розничной торговле и обрабатывающей промышленности, где число банкротств значительно превышает число вновь создаваемых компании-Многие японские фирмы небольшого размера стремятся установить более тесные и долгосрочные связи с крупными компаниями. Это должно, по их мнению, способствовать повышению эффективности производства и сбыта, расширению инвестиционной базы, получению более разносторонней и насыщенной маркетинговой информации. В то же время такая стратегия вовлекает их в сферу маркетинговой стратегии крупных фирм или их группировок и в ряде случаев перекладывает последствия неблагоприятных конъюнктурных рыночных изменений на их плечи

2. Роль мелких и средних спенциализированных торговых фирм в организации международной торговли

i

Мелкие и средние предприятия стали активнее действовать на внешних рынках, приобретая там необходимые комплектующие детали и узлы, а также переводя часть своего производства за рубеж. Расширяется также их деятельность по импорту потребительских товаров. Хотя прямым ввозом товаров в Японию занимается пока только 10% подобных фирм, наблюдается быстрое увеличение общей доли импортных изделий в продажах небольших предприятий оптовой и розничной торговли. Особенно значительно (1987—1990 гг.) возросла реализация ими импортных продуктов питания и напитков — на 44%, особо модных изделий — на 42%, повседневной одежды — на 39%, различных товаров домашнего обихода — на 38%.

Основные виды международной деятельности мелких и средних торговых фирм Япония

- Импорт деталей и узлов, товаров широкого потребления
- Экспорт товаров
- Экспорт капиталов
- Зарубежная производственная деятельность
- Обслуживание внешнеторговых операций

В настоящее время 40% мелких и средних японских предприятий оптовой и розничной торговли осуществляют операции с импортными

товарами, причем 30-40% из них намерены еще более расширить эту Деятельность, учитывая низкий уровень издержек зарубежных компаний и относительно высокий курс иены, что значительно удешевляет стоимость ввозимой продукции и обеспечивает японской стороне существенные прибыли.

Основной проблемой, с которой сталкиваются японские фирмы при реализации товаров из-за рубежа, является уровень их качества, что решается путем дальнейшего углубления производственного и технического сотрудничества японских фирме иностранными поставщиками, прежде всего из азиатских стран, и оказания им содействия в области производственных технологий и менеджмента.

В условиях продолжающегося обострения конкуренции на внутреннем рынке многие небольшие фирмы стремятся расширять свои зарубежные операции. Определенную роль в качестве посреднического звена во внешнеэкономической деятельности японских фирм занимают *специализированные торговые компании* («сэммон еёся»), включая *мелкие и мельчайшие торговые предприятия* («мини еёся»), которые ограничивают свою деятельность специализированными и, как правило, узконаправленными стратегиями развития. Таких специализированных фирм в Японии насчитывается около 100 тыс., а также около 90 тыс. «мини есся» - мелких и средних фирм с капиталом до 30 млн иен и числом занятых менее 100 человек.

«Сэммон еёся» специализируются на одном товаре, виде услуг, рынке или районе страны. Некоторые из них занимаются продажей только одного семейства товаров, но на большом количестве рынков. Лишь около 10% их числа составляют оптовики первого уровня, непосредственно поддерживающие связи с крупными промышленными корпорациями. Из них 600—700 фирм, т.е. менее 1%, имеют годовой объем продаж более 15 млрд иен. Среди лидирующих фирм можно назвать такие, как Hisaki fudosan (84% товарооборота приходится на различные виды лесоматериалов), Yuasasangyo (лесоматериалы 34%, пищевые продукты 38%), Chori (химические товары 24%, текстильные товары 24%), Nagase sartgyo (химические товары 43%, синтетические смолы 37%), Toyoda tsusho (черные металлы 3%, цветные металлы 9%, машины и оборудование 13%), Shinanen (нефть и нефтепродукты 64%) и др.

Как следует из товарной номенклатуры, данные компании не ограничиваются участием в оптовой торговле только какой-либо одной группы товаров, постепенно расширяют оборот за счет близких групп, что вызывается необходимостью повышения эффективности и диверсификации коммерческих операций в условиях обостряющейся конкурентной борьбы на рынках.

«Мини сёся» являются, как правило, оптовиками второго уровня либо небольшими местными торговыми компаниями, подконтрольными отделениям и представительствам крупных торговых фирм («дайритэн»), оптовым торговым компаниям, занимающимся оптовой торговлей по всей территории Японии или в крупных экономических районах Кроме них в Японии действуют также более мелкие торговые фирмы второго уровня — самостоятельные фирмы местного значения «токумутэн».

Нередко «мини сеся» являются торговым филиалом либо компанией, отпочковавшейся от универсальной торговой фирмы в связи с разработкой нового сегмента рынка, например фирма по оптовым продажам химической продукции Sumitomo kagaku hanbai, выделившаяся п свое время из универсальной торговой компании данной группы Sumitomo shyoji. Для этих компаний характерна узкая специализация, а их существование в значительной мере объясняется тем, что они занимаются оптовой торговлей в небольших объемах производственных материалов или других товаров, не представляющих заметного интереса с точки зрения прибыльности для крупных торговых фирм.

Подобного рода «двойственная структура» торговых посреднических фирм Японии, предполагающая наличие одновременно с крупными компаниями большого количества средних и мелких компаний, обеспечивает высокую скоординированность сети товарораспределения и товародвижения, в том числе и во внешнеэкономической и международной деятельности.

Между крупными универсальными, средними и мелкими специализированными фирмами существует определенное разделение труда. Например, в химической отрасли Японии, представленной продукцией нескольких тысяч наименований, деятельность универсальных торговых фирм способствовала быстрому развитию подотраслей, связанных с крупным производством химических материалов, поскольку они непосредственно участвовали в создании целого ряда соответствующих предприятий, налаживали поставки им сырьевых товаров и полуфабрикатов, а в последующие годы разрабатывали программы переноса производственных мощностей за рубеж. В то же время сбытовая сеть, занятая реализацией химической продукции более высокой степени обработки, выпускаемой мелкими партиями (органические химикаты, моющие и красильные вещества, жиры и смолы) представлена в основном специализированными фирмами «сэнмон сёся». Готовая продукция, выпускаемая маленькими партиями (косметические товары, фармацевтика) реализуется каналами «мини сёся».

3. Международные торговые центры

С целью рационализации оптовой структуры универсальные торговые фирмы «сого есся» организуют новые каналы реализации, вовлекая в группирование торговых систем более мелкие оптовые компании, и создают специальные товарораспределительные центры, где осуществляется (например, по импорту) предпродажная доработка и организация продаж энергетических товаров, металлов, лесоматериалов, текстиля, продовольственных товаров и тд

Так, компания Marubeni для повышения прибыльности своих операций в торговле лесом в условиях крайне динамичного рынка этого товара (35 тыс. оптовых предприятий и 26 тыс лесопильных заводов) создала крупные торговые центры, объединяя для этого несколько десятков оптовых фирм, которые обеспечены крупными складскими помещениями и высокопроизводительной лесопильной техникой. Более десяти торгово-распределительных центров по продукции черной металлургии было создано Sumitomo shyoji, что позволило удовлетворить возрастающие требования к поставщикам этой продукции с точки зрения ассортимента, объемов и сроков поставки.

Международные торговые центры создаются также крупными торговыми компаниями в соответствующих регионах и могут работать в тесном контакте с местными торговыми компаниями. Такие центры, предназначены главным образом для адаптации маркетинговой стратегии к локальным особенностям запросов местных потребителей.

4. Международные торговые компании — филиалы промышленных компаний

В настоящее время все большее число японских промышленных компаний, таких как автомобилестроительная Toyota и электротехническая Matsushita, компания по выпуску дорожно-строительного оборудования Komatsu, производитель оптоволокна Hoya, создают свои собственные торговые компании, отнимая у компаний «сого еёся» существенную и прибыльную часть их деятельности. Это, в частности, связано с тем, что данные компании перешли к активной зарубежной щю!$воде?гвенной деятельности, выпуская свою продукцию на заводах» расположенных в зарубежных странах, и имеют уже достаточный опыт дли "ведения самостоятельной торговли.

_ В целом в 90-е гг. и в настоятдее время следует отметить существенное уси^еШ1епр<>це<^атрансндщ10нализаиди японских корпораций, о чем свидетельствуют основные показатели их деятельности. На это

указывает, прежде всего, быстрый рост масштабов зарубежного производства японских компаний и как следствие повышение ДОЛИ продаж, реализуемых за пределами Японии За 1992 — 2002 гг. объем производства товаров и услуг за пределами Японии выpос с 79,0 до 140,3 трлн иен. Опережающими темпами росли продажи производственных компаний, которые заданный период выросли с 54до 68 трлн иен, или с 31,6 до 48,6% всего объема продаж, преимущественно за счет продукции машиностроения и базисных материалов. Усиление в стратегии японских ТНК внимания к вопросам реализации продукции аффилированных компаний на внешнем рынке находит отражение в показателе, характеризующем отношение данной продукции к объемам се выпуска внутри Японии, который за 1988—2001 финансовые годы вырос с 4,9 до 18,2%. Расширение объемов продаж непроизводственной сферы происходило преимущественно за счет оптовой и розничной торговли, на которую приходилось около 90% объемов продаж компаний, занятых в данной сфере деятельности.

На заметное повышение роли зарубежных операций указывает и такой основной показатель эффективности функционирования ТНК, как прибыль Несмотря на колебания в отдельные годы, ее абсолютный объем за 1992—2001 финансовые годы вырос в 6,9 раза до 2,27 трлн иен. Продолжается превышение, хотя и не очень значительное, уровня прибыльности зарубежных операций по отношению к внутренний, т.е. в самой Японки. При этом важным моментом является то, что отношение массы прибыли на зарубежных предприятиях к соответствующим показателям в Японии существенно выросло, с 1,2 до 8%, что наиболее заметно проявилось в промышленной сфере (с 2,1 до 10,8%), в особенности в отношении компаний химической промышленности, электротехнического и транспортного машиностроения.

Весьма характерной в этом плане является внешнеэкономическая стратегия компании Komatsu, являющейся вторым после американской компании Caterpillar производителем дорожно-строительного оборудования в мире, а также производящей широкий спектр станочного оборудования. При громадных объемах продаж (около 1 трлн иен в 2002 финансовом году) компания в 90-е гг. перешла к созданию развернутой сети производственно-сбытовых баз в Японии, США, Европе и Юго-Восточной Азии (20 производственных предприятий на конец 2001 г. против 5 в 1989 г, 24 сбытовые компании и 15 отделений) для расширения выпуска продукции в соответствии с изменениями на местном рынке, обеспечения большей гибкости товародвижения и передачи технологии,. стремясь таким образом ослабить уязвимость к колебаниям внешнего спроса и изменениям валютного курса, убыткам по так называемым неосновным (главным образом — финансовым) операциям,

вызывающим значительное снижение общей прибыльности. В качестве одной из первоочередных целей рассматривается обеспечение более гибкого баланса между внутренним производством, экспортом и зарубежным производством. В корпорации интенсивно осуществляются внутри- ^межотраслевая диверсификация деятельности. Так, уже в настоящее время помимо строительной техники компания обеспечивает 35% потребностей американского рынка в автопогрузчиках.

Характерно что новые управленческие схемы японских компаний в зарубежной производственной деятельности тесно увязываются с их маркетинговой стратегией, предполагающей выход на рынок с принципиально новыми видами технологически емкой продукции. Так, компания Hoya, выдвинувшаяся в 80-е гг. из сравнительно небольшой фирмы по производству оптического стекла наместо одного из ведущих производителей новых материалов и оптоэлектроиики с объемом п родаж более 250 млрд иен, в качестве одного из важнейших направлений в своей долгосрочной программе реализовала создание в течение 90-х гг. трех самостоятельных региональных холдингов — Hoya Yokon Hoya (Западная Европа), Hoya Corporation (USA) и Hoya (Азия и Океания). Региональные центры компании принимают решения по всем ключевым вопросам, включая и кредитно-финансовую и инвестиционную политику, осуществляют контроль и координацию деятельности 58 сбытовых и производственных компаний в данных регионах по всем видам продукции их специализации (общий объем капиталовложений 1240 млрд иен)[1].

В Германии также торговые компании, занятые в организации внешней торговли и международной производственной деятельности, могут быть филиалами производственной компании. Например, компания Thyssen Handel Union включает в себя компании с ограниченной ответственностью, специализирующиеся в организации сбыта и транспортировки, а компания Krupp Handel является компанией, обеспечивающей торговлю, инжиниринг и транспортировку грузов концерна Krupp,

Такая форма организации внешней торговли и международной производственной деятельности в последнее десятилетие активно развивается, особенно в области торговли товарами, которые не только эксяортируются, но и производятся за рубежом.

..'■■£.■■.*£■ i . • . . / ■'

Контрольные вопросы

L Кшю преимущества и недостатки имеет такая форма организации международной торговли, как мелкие и средние фирмы?

[1] Зарю оонфяпу handbook. 2002. P. 1039. -«"ft'

2. Составьте схему организации экспорта и/или импорта Японии с включением универсальных торговых фирм «сого сеся», специализированных торговых фирм «сэммон сёся» и мелких и мельчайших торговых организаций «мини ссся» и «токумутэн».

3. В чем основные особенности развития мелких и средних торговых фирм в Японии?

4. Почему активно развивается такая форма организации внешней торговли и международной производственной деятельности, как торговля через филиалы промышленных компаний?

Г

*

Ч

Глава 28

МЕЖДУНАРОДНАЯ ИНТЕГРИРОВАННАЯ ЛОГИСТИКА

/ Интегрированная логистика понятие, цели и принципы • 2 Основные составляющие международной интегрированной логистики • 3 Функциональный цикл как основа операционной структуры интегрированной логистики • 4 Глобальная логистика и уровни глобальных логистических систем • 5 Особенности международной транспортной логистики и основные транспортные решения при организации международной торговли • б. Управление международной логистикой

1. Интегрированная логистика: понятие, цели и принципы

Термин «логистика» имеет происхождение от военного термина, понимаемого как «материально-техническое обеспечение армии» В дальнейшем термин «логистика» стал активно использоваться для обозначения широкого круга вопросов в рамках внутрифирменного управления в области материально-технического обеспечения функционирования предприятия и организации запасов и транспортировки промежуточных изделий и готовой продукции. Дальнейшее расширение трактовки этого термина затронуло сферу обеспечения запасами, формирование сбытовых каналов и информационное обеспечение, что в совокупности формирует снабженческо-сбытовую сеть

В международном маркетинге при организации логистической системы выстраивают логистические сети в материально-техническом обеспечении и управлении запасами, организации производственного процесса и его размещении, построении сбытовых каналов, организации транспортировки и перевозки, организации информационных потоков обеспечения производства и сбыта в международном масштабе. Все это в комплексе образует *международную интегрированную логистическую снабженческо-сбытовую сеть* поддержки и обеспечения эффективной работы компании в пространстве и времени, которая взаимодействует в тесной увязанности целей, методов и расходов. В типичной компании все элементы логистики пересекаются.

Цель интегрированной логистической поддержки — увеличивать потребительскую стоимость товара и соответствовать требованиям потребителей, а также обеспечивать доступность всех средств независимо от их функциональной принадлежности, и наконец, создавать си-

иергические конкурентные преимущества. Логистику можно рассматривать как сферу компетентности компании, связывающую ее с потребителями и поставщиками (рис. 28.1)

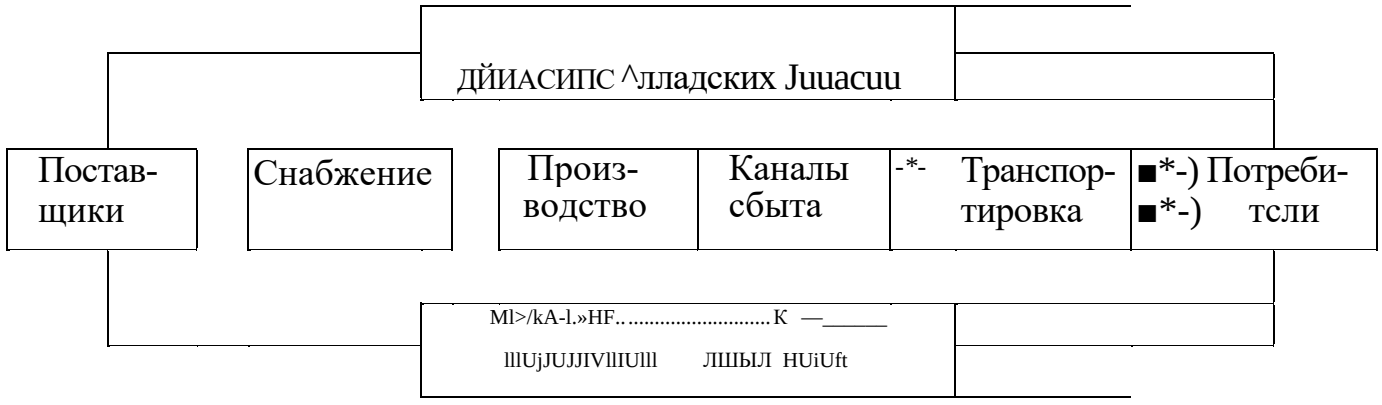


Рис 28 J Интегрированная логистика

Интегрированность операций по снабжению, складированию, транспортировке, информационному сопровождению поставок и т.д. образует ключевую сферу компетентности комлании, создает дополнительные стратегические преимущества в конкурентной борьбе и обеспечивает повышение прибыльности бизнеса Международная интегрированная логистика образует цепочку создания стоимости в международном масштабе

Расцвет логистики приходится на 80—90-е гг В США в этот период значительно росли расходы на логистику: если в 1974 г. на нее расходовалось 244 млрддолл , то в 1991 Г. — 658, а ц 1994 г — 730 млрд долл , т.е за 20 лет их объем увеличился в три раза.

В отличие от существующей ранее практики, когда финансовые результаты оценивались на каждом отдельном этапе выполнения внешнеторговой сделки, при интегрированном логистическом подходе в целях достижения оптимального общего результата возможно увеличение издержек в отдельно взятом звене логистической цепи, например по транспортной составляющей, за счет экономии на других составляющих интегрированной логистической сети и получение в конечном итоге значительного конкурентного выигрыша.

Логистическая схема на *макроуровне* предполагает организацию общей интегрированной схемы движения материальных и информационных потоков. В то же время общая логистическая цепь разделяется на отдельные функциональные элементы, такие как снабжение, производство товара, сбыт, транспортировка и т.д Локальная деятельность в рамках каждого из этих звеньев определяется как *микрологистика*.

Интегрированная логистическая система присуща не только производственным компаниям, но и компаниям непроизводственной сферы бизнеса, государственным предприятиям и т.д.

Интегрированная логистика строится и функционирует на основании следующих основных принципов.

Основные принципы построения и функционирования интегрированной логистической системы

- Комплексность
- Системность
- Рациональность
- Информационная обеспеченность

Комплексный подход предполагает увязанность и учет всей совокупности факторов оптимизации каждого звена логистической цепочки, а также всей совокупности издержек логистической цепи и минимизацию совокупных затрат, в том числе и за счет эффекта синергии.

Системный подход определяет необходимость анализа каждого звена логистической цепочки в их логической последовательности. В этом случае различные функции логистики и все участники процесса товародвижения (поставщики, посредники, транспортные компании) рассматриваются'как взаимосвязанные и взаимодействующие элементы.

Рациональный подход предусматривает возможность взаимных уступок и компромиссов по всей длине логистической цепи и снижения затрат в каждом ее звене.

Информационная поддержка обеспечивает эффективное функционирование интегрированной логистической сети и является важнейшей ее составляющей.

Основная цель деятельности менеджеров-логистиков — найти и удержать оптимальный баланс затрат по всем звеньям интегрированной логистической цепи в их взаимозависимости и взаимообусловленности. Также выщеляются и такие цели, как обеспечение быстрой реакции на запросы потребителей, минимизация неопределенности (непредвиденных событий, нарушающих нормальную работу системы), м&кимизаодя объемов запасов (включая и повышение скорости, их ©Фо^чивашскти), повышение эффективности перевозок за счет их коакешндадиив виде объединения отдельных грУзов, непрерывное сове|^1е«ствование качества товаров и услуг, а также качества работы са**©£ дготистической системы, поддержание жизненного цикла товара за<гч«то&рвтного движения в логистике в виде возврата товара, его переработки я утилизации.

2. Основные составляющие международной интегрированной логистики

Логистика имеет несколько важнейших функциональных областей (рис. 28.2).

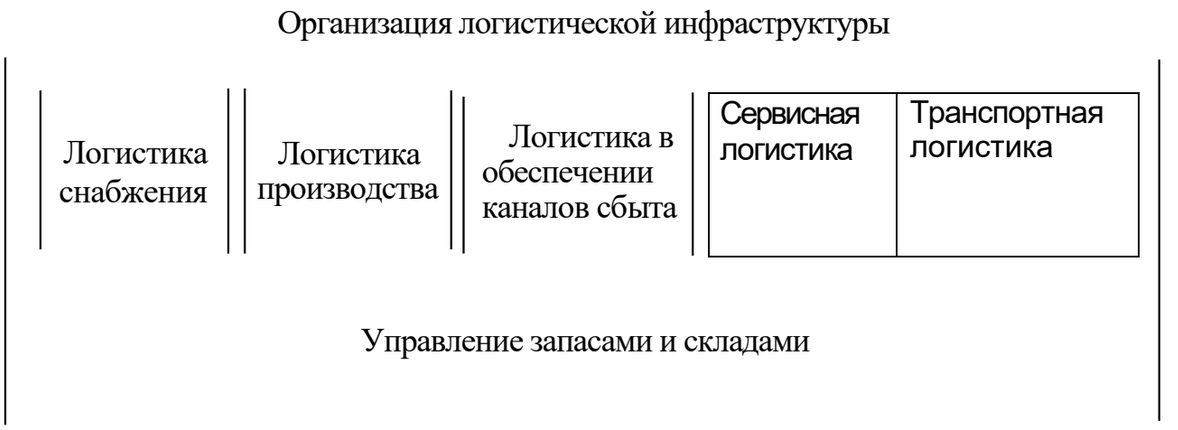


Рис. 28.2. Основные функциональные области интегрированной логистики

Анализ структуры логистических издержек развитых стран показывает, что наибольшую долю в них занимают затраты на управление запасами (20—40%), транспортные расходы (15—35%) и расходы на административ но-управленческие функции (9—14%). За последнее десятилетие заметен рост логистических издержек многих стран на такие комплексные логистические виды деятельности, как транспортировка, обработка заказов, информационно-компьютерная поддержка, администрирование.

Логистическая инфраструктура представляетеэбой каркас организации логистической работы на фирме во всем ее интегрированном комплексе. Это склады, складское оборудование, компьютеризованные системы управления складскими мощностями и поиском товара, транегюртные средства, транспортные службы, информационные ресурсы и системы. На формирование логистической инфраструктуры влияет количество и местоположение каждого типа подразделения, обеспечивающего функции логистики, объем и виды необходимых запасов на каждом объекте компании, место размещения заказов клиентов на поставку товаров и др. В ряде олучаев компания может сама не создавать логистическую инфраструктуру, а обращаться к услугам сторонних организаций. . >

Управление снабжением преследует цель обеспечить бесперебойное производство за счет своевременной закупки и поставки необходимых Детапей и узлов точно в срок согласно условиям контрактов с внешними поставщиками и избежать необоснованных издержек на содержа-н ие избыточных запасов материалов на складах. Логистическая стратегия направлена на то, чтобы удержать финансовые активы в форме запасов на производственных площадях на минимальном уровне ,и добиться скорейшей их оборачиваемости.

Снабжение связано с приобретением у поставщиков товаров, материалов, деталей и узлов, требуемых для производства, планированием необходимых ресурсов, выбором источников поставок, ведением соответствующих переговоров, размещением заказов, транспортировкой, проверкой качества, хранением, обработкой и контролем за качеством сырьевых материалов.

Производственная логистика и материально-техническое обеспечение производства поддерживают эффективность управления запасами незавершенного производства, эффективность производства за счет оптимизации схемы размещения производственного оборудования, конвейерных линий, внутрипроизводственного движения запасов полуфабрикатов, логичность и эффективности системы доставки деталей и узлов с одного рабочего места на другое, их перемещение в процессе производства, а также за счет оптимизации управления запасами полуфабрикатов незавершенного производства. Производственная логистика направлена на достижение высокой степени взаимодействия всех подразделений производства с минимальными затратами сырья и рабочей силы. Закупка материалов и компонентов, создание и перемещение запасов полуфабрикатов незавершенного производства в процессе производства готового изделия требуют пристального внимания со стороны специалистов в области логистики.

Рациональное размещение оборудования и механизмов в производственных помещениях и планирование рабочих участков в виде U-образной кривой, внедрение системы «камбан» (поставки деталей и узлов строго па заказам в виде специальных карточек без страховых запасов), системы just-in-time (поставки деталей и узлов точно вовремя), системы быстрого реагирования, системы непрерывного пополнения запасов, организация комплексных автономных участков на производстве и т.д. — все эти нововведения обусловлены повышением эффективности производственной логистики и способствуют росту к*№Ст» всегсг производственного процесса и прибылей компании.

Сбытовая логистика, физическое распределение и управление запасаемы щютедегтой продукты замиткжя продвижением готовой *тхро*± дукдаш к вотрейителю, который представляет конечный пункт марке-

тингового канала. Физическое распределение связывает маркетинговые каналы с потребителями.

Логистика построения оптимальных каналов сбыта в виде прямого, косвенного и смешанного типов их формирования, а также использование различных видов вертикальных, горизонтальных и комбинированных маркетинговых систем играют большую роль в снижении кумулятивных издержек и обеспечении высоких прибылей компаний, занятых в международной торговле и международном бизнесе.

Основная задача каждого участника канала сбыта — обеспечить доступность товара для покупателей. Именно физическое распределение, или сбыт, превращает место и время обслуживания потребителей в составной элемент маркетинга.

Логистика в управлении запасами в сфере сбыта обслуживает своевременные и бесперебойные поставки потребителям произведенной продукции и связана с получением и обработкой заказов, хранением и обработкой запасов, продвижением продукции к потребителю по соответствующим каналам сбыта.

В этом случае управление запасами исходит из избирательной стратегии и принципа соответствия пяти основным требованиям.

Пять основных требований распределения ресурсов при управлении запасами

- Сегментация рынка и прибыльность, которые дают потребители
- Требуемый ассортимент товаров
- Интеграция и консолидация грузоперевозок
- Требования времени и сроков
- Требования конкуренции

Компании предпочитают ориентироваться и в производстве, и в создании запасов на сегменты потребителей, которые приносят наибольшие прибыли. При этом ассортимент товаров также соответствует правилу Парето, или «правилу 80/20», когда 20% всей реализуемой продукции обеспечивает свыше 80% совокупных прибылей.

Складская сеть формируется в виде системы центральных, региональных и периферийных или локальных складов, располагающихся в различных странах. В настоящее время нельзя вести международную торговлю без компьютеризированных и-оснащенных современным оборудованием складов, способных в короткий срок (как правило, в пределах 24 часов) доставить любой товар или запасные части к нему заказчикам-потребителям в любую точку земного шара.

Например, японские склады запасных частей расположены во всех регионах мира и представляют собой высокомехнизированные предприятия, оснащенные новейшими системами электронно-вычислительной техники. Например, в Антверпене находится один из крупнейших в Европе складов деталей и узлов к автомобилям компании Nissan общей площадью 50,4 тыс. ки.м, который является центральной базой поставок запасных частей более 100 наименований для автомобилей этой компании в европейских странах Такой центр позволил сократить сроки поставки запасных частей местным сбытовым компаниям со 120 до 15 дней и уменьшить необходимый объем запасов у них с 7,5 до 2,5 мес. Склад занимается также и сбытовой деятельностью в отношении местных компаний — продуцентов автомобилей и запасных частей с участием японского капитала.

Сервисная логистика, или сервисная логистическая поддержка, связана с обеспечением систем послепродажного обслуживания потребительских товаров длительного пользования или промышленного оборудования и обслуживанием жизненного циклатовара на всех его стадиях, включая и обеспечение возврата, переработки товара, его утилизации в соответствии с задачами охраны окружающей среды, с разрешением конфликтных ситуаций в связи с некачественностью товара и т.д.

Транспортная логистика и физическое перемещение товара привлекают пристальное внимание менеджеров с точки зрения оптимизации процессов перемещения товаров и снижения транспортных издержек. При этом может быть использован собственный транспортный парк компании, или обращение к услугам специализированной транспортной фирмы, или сочетание первого и второго варианта.

Важной характеристикой транспортной составляющей в международной торговле является время и скорость перевозки, Постоянство и бесперебойность перевозок — важная характеристика системы транспортной логистики, которая призвана обеспечить наиболее короткие и выгодные транспортные маршруты движения грузов. Нарушение принципа бесперебойности перевозок и поставки может привести к необоснованному росту страховых запасов.

Большинство транспортных тарифов устанавливается исходя из объемов и размеров предназначенных для перевозки грузов. Экономия на комплектовании грузов под соответствующие транспортные средства может значительно перекрыть затраты на хранение грузов на складе. Компании стремятся свести на нет количество единичных грузовых отравлений, которые увеличивают количество и частоту перевозок, а также их цену, и осуществлять эффективное комплектование поставляемых товаров.

Важное значение имеют грузообработка и упаковка груза. Грузы должны быть рассортированы и скомпонованы согласно требованиям

потребителей. При этом используются различные механизмы и виды автоматического оборудования, облегчающего и повышающего качество грузообработки. Упаковка осуществляется в несколько уровней. Первично упакованные в банки, бутылки, коробки и т.д. товары пакуются в более крупные грузовые единицы — так называемые стандартные упаковочные модули, которые, в свою очередь, пакуются в еще более крупные грузовые единицы — пакеты на специальных поддонах, а затем в контейнеры различных типов. Такая упаковка не только защищает товар от повреждений, но и облегчает процедуру переработки грузов.

При этом достигается высокий уровень обслуживания потребителей: быстрота доставки товара с минимизацией общих издержек компании и обеспечение соответствующего качества транспортировки (в одних случаях предпочтительна медленная и иизкозатратная транспортировка, а в других — быстрая и с высокими затратами).

Информационная логистика позволила реализоваться межфункциональной интегрированной логистике, ее координации, планированию и управлению. Она объединяет все логистические звенья в единую сеть.

Процесс развития интегрированной логистики происходил в тесной связи с развитием систем информатизации, компьютеризации и новейших средств связи и продолжает испытывать на себе влияние новых информационных технологий, совершенствующих, облегчающих и удешевляющих передачу видеоизображений, звуков и письменных текстов в режиме реального времени.

Электронный обмен данными в рамках подразделений компании, ее филиалов, расположенных в различных странах, межкомпьютерные связи с поставщиками, посредниками и потребителями, открывающие взаимный доступ к базам данных, передача документов с помощью электронных средств связи и т.д. обусловили активные процессы в развитии информационной логистики, поддерживающей всю интегрированную сеть логистики в международном маркетинге.

Быстрый информационный поток, получение заказов непосредственно от заказчика и потребителя позволяет наладить равномерный рабочий процесс, обеспечить более быструю поставку, несмотря на использование более медленных транспортных'средств и с меньшими общими издержками.

В большей степени от информационного сопровождения логистических решений зависят прогнозирование и управление запасами.

Информационная логистика подразделяется на координационную и оперативную.

Координационная информационная логистика направлена на планирование и координацию информационного обмена в рамках логистической цепи. Логистические планы определяют стратегические цел*

обеспечения и сбыта, ограничения в связи с наличием производственных мощностей, потребности логистики, размещение и объемы запасов, производственные потребности, потребности снабжения, прогнозы на будущее

Оперативная информационная логистика связана с необходимостью организовать получение, обработку и доставку запасов и товаров в соответствии с требованиями заказчиков Оперативные информационные потоки обслуживают управление заказами, обработку заказов, распределение продукции, управление запасами, транспортировку, снабжение производства.

Главная задача менеджера в сфере логистики — обеспечить баланс между элементами логистической системы

3. Функциональный цикл как основа операционной структуры интегрированной логистики

Функциональный цикл исполнения заказа определяет операционную структуру логистической системы, объединяющей временные и пространственные аспекты логистических операций и связывающей через интегрированную информационную сеть в единый процесс снабжение, внешние закупки ресурсов, производство и его материально-техническое обеспечение, физическое распределение в форме оптимизации системы каналов сбыта, физическое перемещение товаров и их транспортировку и обслуживание.

Узлами функционального цикла логистики принято называть объекты, обслуживаемые логистической инфраструктурой, взаимосвязанные функциональным циклом. Это поставщики или источники сырьевых материалов, производство компонентов, сборочное предприятие, распределительный склад, потребитель. Узлы функционального цикла логистики связывают информационные потоки, транспортные потоки и движение запасов (рис, 28.3).

Общий функциональный цикл подразделяется на цикл снабжения, цикл обеспечения производства и цикл сбыта, или физического распределения.

Цикл снабжения выражен в поступлении из внешних источников материальных ресурсов для компании и связан с выбором источников ресурсов, размещением и отправкой заказов, транспортировкой, получением сырья и материалов,

Цикл материально-технического обеспечения производства обеспечивает логастинескую поддержку производства и заключается в формировании с минимальными затратами регулярного потока материал-

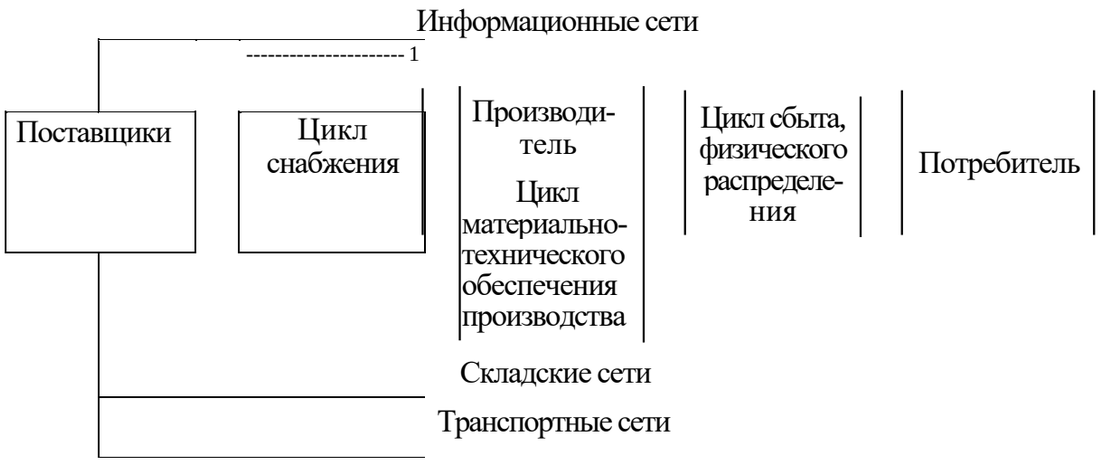


Рис 28 3 Функциональный цикл логистики него подвиды

лов и полуфабрикатов незавершенного производства в рамках установленного производственного графика

Цикл физического распределения, или сбыта, предполагает обработку и исполнение заказов, включая непосредственную поставку товара потребителю,

Разным функциональным циклам свойственна своя частота (интенсивность), объемы и скорость реализации операций и сделок Функциональный цикл; логистики может находиться как в рамках одной компании, так и охватывать несколько компаний, причем расположенных в различных странах, что, как правило, дает наивысший экономический и финансовый эффект. В случае с компанией международного масштаба, закупающей сырьевые материалы и продающей готовую продукцию на мировых рынках, трудно вычленить один функциональный цикл, связывающий между собой все операции. Например, весьма сложные логистические системы ТНК включают в себя огромное множество функциональных циклоз. Однако, несмотря на всю их сложность и запуганность, для выявления важнейших логистических взаимосвязей и линий контроля необходимо исследовать конфигурацию каждого отдельного функционального цикла. Функциональный цикл логистической цепи представляет собой основной объект планирования и оперативного управления в логистике.

4. Глобальная логистика и уровни глобальных логистических систем

В современных условиях вопросы успешной организации международного маркетинга связаны прежде всего с совершенствованием логистической деятельности и международного логистического пла-

нирования. Международная логистика оказывается более сложной по сравнению с национальной в связи с большей степенью неопределенности из-за увеличения расстояний, спроса, разнообразия правил регулирования и документации, протяженной логистической цепи и т.д. Межрегиональные различия требуют от международных логистиков многообразных дополнительных навыков и опыта. Глобализация логистической работы в рамках международного маркетинга представляется весьма сложным делом, поскольку сбытовые сети, а также маркетинговая среда отдельных стран весьма отличаются и трудно сводятся к однотипным схемам.

Создание устойчивых конкурентных преимуществ и получение максимальной экономии за счетзначительных масштабов производства и стандартизации сбыта в мировом диапазоне требуют разработки *скоординированных принципов глобальной логистики*, не только учитывающей особенности отдельных стран, но и выявляющей общие подходы к сбыту и построению схем материального обеспечения.

В отличие от международной логистики на двусторонней основе глобальные системы транспортировки и хранения грузов, а также системы материально-технического обеспечения и формирования складских запасов создают экономию на объемах сделок и согласовании логистических усилий в глобальных масштабах и способны значительно повысить международные конкурентные преимущества компании. При этом менее эффективным является перенос внутренней или национальной схемы логистики на глобальный уровень: в глобальном масштабе более рациональной является разработка новых стандартных совершенных схем логистики, оптимально работающих в торговле между различными странами, а в ряде случаев и на их территории.

Необходимость развития глобальной логистики определяется следующими факторами:

• стремление к росту и выживанию в высококонкурентной среде;

. • экономический рост в промышленно развитых странах, рост доходов и прибылей компаний;

« развитие новых технологий в производстве и логистике, избыточные производственные мощности;

• ориентация на интегрированную логистику, единую логистиче скую цепочку в целом и развитие деловых связей внутри маркетинго вого канала;

- межгосударственные соглашения и регионализация, развитие Европейского союза;

• развитие средств связи и информационных технологий;

• дерегулирование сферы финансов, транспорта и др.

В то же время на пути развития глобальной логистики стоят такие барьеры, как ограничения для проникновения на зарубежные рынки, недостаточность информации, специфика ценообразования, характер и правила конкурентной борьбы, а также финансовые барьеры, различия в каналах распределения. Например, особенности национальной логистики Китая, Японии и других стран требуют адаптивного подхода в логистических решениях на их территории с учетом специфики этих стран.

Глобальная система способна организовать эффективное движение товаров в международный производственный комплекс, а от него — через множество внутринациональных распределительных сетей — потребителям но всем мире. Таким путем формируется скоординированная глобальная сеть интегрированной логистики, создать которую в настоящее время оказалось для международных компаний довольно трудно (рис. 28.4).

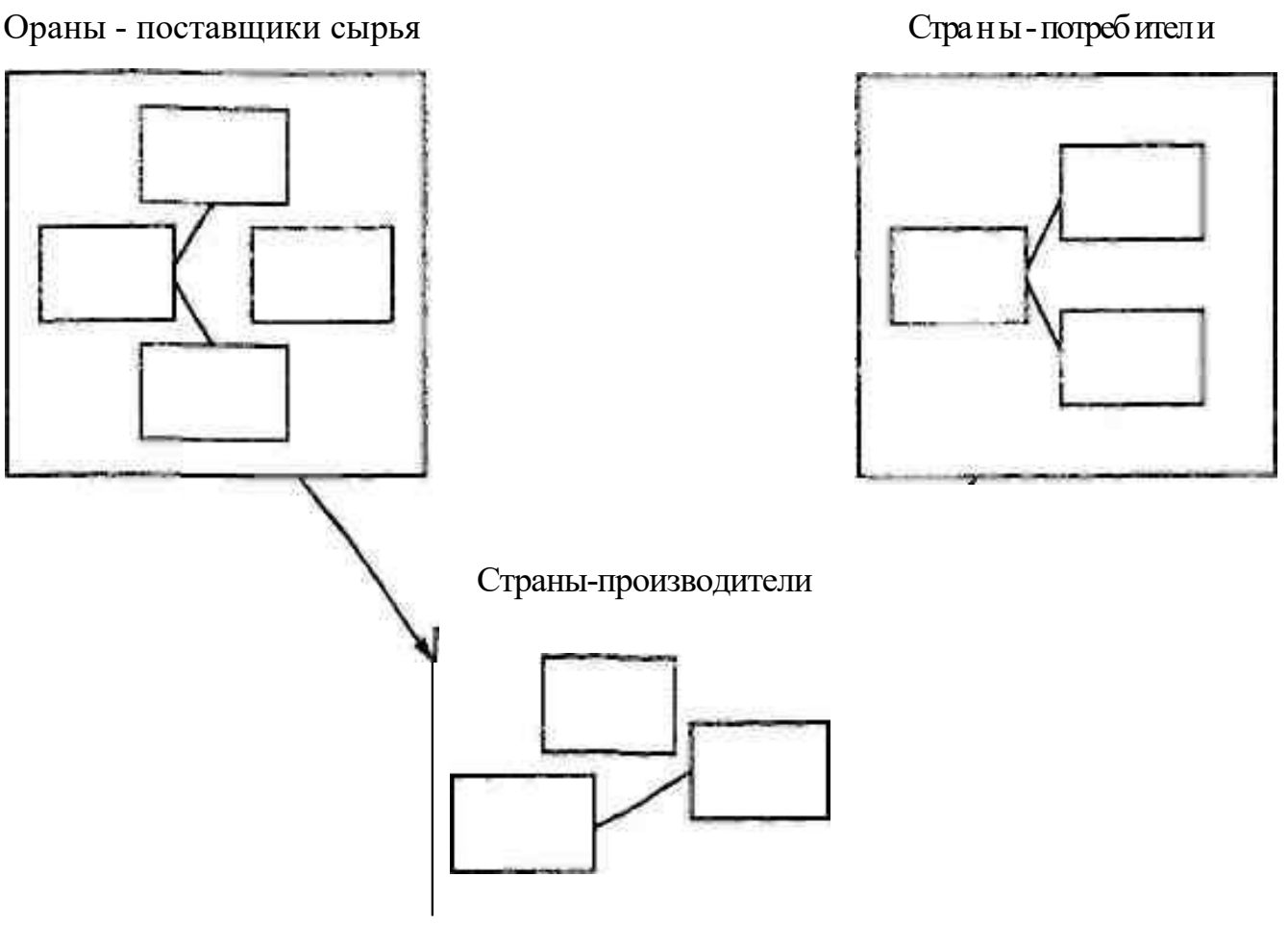


Рис. 28.4. Глобальная логистика (глобальные стандартные сети и локальные адаптированные сети)

В настоящее время существуют отдельные национальные логистические системы, отличающиеся правовой и оперативной инфраструктурой и специфическим стилем управления. Поэтому в отличие от гло-

бализации товарной политики или политики продвижения международная логистика с большим трудом поддается стандартизации глобализации

Международные маркетологи связывают пути развития процессов глобализации в области логистики с решением следующих задач;

• все менеджеры международной компании должны руководствоваться единой интегрированной схемой и логикой ведения логистических операций;

• компания должна обеспечивать высокую степень централизации управлении и контроля за международной логистикой,

• должна быть разработана четкая система отчетности и ответственности по объемам и движению товарных запасов, тем более что для международных операций требуются большие, чем при внутренней деятельности, объемы запасов,

• глобальная логистика требует унифицированности показателей оценки результатов логистической деятельности;

• глобальная логистика требует особых методов учета логистических издержек в связи с тем, что компания, занимающаяся международным бизнесом, уделяет, как правило, больше внимания текущим расходам, чем капитализации логистических издержек, опасаясь, что ее капитал может быть взят под контроль местным правительством зарубежной страны в национальных интересах.

Глобальная логистикасвязанастребованиями унификации и стандартизации товаросопроводительной документации и т,д

Становление глобальной логистики проходит следующие пять этапов

Первый этап — «сохранение дистанции» с международным дистрибьютором, который берет на себя обязанности по организации международного маркетинга, управлению запасами, выставлению счетов и послепродажному обслуживанию

Второй этап — самостоятельный экспорт с использованием услуг зарубежного местного дистрибьютора.

Третий этап — самостоятельные зарубежные операции — связан с самостоятельным осуществлением за рубежом маркетинга, продаж, производства и распределения. Налицо присутствие на местном рынке. Методы работы чаще всего копируют методы работы материнской компании, а не местного рынка.

Четвертый этап — ускоренение бизнеса в зарубежных странах — предполагает использование местных менеджеров, маркетинговых и торговых организаций и даже местных бизнес-систем.

Пятый этап — денационализация деятельности. На этом этапе сохраняются предприятия в зарубежных странах, однако создаются ре-

гионапьные центры или штаб-квартиры, которые призваны координировать операции в соответствующем географическом регионе. Компания, отказываясь от диктата единой хозяйственной политики, принятой в стране происхождения или в материнском головном офисе, для всех остальных подразделений превращается в *компанию без гражданства*. Высшее руководство в таких компаниях имеет интернациональный состав. В то же время в лишенных национальности международных торговых операциях используются местные маркетинговые и торговые организации, опирающиеся на производственные и логистические процессы глобального уровня.

Как было сказано, глобальная логистика в большей степени связана с так называемыми компаниями без гражданства (Nestle — Швейцария, Philips — Нидерланды, ABB — Швейцария, ICI — Великобритания и др), принимающими управленческие решения без учета национальных границ и ставшими «своими» в любом географическом регионе мира Но даже эти компании не могут осуществлять стандартные логистические схемы в своей международной деятельности и отличаются адаптацией к требованиям местного рынка и эффективной разработкой и внедрением гибких логистических систем и процедур. В то же время интегрированные логистические и информационные системы позволяют обеспечить потребителей информацией о товаре, который они заказали или собираются заказать

Глобальная логистическая цепочка характеризуется*

1) продолжительностью функционального цикла;

2) спецификой самих логистических операций,

3) развитием системной интеграции логистики,

4) особой ролью союзов или альянсов в современной международной логистике

Первое отличие. Функциональные циклы в глобальной логистике отличаются по протяженности: если на внутреннем рынке они составляют 4—10 дней, то на международном — недели и месяцы. Причинами этого являются более медленная связь, особенности финансирования, упаковки, расписание транспортных средств, сроки транспортировки, таможенные процедуры и тд. Кроме того, функциональные циклы логистики в международном масштабе отличаются большей неравномерностью, что затрудняет логистическое планирование

Второе отличие. В отличие от национальной логистики международные логистические операции требуют;

- сопровождения товаров, инструкций и документов на разных языках;
- большего разнообразия сопугствуютцих товаров, поддерживаю щих основные, что делает необходимым увеличение запасов;

• роста объемов документации;

• управление запасами не ограничивается владением запасами и их физическим размещением в местах хранения, а связано с индивидуальным подходом к складированию, что делает необходимым увеличение объемов запасов;

• сложных международных грузоперевозок.

Третье отличие глобальной логистической цепочки — в необходимости ее скоординированности и системной интеграции за счет использования системы электронного обмена данными в режиме реального времени, что требует крупных капиталовложений и времени. Поэтому немногие компании обладают интегрированными глобальными системами логистической информации.

Четвертое отличие международной и глобальной логистики продиктовано особой ролью стратегических альянсов и союзов компаний с грузоперевозчиками, поставщиками, торговыми организациями и специализированными компаниями, предоставляющими логистические услуги, что снижает риски в международной деятельности и обеспечивает высокие позиции в международной конкурентной борьбе.

5. Особенности международной транспортной логистики и основные транспортные решения при организации международной торговли

При международном сбыте вопросы организации транспортировки и физического перемещения товаров от производителя до конечного потребителя включают в себя комплекс технологических, организационно-правовых и экономических мер по обеспечению транспортных, складских, страховых и иных операций, которые в целом образуют систему товародвижения.

Транспортная логистика предполагает логическое и эффективное построение маршрута транспортировки, а также включает в себя все основные функции управления транспортировкой товара, а именно: планирование, организацию рациональной доставки товаров от мест их производства или закупки до мест потребления, а также координашпо транспортных вопросов со всеми другими составляющими интегрированной логистической цепи и контроль за всеми операциями, саязанвьши с перемещением товара, обмен соответствующей докумеяшиаей и информацией между перевозчиком и грузовладельцем.

Транспортиая логистика *на макроуровне* занимается разработкой обашй концепции транспортного обеспечения движения товарных потоков; выбором вида транспорта и способа транспортировки в зависи-

мости от характера товара, места его нахождения и возможности доставки, а также выбором места размещения складов (как дистрибьюторских, так и для создания запасов) и т.д. -

Транспортная логистика *на микроуровне* определяет более детальные вопросы: выбор перевозчика, подбор экономичных партий грузов и отгрузок, разработка взаимоувязанных и экономичных графиков отгрузок, погрузочно-разгрузочные работы, внутрискладские операции.

Основные характеристики транспортной составляющей в международной торговле

- Издержки транспортировки
- Скорость транспортировки
- Бесперебойность транспортировки
- Качество транспортных услуг
- Обеспечение сохранности грузов
- Оптимальность маршрутов транспортировки
- Интегрированность транспортной логистики в единую логистическую систему

Вышеперечисленные факторы являются также критериями при выборе соответствующих транспортных средств и фирм-перевозчиков. Из 145 опрошенных грузоотправителей в России 35% наибольшее значение придают стоимости доставки, 31% — срокам доставки, 14% — гибкости обслуживания и 10% — надежности доставки.

Издержки транспортировки связаны с затратами на сам транспорт и на складирование и хранение груза по пути следования, а также на обработку документации, сопровождающей груз. И именно транспортная логистика направлена на минимизацию и оптимизацию этих затрат. Однако низкий тариф может стать причиной убытков в рамках всей системы сбыта, если дешевизна транспортировки обеспечивается за счет низкой скорости движения и ненадежности обслуживания или если выбранный вид транспорта потребует специальной дорогостоящей упаковки.

Международная транспортная логистика строится на базе реализации маркетинговой программы и ее стратегической политики и, в свою очередь, требует предварительных маркетинговых исследований мирового транспортного рынка, рынка вспомогательных услуг и складского хозяйства, изучения международной конкурентоспособности транспортных и экспедиторских компаний. Собирается информация по вопросам национального и международного транспортного законодатель-

ства, а также в отношении дефицитности транспортной или складской услуги, наличия альтернативных вариантов и маршрутов транспортировки в рамках одного вида транспорта, создаются базы данных по маршрутам перевозки, транспортным средствам, тарифам, и т.д.

Каждая фирма-продуцент, если не передоверяет все транспортные вопросы транспортному посредническому агентству, создает сбалансированные и эффективные системы доставки своей продукции, тесно связанной с вопросами сбытовой политики, хранением и реализацией товара, которые формулируются в виде логистической транспортной модели или, как еще принято называть, «транспортного модуля».

Осуществление функций в области транспортной логистики на фирмах возложено на менеджера-логистика или менеджера по транспортным операциям, которые возглавляют соответствующие транспортные подразделения. Эти подразделения отвечают за подготовку и осуществление транспортных и вспомогательных операций; организацию скоординированного взаимодействия с сопряженными службами — складскими, экспедиторскими, таможенными и т.д.; определение оптимального способа товародвижения, в том числе и при транзитном маршруте; определение рисков случайной гибели при наступлении форс-мажорных обстоятельств и возможные п^ти их урегулирования.

Одним из важнейших транспортных вопросов является определение в контрактах купли-продажи базисных условий поставки, наиболее часто встречаемые из которых определены в специальном международном документе «Инкотермс-2000» — правилах толкования торговых терминов, разработанных Международной торговой палатой. Эти правила содержат 13 базисных условий, каждое из которых определяет свои особенности условий поставки, например; до какого пункта покупатель свободен от ответственности нести расходы за погрузку-выгрузку, транспортировку, страхование, риски случайной гибели и т.д. Ранее число этих правил было значительно меньше, и они постепенно расширялись за счет добавления базисных условий, приближенных к месту положения покупателя, определяя условия, где обязанности покупателя оказывались минимальными. Такой процесс в том числе свидетельствует об усилении конкуренции на мировом рынке, более сложной для продуцента и продавца рыночной ситуации и о проявлении маркетинговых, с позиции интересов покупателя, подходов в организации международной транспортной логистики,

Базисные условия поставки определяют для продавца и покупателя

- Момент перехода права собственности на товар
- Все относящиеся к товару расходы
- Момент перехода риска случайной гибели товара

Базисные условия поставки определяют право собственности на товар, т.е. в чьих руках находится грузопоток — продавца или покупателя — и до какого пункта, а также кто именно несет все относящиеся к товару расходы до момента передачи перевозчику или покупателю, а также определяют момент перехода риска случайной гибели товара (велела вие форс-мажорных обстоятельств) с продавца на покупателя:

EXW (Ex Works — свободно с завода) — покупатель несет все обязанности в отношении товара, принимая его с заводского склада продавца. Обязательства продавца минимальны;

FCA (Free Carner — свободно у перевозчика) — покупатель несет практически все обязанности в отношении товара, кроме подготовки его к отправке и передачи перевозчику, за что отвечает продавец;

FAS (Free Alongside Ship — свободно вдоль борта в порту отгрузки) — покупатель начинает нести ответственность с момента расположения товара вдоль борта судна, за что отвечает продавец. Судно фрахтуется покупателем;

FOB (Free on Board — свободно на борту в порту отгрузки) — покупатель начинает нести ответственность в отношении товара с момента его погрузки на борт судна и вручения ему продавцом чистого бортового коносамента. Судно фрахтуется покупателем. Риск случайной гибели на покупателя переходит в момент перехода товара через поручни судна;

CFR (Cost and Freight — стоимость и фрахт) — покупатель свободен от расходов по оплате фрахта судна, хотя обязан застраховать за свой счет товар;

CIF (Cost, Insuranse and Freight — стоимость, страхование и фрахт) — в обязанности покупателя не входит страхование груза, за что, как и за фрахтование судна, по данному условию отвечает продавец. В этом случае в цену за товар входит оплата стоимости товара, стоимости страхования и стоимости фрахта;

CPT (Carriage Paid To — свободно до пункта назначения) — покупатель свободен от всех обязанностей в отношении товара до его прибытия в пункт назначения. Заключение договора перевозки, оплата провозной платы перевозчику, осуществляющему прямую или смешанную перевозку, осуществление экспортной таможенной очистки в этом случае осуществляет продавец. Риск случайной гибели переходит на покупателя в момент передачи товара первому перевозчику в пункте отправления;

CIP (Carriage and Insuranse Paid To — провозная плата и страхование оплачены до пункта назначения) — данные условия аналогичны предыдущим, однако покупатель освобождается и от страхования груза;

DAF (Delivered at Frontier — поставлено на границе) — покупатель принимает на себя обязанности в отношении товара с момента поставки его продавцом в указанном месте на границе до таможенной территории другой страны и сюуществлениетаможениых расходов по импортутовара и его выгрузке;

DES (Delivered Ex Ship — доставлено на судне в порт назначения) — покупатель принимает на себя обязательства в отношении товара, поставленного продавцом о порт назначения и расположенного на борту судна;

DEG (Delivered Ex Guay — поставлено на пристани в порту назначения с оплатой пошлины) ~ покупатель принимает на себя обязательства в отношении товара, выгруженного продавцом на пристань в порту назначения и прошедшего импортную таможенную очистку;

DDU (Delivered Duty Unpaid — поставлено в место назначения без оплаты пошлины) — покупатель принимает на себя обязательства в отношении товара, поставленного продавцом в указанное место в стране импортера и оплачивает ввозные полшины,

DDP (Delivered Duty Paid — поставлено в место назначения с оплатой пошлины) — покупатель принимает на себя обязательства в отношении товара, поставленного продавцом в указанный пункт назначения в стране импортера и очищенного по таможенной импортной процедуре.

Особенно большое распространение в практике международной торговли имеют базисные условия FOB и CIF. При этом при расчете экспортной цены применяют условие FOB, а при расчете импортной цены применяют условие CIF.

Помимо базисных условий транспортные условия контрактов определяют порядок сдачи товара продавцом перевозчику и принятие его покупателем от транспортного средства, распределение расходов на оплат}' погрузочно-разгрузочных работ, связанных с международной перевозкой, виды и порядок предоставления транспортной информации и документации продавцом и покупателем. При этом транспортная документация свидетельствует не только о передаче товара покупателю или перевозчику и переходе риска случайной гибели, но и то, что товар находится в надлежащем состоянии. Развитие электронных средств связи позволяет использовать в международной торговле электронные виды транспортных и других документов, что в значительной степени повышает оперативность международных операций.

Сотрудники транспортных служб компаний при заключении транспортных договоров с перевозчиками оговаривают время погрузки-выгрузки товара и норму грузовых работ, порядок размещения на транспортном средстве всех видов грузов, а также порядок компенсации потерь в случае опоздания или неприбытия транспортного средства & в сяучяе простоя транспортного средства из-за неготовности груза к егавкдорным работам и т.д.

«Инкотермс-2000» носит индикативный, необязательный характер н асяучаеего надолыювания в контракте должна стоять специальная ссылка на этот документ. При этом в контракт можно вносить дойагшения и изменения в толкования базисных условий и четко огова-

ривать их в письменной форме. Базисное условия поставки — основные условия внешнеторговой сделки, которые определяют обязанности продавца и покупателя при исполнении контракта.

Сотрудники транспортных отделов занимаются определением транспортной специфики самого товара, вида транспорта, способадоставки груза. К транспортным вопросам относится также определение качества и распределение расходов на упаковку, а также требований к нанесению на транспортную упаковку маркировки груза (рис. 28.5).

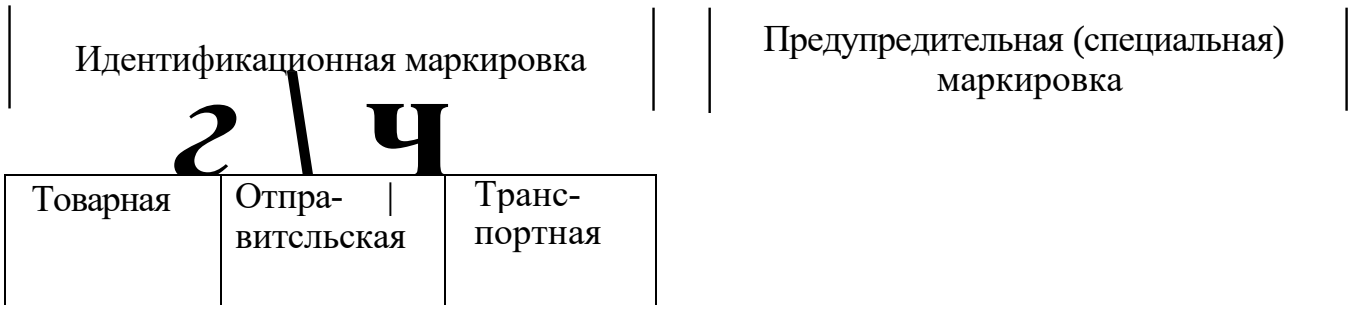


Рис 28.5 Маркировка груза в международной торговле

Маркировка может быть идентификационной" товарной (наименование товара, время выпуска, номер заказа и др.), отправительской (пункты отправления и назначения, наименования отправителя и получателя, вес брутто и нетто) и транспортной (число мест в партии и порядковый номер места в партии), а также предупредительной или специальной (способ обращения с грузом). Идентификационная маркировка идентифицирует груз для перевозчика и получателя и указывает на определенный порядок доставки и хранения груза, а предупредительная маркировка предупреждает об опасности, которую может таить в себе груз в случае несоответствующего с ним обращения. Надписи на маркировке принято переводить на язык страны-импортера.

В отношении упаковки и маркировки опасных грузов в международной торговле действуют Международное соглашение о транспортировке опасных грузов (ATR), Международное соглашение о маркировке опасньос грузов, перевозимых воздушными транспортными средствами (IATA), Международный морской коддля опасных грузов (IMDG).

Сотрудники транспортных отделов отвечают таюке за ведение транспортного документооборота, как внутреннего, так и внешнего; решают задачу оптимизации и снижения расходов по всем звеньям транспортной логистической сети на основе соблюдения баланса «стоимость/эффективность»; выступают с инициативой создания и развития торговых складов и торговых региональных центров за рубежом.

Высокая степень международной конкуренции в области транспортного обслуживания требует от перевозчиков, экспедиторов и операторов высокого качества и широкого спектра предлагаемых услуг в любой момент и в любом сочетании, что в определенной степени облегчает транспортную работу компаний-производителей по доставке товара зарубежным партнерам.

6. Управление международной логистикой

Меэдународная логистическая деятельность компании несет все основные функции управления, а именно: планирование, организацию, координацию, учет и контроль.

Планирование логистики предполагает разработку как стратегических, так и оперативных планов и текущих бюджетов логистики при согласовании показателей и данных. Логистический план координирует логистическую деятельность компании и описывает технологии управления системными изменениями и способы достижения поставленных целей, Большое значение при планировании логистики, особенно для обеспечения долгосрочного размещения, использования и транспортировки логистических ресурсов, имеют стратегические планы, выступающие как элементы проектирования всей логистической системы компании.

Текущие оперативные планы, рассчитанные обычно на один год, разрабатываются в рамках стратегических плановых заданий и устанавливают порядок совершенствования и перестройки системы логистики компании, целевые показатели и календарные графики работ, а также логистические бюджеты, определяющие источники и порядок финансирования соответствующих статей расходов в рамках логистики. Бюджетное планирование связано с необходимостью согласования разноречивых интересов и подходов. Постатейная разбивка расходов позволяет значительно облегчить такую работу. Большое распространение в настоящее время в компаниях получило так называемое *сравнительное бюджетирование**, когда распределение ресурсов по отдельным функциям или процессам осуществляется по критериям для сопоставления результатов работы во времени (текущих и прошлых), пространстве (разных подразделений компании или по географии рынков) и относительно конкурентов.

TVp6yneHTHocrb и повышение степени неопределенности развития международной маркетинговой среды, а также возможные ошибки планирования делают необходимым корректировку оперативных планов компании, в том числе и в разделе логистики, что может потребе-

ватЬся несколько раз в течение одного оперативного периода. При этом перед внесением поправки должны быть согласованы и соотнесены с другими разделами плана компании (в случае необходимости соответствующие поправки вносятся и в них) и документально оформлены и одобрены руководством.

Организационные структуры управления логистическойдеятельностью Универсальной организационной структуры международной логистики компании не существует, поскольку логистические операции географически разобщены и осуществляются в различных частях земного шара многочисленными бизнес-единицами и филиалами компании. Можно проследить эволюцию организационных структур управления логистической деятельностью компании и выделить наиболее типичные и оптимальные виды организационного построения логистических служб международной компании.

Эволюция развития организационных структур управления логистической деятельностью в компании может быть представлена в такой последовательности: фрагментарность— агрегирование функций логистики в единой организационной структуре — интеграция функциональных процессов.

Первый этап (до 50-х гг.) — логистические операции рассматривались как вспомогательные, и ответственность за их осуществление возлагалась на сотрудников различных подразделений. На рис. 28.6 представлены только функции, непосредственно связанные с логистическими операциями.

Второй этап (50—80-е гг.) — объединение логистических функций в рамках единой организационной структуры. Этот, этап в свою очередь насчитывает три стадии:

первая стадия (50—60-е гг.), на которой независимо друг от друга службы, занятые физическим распределением и управлением материальными ресурсами, объединяют родственные функции. На рис. 28.7, отражающем наиболее типичный вид организационной структуры данной стадии развития логистики, уже присутствуют два объединенных операционных блока; один включает управление поставками материалов для производства, а второй — физическое распределение в рамках маркетинга. В то же время управление запасами осталось без изменения и не подверглось агрегированию.

Вторая стадия (конец 60-х — начало 70-х гг.) - усиливается значение логистики, ее стратегическое влияние на деятельность компании в целом. Чаще всего физическое распределение продукции как функция выделяется из маркетинговых рамок в самостоятельный блок. Однако какая именно группа функций выделяется в качестве ключевой, эави-



Рис. 28 6. Фрагментарная организационная структура управления логистической деятельное!"ьк>

сит от профиля деятельности компании. Например, может выделяться и блок управления материальными ресурсами.

В то же время на данной стадии не происходит полной интеграции логистического подразделения компании, что объясняется, во-первых, отсутствием межфункциональных логистических информационных систем, а во-вторых, акцентированием внимания на обработке заказов и закупках.

Приведенный на рис. 28.8 вид организационного построения — наиболее часто встречаемый в современных компаниях.

Третья стадия (80-е гг.) связана с объединением всех логистических функций в единую систему, ее сосредоточением под единым руководством. Этому во многом способствовало стремительное развитие логистических информационных систем.

В этом случае каждая функциональная область логистики (закупки, материально-техническое обеспечение производства и физическое распределение) выделены в отдельный бизнео-проиесс. Планирование и

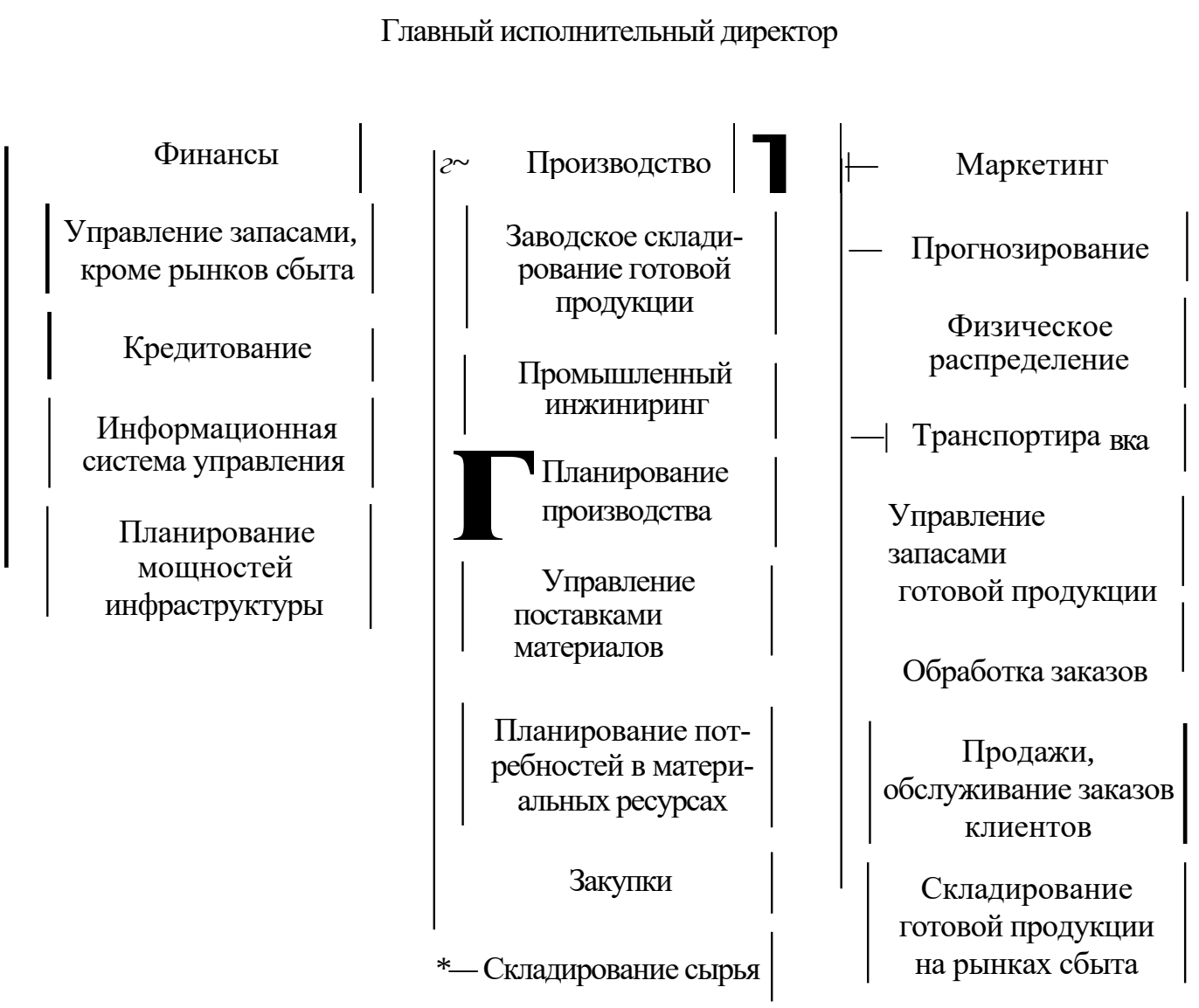


Рис 28 7 Организационная структура управления логистической деятельностью функциональное агрегирование (первая стадия)

координация всех логистических функций в интегрированной системе позволяет использовать синергический эо>фект от объединения усилий rjo организации логистических действий фирмы. Планирование и контроль за логистикой осуществляется на высшем уровне руководства компанией. Однако такой тип построения организационной схемы управления логистикой встречается довольно редко (рис. 28,9).

Третий этап (с середины 80-х гг.) — интеграция единого логистического процесса. Задача состоит не столько в том, как более качественно выполнять отдельные логистические функции^ а как повысить эффективность руководства логистическим процессом в целом в целях снижения совокупных издержек и оптимизации деятельности компании. Управление в этом случае ориентируется на процесс, чему в большей степени соответствует процессо-ориентированная горизонтальная система управления — модель Острова-— Смита, получившая название по имени ее авторов — консультантов компании McKinsey (рис. 28.10).



Рис. 28 8 Организационная структура управления логистической деятельностью: функциональное агрегирование (вторая стадия)

Интсфмрованность логистики означает ее объединение с маркетингом и производством, предполагая интеграцию в единый хозяйствед ош процесс не функций, а процессов транспортировки, улравлеЕЬН» расами, разработки новых товаров, гибкого производства я обсауаашнда погубителей.

Прослеживаются тенденции частичного отказа от вертикальных с^глнизавдонных схем к схемам горизонтального типа, растушее влияние ннформационних технологий на организационное построение шадраздаяеняй компаний, усиление процесса агрегированности



Рис, 28 9 Организационная структура управления логистической деятельностью* полное функциональное агрегирование (третья стадия)

функций логистики, а в случае сложившейся интеграции логистической деятельности — его ослабление,

При командном типе организационного построения логистических служб отсутствует традиционный подход к структурным пропорциям в виде деления функций по территориальному, товарному принципу или по принципу группирования клиентов и потребителей.

Рассматривая возможные организационные структуры управления логистикой компании в будущем, можно предположить замену форма-

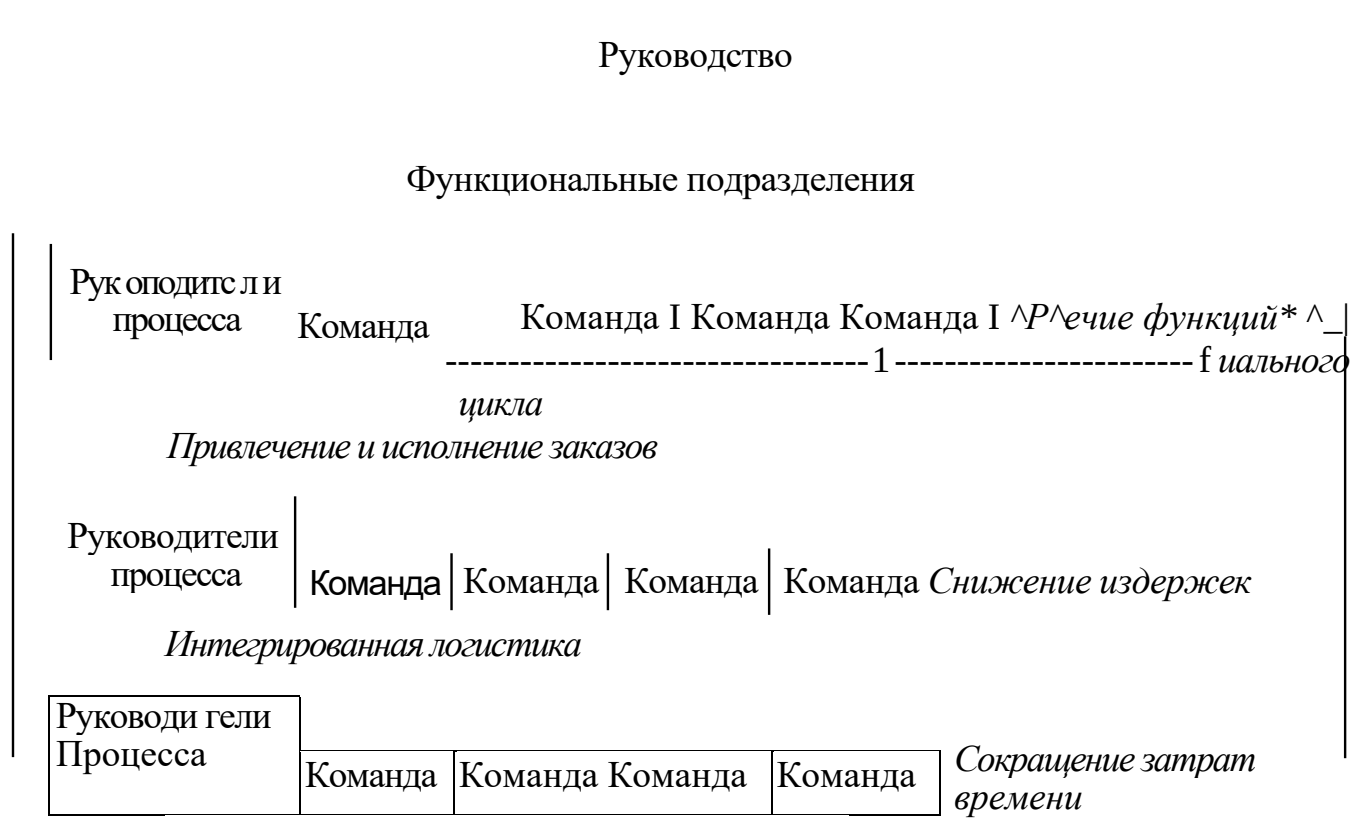


Рис 28.10. Модель Острова—Смита

лизованной административно-командной иерархии неформальной электронной сетью, получившей название *виртуальной организации*, существующей, но не имеющей формальных очертаний. Виртуальные организации прозрачны для формальной организационной структуры, в которую они входят. В этом случае многофункциональные команды (или рабочие группы) через электронные каналы способны сообща выполнять работу на интегрированной, объединенной основе. Организационное построение логистических подразделений будущего будет стремиться к функциональной дезагрегированности и концентрации на рабочих процессах, а не на структуре. Однако в дезагрегированности логистических процессов таятся серьезные угрозы, что следует учитывать при реформировании организационного построения служб логистики.

Контроль и оценка результатов логистической деятельности все более приобретают всеобъемлюпхий характер, ориентируются на единый логистический процесс и осуществляются на базе современных информационных сетей. Уровень с>бслуживания и степень удовлетворенности целевого потребителя ставятся во главу утла при оценке эфо>ективности работы компании. Контроль и оценка результатов логистической деятельности приобретают все большее значение в связи с сокращением разрыва межау выгодными и невыгодньими дотстическимн операциями.

Контроль и оценка результатов логистической деятельности компании основываются на четко разработанной системе и структуре отчетности в рамках компании, в частности включающей отчеты об общем состоянии логистической деятельности (например, о состоянии запасов), отчеты о тенденциях развития логистической работы (для топ-менеджеров), специальные отчеты и доклады и т.д.

Контроль предполагает учет и оценку результатов и эффективности логистической деятельности компании прежде всего путем сопоставления плановых и фактических результатов. Проводятся финансовый учет и калькуляция издержек, как общих, так и по видам логистических функций и процессов. При этом принимается во внимание, что ряд логистических функций может быть передан компанией независимой внешней организации.

Оценка эффективности логистической работы компании осуществляется на основе не только количественных, но и качественных показателей, например: на базе норматива совершенного заказа, отражающего степень общего удовлетворения нужд и запросов потребителя. Компании прибегают также к сравнительному анализу восприятия потребителями типов логистических цепей. Эти показатели относятся к разряду внешних.



Рис. 28.11 Комплексная оценка эффективности логистической работы компании

Внутренние оценочные показатели эффективности логистической деятельности компании представлены издержками, данными, свидетельствующими о качестве обслуживания потребителей, производительностью, активами, показателями качества целостных процессов логистики (рис. 28.11).

Эффективность логистической деятельности компании определяется прежде всего соотношением издержек компании и уровня сервиса для потребителей. При этом интегрированная логистика предоставляет возможности перераспределения издержек о рамках соответствующих статей расходов с целью получения оптимального результата и совокупного синергического эффекта.

Контрольные вопросы

1. Что такое логистика и каковы основные области се функционирования?
2. Какие виды логистики составляют интегрированную логистическую сеть (цепь)?
3. Чем занимается логистика на макро- и микроуровне?
4. Как вы понимаете насущные задачи глобальной логистики?
5. Каковы задачи транспортной логистики на макро- и микроуровне?
6. Как построена транспортная модель (модуль) в известной вам компании'[1]
7. Какие из указанных задач менеджера фирмы в области транспортной логистики выполняются в известной вам компании'
8. Ночсму маркетинговая служба является необходимым звеном организации движения товарных потоков?
9. Как базисные условия поставки контракта связаны с задачами транспортной логастики?
10. Является ли применение «Инкотермс-2000» обязательным при определении базисного условия поставки в международной торговле?
11. Какие основные вопросы зависят от базиса поставки с точки зрения транспортной специфики?
12. Что является моментом перехода рисков и прав собственности продавца по большинству базисных условий поставки?
13. В чем особенности базисных условий CIF и FOB?
14. Что служит доказательством поставки при различньис базисных условиях?
15. Как осуществляется управление логистикой в компании?

* 1

Раздел VII
ПОЛИТИКА ПРОДВИЖЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

Глава 29

МЕЖДУНАРОДНАЯ РЕКЛАМА

/ Роль рекламы в международном маркетинге Особенности глобальной рекламы • 2 Кросс-культурный анализ и мультинациональная реклама • 3 Глобальная стратегия с частичной адаптацией в международной рекламе • 4. Методы pull и push («тяни-толкай») в международной рекламной деятельности • 5. Средства международной рекламы Особенности международных рекламных кампаний • 6. Типы и структуры международных рекламных агентств • 7. Особенности креатива в международной рекламе • 8. Особенности регулирования рекламных действий и торговых марок в отдельных странах • 9. Эмпирические аспекты международной рекламы

1. Роль рекламы в международном маркетинге. Особенности глобальной рекламы

В мире ежегодно расходуется около40 млрд долл. на рекламу и около половины этой суммы приходится на рекламные расходы в США. Причем чем выше уровень личных доходов граждан страны, тем выше уровень расходов на рекламу.

Международная реклама, представляя собой одну из форм коммуникации и пропагандируя продажу товаров, услуг, идей, политических позиций, мнений и ценностей, в определенной степени способствует процессу взаимопонимания и сближения стран.

Развитию международной рекламы во многом содействует научно-технический прогресс, развитие новых средств связи и информации. Компании, организующие торговлю на мировых рынках, задаются вопросом, можно ли проводить единую рекламную кампанию на рынках зарубежных стран.

Глобализация является реальным процессом, на мировом рынке появляется все больше глобальных компаний и глобальных торговых марок. Процесс глобализации переживают и средства массовой информации. Некоторые товары настолько универсальны по своим

свойствам и популярность их настолько высока, что это позволяет осуществлять попытки проводить в отношении их единую, стандартизованную глобальную стратегию рекламных выступлений, независимо оттех стран, где она осуществляется Причем организация глобальных стандартизованных рекламных кампаний имеет тенденцию к росту.

При этом не следует преувеличивать возможности глобальной рекламы. Например, вице-председатель компании Collet Dickenson Peers & Partners Т Бритналл, председатель компании Ted Beits Б Трагос подчеркивают, что полностью глобальная реклама невозможна, поскольку нет единого глобального потребителя, и что следует различать понятия глобальный унифицированный стандартизированный пролукт (который возможен) и унифицированную стандартную рекламу (которая на 100% невозможна), так как эффективные рекламные объявления отражают жесты, мимику, нюансы и специфику культуры, обычаев, языка не только конкретной страны, но и конкретной местности Реклама является частью и зеркальным отражением национальной культуры соответствующей страны, ее специфики и особенностей. Несмотря на то что потребители, торговые марки, технологии и агентства все более становятся глобальными, реклама в большей степени остается локальной. Поэтому большое распространение получила стратегия адаптированной глобализации международных рекламных выступлений

Стратегия глобализации и стандартизацик рекламных выступлений весьма привлекательна, поскольку экономит затраты на производство и продвижение рекламных акций, обеспечивает надежную конкурентную позицию компании, более жесткий централизованный маркетинговый контроль за соблюдением рекламной идеи и уникального рекламного предложения, согласованность действий в позиционировании товара, рост международной космополитической, интернациональной культуры и всеобщей унифицированной мотивации, передачу невербальной информации визуальными способами, развитие глобальных телекомпаний и спутниковых сетей, способствует стандартизации высокотехнологичных товаров.

Некоторые товары, большей частью американские, пользуются популярностью во всем мире именно потому, что несут в себе имидж американской культуры и американского образа жизни, хотя они и не являются эталоном высокой культуры. К таким .товарам можно отнесга джинсы Levi's и произведения рок-музыки. Международная реклама комааний Levi's, Coca-Cola, Benetton может быть рассмотрена как гиобшшшв и стандартная. У компании Levi's рекламный язык заменен поп-музыкой, однозначно воспринимаемой в любой стране мира; рекла**ный ролик компании имеет стандартизованныгй звуковой и зри.-

тельный ряд и максимально обобщенную философию Компания Benetton провела глобальную рекламную кампанию с единой рекламной темой United Colors of Benetton Однако все же самый стандартный товар мира — Coca-Cola — в разных странах рекламируется с единой рекламной идеей и однотипным видеороликом, но по-разному, меняются язык, персонажи

Компании работают над созданием уникальных рекламных слоганов, единого имиджа своих торговых марок в международном масштабе Например, английская авиакомпания British Airways проводила международную рекламную акцию под лозунгом «Любимая авиакомпания мира». У этой компании глобальными являются и рекламная концепция, и рекламная презентация В качестве примеров глобальной рекламы служит продвижение на рынок лезвий для бритья Gilette под лозунгом «Лучше для мужчины нет», бензина Exxon под лозунгом «Впусти тигра в свой бензобак»

Таким образом, в международной рекламной деятельности стандартизованной обычно остается общая рекламная концепция, уникальное торговое предложение, базирующееся на позиционировании товара в мировом масштабе.

2. Кросс-культурный анализ и мультинациональиая реклама

Как и в случае с любой другой составляющей маркетинг-микс, в организации международных рекламных акций определенной степени адаптации избежать бывает сложно, поскольку глобализация рекламных выступлений в различных странах сопряжена с определенными трудностями, что связано со следующими различиями:

- в экономической, политической, социальной системах;
- в уровне технического развития;
- в развитии и использовании СМИ и каналов рекламы,
- в культуре, традициях; ' в мироощущении,
- в смысловых, звуковых и прочих ассоциациях;
- в восприятии цвета;
- в языке;
- в стиле жизни; v
- в стремлении к достижению соответствующего образа жизни;
- в отношении к рекламе;
- в потребностях, вкусе, пристрастиях и предпочтениях потребителей;
- в потребительских моделях, ценностях и мнениях,

* в функциях тоиара;
* в стадиях жизненного цикла товара;
* о определении позиции товара;
* в степени Готовности потребителя к покупке;
* и способах потребления;
* в конкурентной среде;
* в правовых и деловых системах.

Различия экономические, политические, социальные. Например, в Скандинавских странах реклама товаров как предметов роскоши будет считаться дурным вкусом, так как политические системы в этих странах пропагандируют социально справедливые идеи.

Различия культурные, традиции. Например, реклама шампуня Wash and Go компании Procter & Gamble в Польше не учла; что в этой стране семьи практически не имеют бассейнов и в основном принимают ванну, и ее реклама, демонстрирующая женщину, выходящую из бассейна И моющую волосы в душе, оказалась не соответствующей требованиям потребителей в этой стране.

Компания Helene Curtis изменила в Швеции название своего шампуня с «шампуня на каждый вечер» на «шампунь на каждый день», поскольку шведы обычно моют голову не по вечерам, а по утрам.

Различия потребностей и предпочтений. Например, популярные в США и странах Западной Европы обезжиренные сорта маргарина, заменяющего сливочное масло и предназначенные для здорового образа жизни за счет содержания меньшего количества калорий и холестерина, не пользуются широким спросом у большинства россиян в силу особенностей климатических условий и укоренившейся привычки в питании, а также в связи с тем, что в западных странах его большей частью используют для бутербродов, а в России для жарки при приготовлении горячих блюд.

В Японии потребителям нравятся сложные высокотехнологичные товары, а в США многие потребители относятся к таким товарам с опа-; ской.

Различия потребительских моделей, ценностей и мнений. Компания. General Foods безуспешно рекламировала в Германии кофе Maxwell House как «лучший американский кофе», пока не выяснила, что нем*/ ць* кренеореокителъно относятся к американскому способу приготовь денвя кофе. _ ; -€,

Ошибочной была также реклама маргарина Imperial в той же Германки, таккак в ней над головами потребителей волшебным образом пэожвдядкеъ илретвенкые короны,, а немцы считают намеки на монар-: хнюг ©скорбжгельными и чтят свои длительные демократические традиция.

Различия смысловых, звуковых и прочих ассоциаций и отношения к рекламе. Так, имевшая в США большой успех реклама духов Charlie, где была показана свободная женщина, выходящая в мир, в странах Латинской Америки не имела большого результата вследствие различного толкования места женщины в обществе. В России и других бывших социалистических странах реклама, первоначально вызывавшая большое доверие по ассоциации с доперестроечным периодом, теперь вызывает чувство подозрения, после того как многие широко развернутые рекламные кампании начала перестройки оказались недобросовестными.

Различия языка и значение перевода. Многие страны имеют более одного государственного языка: в Канаде и Норвегии их два, в Бельгии — три, в Швейцарии — четыре.

Буквальный перевод рекламного объявления на иностранные языки редко бывает эффективным. Та же реклама шампуня Wash and Go компании Procter & Gamble в России не учла смысла озвучивания слова Wash (вошь — насекомое). В ряде случаев рекламисты вынуждены менять названия товаров. Компания Kellogg переименовала в Швеции хлопья Bran Buds, поскольку по-шведски оно звучит как «прогоревший фермер».

Часто компании допускают ошибки из-за незнания местных языковой диалектов. При поступлении Coca-Cola на рынок Китая торговцы сделали собственные каллиграфические надписи «ке кои ке 1а», что в переводе означало «укуси воскового головастика*, что вряд ли способствовало продажам. Обнаружив ошибку, компания предложила другой набор иероглифов «ке кои ке 1е», что переводилось как «пусть возрадуется рот».

Компания Pepsi Cola в ряде азиатских стран также была вынуждена изменить свой рекламный лозунг, так как «Come alive with Pepsi» (оживись с Пепси) буквально переводился как «Верни своих предков из мертвых».

Рекламный лозунг компании Rice Crispies «Snap, crackle, pop» (отхвати, похрусти, проглоти) для японцев трудно выговаривается, поэто- ■ му на японском рынке он был заменен на «Patchy, pitchy, putchy» (пестренький, вкусненький, так и просится в рот);,что легко запоминается, и удобно для произношения маленькими японцами.

Поскольку поп-музыка является языком интернационального общения, ее использование в рекламе на мировых рынках представляется весьма удачным. Пока такие случаи не столь часты в практике компаний и в качестве примера можно назвать компанию Levi's.

Язык важен и при переводе инструкций и другой документации.

Различия в восприятии цвета. В связи с этим специалисты в области международной рекламы учитывают, что в большинстве латиноамери-

канских стран ярко-красный цвет означает, смерть, в Японии белый цвет ассоциируется с печалью, в России цвет траура — черный, в Малайзии - зеленый - цвет «болезни джунглей» и т.д.

Различия функций товара, которые он может выполнять в разных странах. Так, в странах Западной Европы в воде в бутылках ценятся минералы, а в США - ее чистота, отсутствие вредных для здоровья человека примесей.

Различия стадий жизненного цикла товара Например, жидкое моющее средство для посуды в Казахстане, Молдавии и других странах воспринимается как новинка (I стадия ЖЦТ), в то время как в США и большинстве стран Западной Европы — это уже старый, широко распространенный товар (III и IV стадии ЖЦТ).

Различия в определении позиции товара. Так, в России в большинстве слоев населения до сих пор автомобиль воспринимается как предмет роскоши, а не как средство передвижения, в то время как в Японии, США, Франции и т.д. обратная картина.

В США напиток Tang нашел широкое использование как заменитель апельсинового сока, который американцы охотно пьют во время завтрака. Однако во Франции сок не принято пить за завтраком, этот напиток там позиционировался как прохладительный «дневную жару.

Различия в степени готовности к покупке. Например, многие россияне неохотно идут на приобретение товаров и услуг в кредит.

Различия в способах потребления. Например, тоник Schweppes в Испании и Франции употребляется в чистом виде, а в Великобритании и Ирландии его пьют в смеси с джином и другими алкогольными напитками В связи с этим различается и реклама.

Различия конкурентной среды. В странах с высокой степенью конкуренции, когда товар представляет угрозу для конкурентов на внутреннем рынке зарубежной страны, проведение рекламных акций и паблик рилейшнз должны отличаться большим тактом. Поскольку в каждой стране патриотические призывы покупать национальные товары весьма активны, важно проконсультироваться у местных торговых организаций, как более эффективно провести рекламные и PR-кампании.

Различия правовых и дедовых систем, В связи с этим возникает необходимость корректировки, а часто и выбора другой целевой аудитории, средств массовой информации и каналов рекламы, атакже рекламного текста и силой концепции товара. Фирмы, пренебрегающие индивидуальными условиями маркетинга и рекламы в каждой отдельной стране, подвергают себя опасности провала.

Ряд комшший на международном рынке *проводит стратегию полти одатшфи* к специфике каждого зарубежного рынка. Так, компания Sehwixm Bicycle, продающая велосипеды, в рекламном обращении

в США делает акцент на получение удовольствия от велосипедной езды, в странах Скандинавии — на безопасности. Компания Kellogg в США подчеркивает вкусовые и питательные качества своих круп, во Франции, где пьют мало молока и предпочитают легкий завтрак, — что это вкусный и полезный для здоровья продукт.

Полная адаптация, как правило, связана с различным позиционированием товара вразных странах, Например, в Мексике растворцмый кофе воспринимается как более престижный продукт, чем молотый, и мексиканцы предпочитают угостить гостей именно растворимым кофе, что и было использовано компанией Nestle для своей рекламы в этой стране.

3. Глобальная стратегия с частичной адаптацией в международной рекламе

Наиболее распространенной в международной рекламе *является глобальная стратегия с частичной адаптацией рекламных выступлений* к условиям местных рынков за рубежом Поэтому можно сделать вывод, что товаров, имеющих всемирную привлекательность, не так уж много и разработать такой товар и глобальную стратегию по нему совсем не просто.

Обычно в качестве глобальной, стандартной разрабатывается концепция, идея международной рекламной кампании, основанная на позиционировании товара на рынке без учета национальной составляющей Например, для автомобилей-внедорожников — это внедорожные технологии и повышенная проходимость, для зубной пасты — косметические преимущества, для авиационных путешествий — качество обслуживания в полете. Творческие же презентации и воплощения рекламной идеи чаще всего меняются, адаптируясь к местным особенностям рынка и запросам потребителей.

В связи с этим международные рекламные кампании в определенной своей части обычно требуют модификации с учетом национальных культурных, религиозных, языковых и других различий в отдельных странах и регионах, что вызывает необходимость подбора и изменения рекламной темы и тактику убеждения применительно к рынкам различных стран.

Для решения этой задачи весьма часто проводят рыночное тестирование товара на зарубежном рынке с целью выявить новые, наиболее приемлемые для местных потребителей ракурсы его привлекательных сторон, новые рекламные приемы, в чем могут оказать помощь местные и международные рекламные агентства Определенная польза в адапта-

ции рекламы к национальным условиям отдельных стран может быть получена от местных дистрибьюторов и розничных торговцев. В ряде случаев им доверяют разработку рекламных приемов и выбор СМИ.

Даже если товар {например, промышленные товары, медикаменты > электроника, определенные виды услуг и др.) активно продается на внешних рынках, нельзя с уверенностью предполагать, что стандартная, глобальная реклама окажется возможной и не потребуется адаптации рекламных кампаний в отдельных государствах и регионах. Прежде всего адаптации подвергается интерпретация, художественное, сценарное раскрытие основной рекламной идеи в отношении конкретного товара.

Примером адаптации глобальных рекламных действий может служить международная реклама компании Goodyear Tire and Rubber, проводимая в 39 странах под единым слоганом «Goodyear, отвези меня домой», однако в рекламном ролике в Великобритании товар демонстрировали муж и жена, беседующие в машине, на Филиппинах — демонстрировались эмоциональные сцены воссоединения семей, в Бразилии сценарий заканчивался шутливым эпизодом. Международная рекламная кампания японского пива компании Kirin имела единый рекламный лозунг и единую концепцию рекламных видеоклипов, однако персонажи, города и некоторые аспекты местного колорита были различными для стран Европы, Америки и Азии.

В ряде случаев используются разные рекламные лозунги в разных странах, хотя сама реклама, ее содержание является единым, как, например, это имеет место в международных рекламных выступлениях Kellog Company в отношении кукурузных хлопьев Frosted Flakes.

Адаптации и модификации в первую очередь подлежат интерпретация и художественное изображение рекламных лозунгов, слоганов и намного реже — сами слоганы.

Кроме того, адаптируется выбор средств массовой информации и технологии медиапланирования, поскольку в различных странах варьируются доступность и стоимость СМИ. Например, рекламное время на телевидении в странах Западной Европы жестко ограничено: 4 часа — во Франции и полное отсутствие — в странах Скандинавии. Рекламодателя в запшшоевропейских странах покупают рекламное время за несколько месяцев до начала проведения рекламной кампании и не осуществляют контроль за эфирным временем. Размещение рекламы в журналах и газетах также отличается большой спецификой: если в Австрии журналыг являются вт<фсстег1енным средством массовой информации, то в Италии — основным; газеты в Великобритании являются общенавдональныадм, а в Испании — только местными и т.д. Обязательной адштгадия, вернее переводу, подвергается и текст рекламного обращения.

4. Методы pull и push («тяни-толкай») в международной рекламной деятельности

Метод «толкай» предполагает навязывание потребителю продукции за счет рекламы и стимулирования сбыта, направленных на посреднические звенья в торговле с целью доставить товар конечному потребителю с наибольшими для него удобствами. В этом случае оптовики и розничные торговцы оказываются заинтересованными в продвижении данной продукции на рынок, увеличении ее продаж и организации рекламы на местах продажи за счет льготного режима и дополнительных мер стимулирования со стороны компании-производителя. Таким образом происходит совершенствование самих способов продвижения товара и методов торговли. Рекламные воздействия и методы стимулирования здесь направлены в основном на посреднические звенья, а те по цепочке «выталкивают» продукцию и осуществляют рекламу и стимулирование вплоть до конечного потребителя.

Примером такого метода является, организация курсов для торговых посредников с целью лучшего ознакомления с продаваемыми товарами, увеличение скидок на поставляемую продукцию для оптовых и розничных фирм, демонстрация товара на месте продажи и т.д. (рис. 29.1).

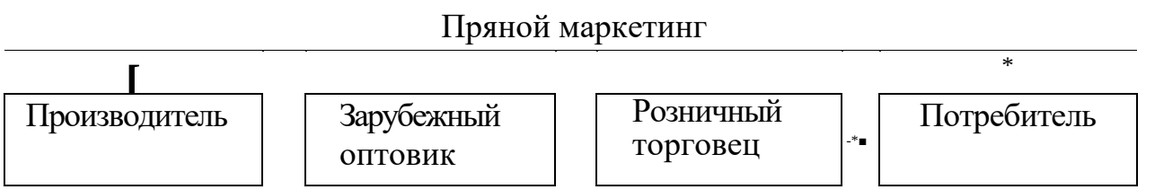


Рис. 29.1. Метод международной рекламы push («толкай») (стрелками показано направление рекламных усилий в отношении посреднических звеньев)

Метод «тяни» означает активную рекламную и промоушн-кампанию, направленную через средства массовой информации на конечного потребителя, который «приняв рекламный импульс», требует к продаже соответствующий товар в розничном магазине, соответственно розничный торговец заказывает его у оптовика, а оптовик — у компании-продуцента, т.е. налицо интенсивное влияние на конечный спрос СМИ и методов безличной и личной рекламы в отношении конечного потребителя. Примером такого метода является реклама туалетного мыла по телевидению, реклама часов в журнале и т,д. (рис. 29.2).

Критериями выбора одного из этих методов для конкретного товара на конкретном зарубежном рынке служат следующие факторы:

* величина спроса и интенсивность конкуренции;

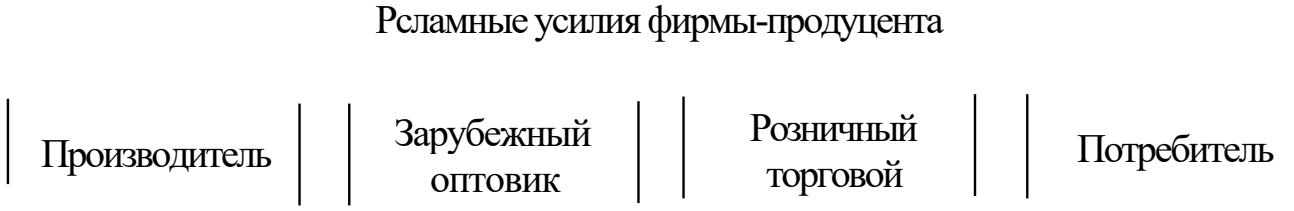


Рис 29 2 Метол международной рекламы pull («тяни») (стрелами показаны запросы (заказы) товара)

• тип системы распределения и степень контроля над сбытовой сетью;
• степень доступности торговых посредников для компании-продуцента и уровень затрат на их услуги,
• степень доступности торговых посредников для конечных потребителей;
• размер затрат и наличие средств массовой информации для выхода на целевые рынки;
• отношение потребителей к источникам информации;
• соотношение цены товара и доходов конечных потребителей и др.

Обычно компании используют оба этих метода, сочетая преимущества каждого из них и получая кумулятивный эффект.

5. Средства международной рекламы. Особенности международных рекламных кампаний

1. *Основные виды СМИ в международном маркетинге.* Средства массовой информации, доступные для международной рекламы, подразделяются на:

• международные глобальные СМИ;
• национальные, местные СМИ;
• национально-международные, или «захлестывающие», СМИ. *К международным глобальным СМИ* прежде всего относятся газеты и журналы, которые имеют соответствующие права на издание в большинстве стран мира. Например, старейший в мире журнал Readers Digest Magasin издается в 170 странах на местных языках и рассчитан на массового читателя. А американские журнаты Time Incorporated, Macro-НШ, Scientific American, американские газеты International[4] НегаШTribune, Wall Street Journal, английская Financial Times и др. печатается на английском языке и предназначенны для читателей с высоким уровнем образования и высоким уровнем дохода.

В настоящее время наблюдается рост числа специализированных изданий по международной торговле. Это гдреждо всего издающийся в

Швейцарии Europen Business, издающийся в Бельгии Electronic Product News, которые печатаются на английском языке и продаются по всей Европе

Примером международного радио может служить работа компании Voice of America, которая последние годы активно рекламирует американские товары.

В 1985 г. в число международных глобальных СМИ было включено спутниковое телевидение, впервые предложенное компанией Sky для европейских стран. Наглядным примером глобального СМИ является «всемирная паутина» — Интернет, что позволяет знакомиться с рекламными объявлениями пользователям сети практически во всех странах мира.

Местные средства информации представлены газетами, журналами, телевидением и радио зарубежных стран и охватывают местную потребительскую аудиторию. Разумеется, реклама помешается в этих СМИ на местных национальных языках.

Национально-международные, или «захлестывающие», СМИ появились сравнительно недавно и представлены местными средствами массовой информации, которые распространяются также и на часть аудитории соседних стран. Например, многие российские СМИ имеют аудиторию не только в России, но и в соседних странах, например ближнего зарубежья — Белоруссии, Украине и других, а СМИ Франции — в Бельгии и части Швейцарии.

Каковы наиболее экономичные и эффективные средства (каналы) рекламы в каждой зарубежной стране поданному конкретному товару (услуге) — ответ на данный вопрос необходимо найти отделу, занимающемуся международной рекламой. Конечно, в каждой зарубежной стране распространяются местные и международные средства массовой информации, имеются и другие каналы распространения рекламы. Однако специалисту по международной рекламе, как правило, легче адаптироваться к зарубежному способу рекламирования, чем к зарубежным СМИ.

2. *Особенности СМИ зарубежных стран.* Разные страны имеют различия в статьях законодательства, регламентирующих рекламную деятельность, в том числе и в СМИ. В большинстве стран мира средства массовой информации являются собственностью или жестко контролируются правительствами, которые в ряде случаев запрещают рекламу на радио и телевидении. Например в Японии, основное время для рекламы на телевидении закуплено крупнейшим рекламным агентством Dentsu, которое затем перепродает его конкретным рекламодателям.

При выборе СМИ в зарубежной стране, если реклама в них разрешена местным законодательством, также встает вопрос о развитии

СМИ и других каналов распространения рекламы, а именно какое количество семей имеют в данной стране телевизоры или читают газеты ит д.; кто эти люди по своим покупательским предпочтениям и покупательскому поведению и тд

В разных странах может существенно отличаться степень популярности тех или иных СМИ и рекламных носителей* в одних странах преобладающим будеттелевидение, в других кино, в третьих радио и т.д.

Поэтому за рубежом компании для размещения рекламы часто считают более эффективным использовать другой набор и соотношение средств массовой информации, чем на национальном рынке, причем отличающийся в зависимости от специфических условий каждой страны.

3 *Особенности международных рекламных кампаний в различных средствах массовой информации* Довольно часто при организации международной рекламной кампании по одному товару транснациональные компании используют как международные, так и национальные и национально-международные средства массовой информации. Это, с одной стороны, может привести в замешательство потенциальных покупателей, а с другой стороны, регионализирует рекламные акции и оказывается весьма рентабельным.

При планировании рекламной кампании в разных странах следует учитывать степень развития средств массовой информации, уровень грамотности и общего образования населения, уровень доходов, особенности восприятия вербальных и невербальных средств коммуникации и т д

Например, в Индии низкий уровень грамотности населения, нет надежных средств массовой информации, индийский народ— многонациональный и говорящий на многих языках, все это делает массовый потребительский рынок Индии труднодоступным для проникновения иностранных фирм и требует специфического подбора оптимальных каналов распространения рекламы для данной страны.

Основными критериями выбора СМИДДЯ международной рекламу, как, впрочем, и для рекламы местного уровня, являются:

- целевая аудитория и охват;
- правовые регламентации;
- экономическая характеристика.

Целевая аудитория и охват. Национальные газеты своей целевой аудиторией, как правило, имеют образованных людей высшего общественного слоя населения. Высшее сословие охватывается также с помощью телевидения и журналов.

Радио дает возможность охватить население с невысоким уровнем дохода. Кроме того, воздействие радиорекламы может быть усилено: например, во многих развивающихся странах используются рекламные средства уннвермагов и баров, которые транслируют рекламные

объявления из радиоприемников прямо на улицу. Реклама в кинотеатрах охватывает городское население в странах, где телевидение не получило достаточного развития

Правовые регламентации. При выборе канала распространения рекламы следует учитывать правовые запреты и регламентации в отношении конкретных видов рекламы на рынках конкретных стран Например, в Северной Америке законодательство и стоимость не дают расширяться наружной рекламе, в то время как в Латинской Америке и многих развивающихся странах наружная реклама получила самое широкое распространение На улицах Мехико активно представлена уличная реклама напитка Coca-Cola, в Нигерии повсюду расставлены рекламные щиты с рекламным лозунгом ирландского пива Guiess. Наглядная уличная реклама, как и демонстрация товара на месте продажи, особенно эффективны в странах *с* низким уровнем грамотности населении.

Экономическая характеристика. Задача повышения оптимальности рекламного воздействия тесно связана с необходимостью экономии затрат на рекламу. Например, телевидение является весьма дорогостоящим средством информации; в то же время это служит основанием использования его для коммерческой рекламы, которая способна покрыть соответствующие издержки. Развитие спутникового и кабельного телевидения открывает широкие возможности для активизации этого средства рекламы в международном маркетинге. В то же время рост стоимости труда в большинстве стран мира удорожает использование печатных и уличных средств рекламы, а также прямых продаж с использованием сбытовых агентов и средства стимулирования сбыта.

Если в конкретной стране уровень заработной платы населения низкий, то использование прямого маркетинга и сбытовых агентов для продажи своих товаров непосредственно при посещении домов местных жителей хотя бы два раза в год окажется более дешевым и эффективным средством маркетинговой коммуникации, чем реклама даже для такой компании, как Colgate Poimolive, распространяющей зубную пасту. В отличие от Северной Америки наружная реклама в других, особенно развивающихся, странах может быть более экономичной

Экономическое, научно-техническое, культурное и прочее развитие той или иной страны определяет не" только выбор канала распространения рекламы, но и его наличие, степень развития и популярность

6. Типы и структуры международных рекламных агентств

Менеджер по международной рекламе решает вопрос, какая орга-'низационная отруктура будет заниматься международной рекламной деятельностью.

Основные виды организационных структур
международной рекламной деятельности

Рекламные отделы или внутренние рекламные агентства материнской комлании'в стране базирования (в своей стране), которые готовят и осуществляют рекламу и за рубежом
Рекламные агентства в стране базирования (R своей стране)
Экспортные рекламные агентства в стране базирования (в своей стране)
Местные рекламные агентства в зарубежной стране
Международные рекламные агентства или всемирные рекламные агентства
Собственные отделы или рекламные агентства рекламы за рубежом с привлечением местных специалистов

Рекламные отделы или внутренние рекламные агентства материнской компании в стране базирования (в своей стране), которые готовят и осуществляют рекламу и за рубежом. Использование своих рекламных агентств для организации зарубежной рекламы в основном свойственно промышленным компаниям. Достоинства такого подхода — возможность неукоснительного соблюдения интересов и единой концепции международного маркетинга данной компании, глубокие знания относительно различий соответствующих технологических процессов.

Недостатками такого подхода являются их низкий творческий потенциал, необъективность в отношении предмета рекламы и, что самое главное, отсутствие опыта организации рекламной кампании за рубежом или конкретно в данной зарубежной стране.

Рекламные агентства в стране базирования (в своей стране). Мелкие компании, занимающиеся экспортом и не имеющие достаточного опыта в организации зарубежной рекламы, довольно часто обращаются к рекламным агентствам в своей стране, которые решают данную задачу весьма эффективно за счет тесного сотрудничества с зарубежными коллегами, от которых получают консультации относительно средств массовой информации в той или иной стране, услуги по переводу и производству рекламы.

Такие рекламные агентства могут состоять членами международ ных агентских сетей и получать в связи с этим особые услуги по орга низации пресс-конференции, презентаций и выставок-ярмарок на ме стком уровне. ' и,

В то же время следует иметь в виду, что довольно часто обычные национальные рекламные агентства не имеют достаточного опыта до*

организации зарубежной рекламы и, соответственно, не могут организовать эффективной рекламной кампании в зарубежных странах.

Экспортные рекламные агентства в стране базирования (в своей стране). Ряд рекламных агентств в стране базирования специализируются на предоставлении услуг ло организации и осуществлению релкамных кампаний за рубежом. Как правило, они работают в сотрудничестве с зарубежными рекламными агентствами, которые также имеют клиентов, заинтересованных в получении аналогичных сервисных услуг.

Экспортные рекламные агентства обычно не бывают универсальными и подразделяются по географическим регионам или языковым группам и имеют в своем штате иностранных специалистов, для которых данный язык является родным.

Местные рекламные агентства в зарубежной стране. Местные рекламные агентства выбираются для рекламной работы на зарубежных рынках, когда местные культурные и другие отличия весьма существенны по сравнению со страной базирования. Именно зарубежные специалисты в области рекламы способны трансформировать и адаптировать базовые концепции и стратегии рекламы и использовать вербальные и визуальные элементы, которые способны вызвать отклик местных потребителей. Они знают их психологию и тесно связаны с местными средствами массовой информации. Эти обстоятельства делают эти агентства весьма привлекательными для организации зарубежных рекламных кампаний.

Например, мексиканский банк Banamex при проведении рекламной кампании своих услуг на американском рынке обратился к местному калифорнийскому рекламному агентству, несмотря на то что имел свои агентства не только в Мехико, но и в Нью-Йорке. Это объяснялось тем, что местные рекламные агентства лучше знают местный рынок и местные средства массовой информации и обладают возможностями более эффективного решения рекламной задачи.

Однако существует определенная опасность при использовании нескольких местных зарубежных рекламных агентств, поскольку в этом случае нарушается координация общей международной рекламной программы. Кроме того, важно подбирать агентство в соответствии с масштабами рекламной акции, с тем чтобы не переплачивать за рекламные услуги.

Международные рекламные агентства. Для проведения крупномасштабных международных рекламных кампаний фирмы предпочитают работать с международными или всемирными рекламными агентствами.

Международное ргкламное агентство — это рекламное агентство с офисами и филиалами во многих странах мира, в которыхзанят многонациональный персонал, владеющий несколькими иностранными

языками, причем как на творческих, так и па административных должностях К международным американским рекламным агентствам относятся Young & Rubicam, Saatslii & Saatshi Advertising, BBDO,Ogilvy& Mother Worldwide, J. Walter Thompson Co. и др. Крупнейшим в мире международным рекламным агентством является японское Dentsu.

Когда планируется проведение рекламной кампании с централизованным контролем и обшей координацией, прибегают к услугам одного международного рекламного агентства. Если компании планируют осуществлять разную рекламу на рынках различных стран, то возможно использование услуг либо местных рекламных агентств, либо нескольких международных рекламных агентств, действующих в различных регионах мира. Например, компания Rolex пользуется услугами агентства Y. Walter Thompson Co. для рекламной работы в 25 странах, агентством PIMO на Востоке, агентством Ogilvy and Mather Worldwide в Юго-Восточной Азии и агентством Intercom в Южной Африке.

В настоящее время целый ряд крупных американских рекламных агентств, которые ранее в основном работали на внутреннем американском рынке, начали активную работу на основных зарубежных рынках и заняты осуществлением международных и глобальных рекламных кампаний.

Собственные отделы рекламы или рекламные агентства за рубежом с привлечением местных специалистов. Крупнейшие фирмы-продуценты, имеюшие широкую географию международных операций, организуют в своих филиалах за рубежом рекламные отделы, которые специализируются на адаптации рекламных идей и кампаний к условиям местных рынков и потребителей.. Довольно часто в целях экономии средств создаются рекламные региональные агентства, занимающиеся вопросами продвижения товаров данной фирмы в рамках соответствующего региона.

При планировании рекламы для продвижения продаж на зарубежном рынке компании необходимо менять творческую стратегию. Отличающаяся рекламная аудитория, маркетинговая и рыночная среда, культура и система ценностей, покупательские мотивы, предпочтения н привычки у потребителей, другой язык и т.д. — все это требует изменения в подходе к организации рекламных выступлений и их характеру.

В- зарубежной стране также могут существенно отличаться развитие каналов гладпростршения рекламы и средств массовой информа--цин. Значительное место в международной рекламной работе отводится вопросам разработки а физического воплощения рекламного замьЕсла и кос^шшаиди рекламных действий.

7. Особенности креатива в международной рекламе

При реализации и воплощении рекламной идеи большое значение имеет художественное решение задачи, творческие способности, технологии и опыт сотрудников маркетинговой службы.

Рекламный текст для зарубежного рынка. Факторы, влияющие на составление рекламного текста для зарубежного рынка:

- покупательная способность и характеристика покупательского спроса на зарубежных рынках;
- привычки и обычаи зарубежного рынка;
- мотивация местного потребителя;
- социальная культура;
- специфика языка и ассоциативных образов потребителей зарубежного рынка;
- законодательная регламентация рекламы на зарубежном рынке.

Покупательная способность и характеристика покупательского спроса на зарубежных рынках. Характеристика зарубежного рынка, спроса и потребителей, уровень их доходов в значительной степени влияют на требования к рекламному тексту. Так, в странах, где большинство населения представлено средним классом, эффективным окажется рекламное обращение, подчеркивающее экономичность и функциональные особенности автомашины, в то время как в странах с низким уровнем дохода, где автомобиль могут позволить себе только богатые, рекламное обращение окажется успешным, если будет подчеркивать роскошные качества автомашины.

Привычки и обычаи, вкусы и предпочтения. Потребительские и торговые привычки и обычаи, время и способ совершения покупок, вопрос о том, кто принимает решение о покупке, и т.д. — все это влияет на составление рекламного текста. В одних странах муж имеет решающий голос при принятии решения о покупке, в других — жена, в третьих — позиции этих сторон равны, в четвертых — большой вес при принятии решения о покупке имеют дети и т.д. Например, одна из компаний рекламировала моющее средство только в одном журнале для детей и предлагала при покупке в награду игрушку — маленький спортивный автомобиль, что обеспечило ей большой успех в продажах. При этом деловая реклама (промышленная и коммерческая) и ее тексты слабо различаются в зависимости от страны размещения, поскольку деловые люди имеют практически универсальные требования и предпочтения.

Мотивация местного потребителя. В зависимости от специфики психологии и социальных и этических устоев той. или иной страны разрабатываются слоганы и мотивы рекламных кампаний. Так, в Японии

сложно рекламировать дезодорант, так как в связи с низкобелковой пищей тело местных жителей не имеет неприятного запаха, а для жителей Швейцарии не подходит мотив рекламы посудомоечных машин как экономящих время, поскольку семейные традиции в этой стране предполагают для женщины длительную домашнюю работу как символ содержания дома в идеальной чистоте.

Чувство национальной гордости потребителей на зарубежном рынке как рекламный мотив довольно эффективно используется специалистами в области международной рекламы. Реклама конфет в России иностранными компаниями под лозунгом «Россия — щедрая душа», реклама сливочного масла под торговой маркой «Доярушка» итд. — примеры такого подхода.

Социальная культура, В арабских странах покупки обычно совершаются не в одиночку, а группами, при этом мужчины имеют решающий голос при приобретении товаров длительного пользования (автомобили, фотоаппараты), а женщины — при приобретении товаров массового потребления (продукты питания, одежда, предметы домашнего обихода).

Специфика языка и ассоциативных образов. Языковая специфика — важнейший фактор для составления рекламного текста для зарубежной рекламной кампании. В одной только Западной Европе население говорит на 15 языках и ЗОдиалсктах. В Азии и Африке эта проблема еще больиге возрастает. Более того, на английском языке говорят в США, Кянаде, Великобритании, Австралии, Южной Америке, однако в языке этих стран есть серьезные различия в употреблении отдельных слов, синтаксисе и словарном запасе. Аналогично дело обстоит и с французским языком (Франция, Канада, Вьетнам, Бельгия, Швейцария и др.) Или, например, в Японии язык имеет множество оттенков исмЬIсловых различий в понятиях и пять уровней вежливости в зависимости от ранга, возраста и положения человека в обществе и по отношению к собеседнику.

Автоматически переносить рекламную кампанию из одной страны в другую и ограничиваться обычным переводом рекламного текста с одного языка на другой весьма опасно, хотя в ряде случаев и возможно. Проводником такого универсального подхода к международной рекламе является стратегия глобального маркетинга и глобальной рекламы, позволяющая значительно экономить финансовые и другие ресурсы и добиваться повышения конкурентной позиции на мировых рынках.

Гротескным выражением глобалистики в рекламе служит пример тех фирм, которые принципиально не хотят вникать в специфику местных зарубежных рынков и размещают рекламу только на английском йз.ыкс,

Однако различия между странами и их потребителями остаются, тем более в языке и ассоциативном восприятии, поэтому многие фир-

мы на зарубежных рынках продолжают придерживаться стратегии разработки рекламы отдельно для каждого зарубежного рынка и добиваются, хотя и с большимизатратами, успехов в продвижении своей продукции.

Схожие аудитории потребителей и характеристики одного вида товаров позволяют использовать однотипную рекламную кампанию на разных зарубежных рынках, обеспечивая только перевод на соответствующие языки. Ошибки перевода, неблагозвучие иностранного слова в восприятии местных жителей и т.д. снижают и даже сводят на нет эффект кампании на конкретном зарубежном рынке. Показательным примером служит попытка продажи компанией Exon бензина на японском рынке под старой торговой маркой Enco, которая по-японски означает «заглохший автомобиль». Можно привести та:<же примеры языковых ассоциаций, помешавших продвижению товаров на зарубежные рынки, как новая модель Shevrole Nova компании General Motors на рынке Пуэрто-Рико (по-испански; «не едет»).

Присутствует ошибка в трактовке рекламного слогана лекарства, выраженного в поговорке «семь бед — один ответ», что в русском языке означает «была — не была», хотя авторы рекламы предполагали другую трактовку, а именно, что все проблемы излечиваются одним средством. Единственное, что спасло данную рекламу от провала, так это незнание молодым поколением значения данной поговорки.

Правила перевода рекламы на иностранные языки (требования к переводчику рекламных текстов):

• переводчик должен знать иностранный язык, иметь навыки в со ставлении рекламных текстов и понимать особенности идиоматиче ского использования языка;

■ язык, на который переводится текст, должен быть для переводчика родным;

• переводчик должен постоянно проживать в стране, где будет распространяться данная реклама;

• переводчик должен знать культурные и социальные особенности местного населения, понимать текущую обстановку в стране, знать привычки, обычаи народа;

• переводчик должен иметь четкое представление о рекламируемом продукте, его свойствах и целевой аудитории, владеть навыками специализированного перевода;

• вариант рекламного текста на основном языке, переданный переводчику, должен легко поддаваться переводу и не включать идиом.

Перевод должен быть точным и звучать как хороший рекламный текст. Ассоциативные образы в международной рекламе связаны не только с вербальными коммуникациями, но и с невербальными. На-

пример, ассоциация положительной, высокой оценки может возникать у потребителя при изображении в рекламе большого пальца, поднятого вверх, или когда большой палец с указательным образует «О» (от английского слова o'key).

Цвета праздника, траура различны в разных странах и вызывают различные ассоциации. В то же время замечено и определенное сходство в ассоциативном восприятии цветов в разных странах, что весьма успешно используется в международной рекламе (табл. 29.1).

Таблица 29.1. Ассоциативное сходство в восприятии цвета в международной рекламе

Цвет	Ассоциативный образ	Рекламируемые товары (фирмы)
Красный	Тепло, кровь, огонь, рост, активность	Супы, замороженные продукты, сигареты {Marlboro, Lucky Strike)
Оранжевый	Съедобность, аппетит	Продукты питания, еда
Желты П,	Внимание, тепло, рост, активность, радость, лимон, солнце	Детские товары
Оранжевый с коричневым оттенком	Осень	Продукты питания, еда
Коричневый	Комфорт, теплота, старость, земля, дерево	Вес товары, косметика
Зеленый	Здоровье, свежесть, промежуточное состояние между теплом и холодом	Медикаменты, сигареты (Salem, Pall Mall)
Синий, голубой	Холод, лед, мягкость, легкость, сладость	Пиво
Черный	Шик, элегантность, обман, фальсификация, хорошо оттеняет другие цвета	Дорогие престижные товары

8. Особенности регулирования рекламных действий и торговых марок в отдельных странах

В бшыгхш нстве стран мира разработаны и действуют законы, регулирующие рекламную деятельность агентств и компаний. Есть такой закон и в России — Федеральный закон о рекламе 1995 г. Естественно,

что данное законодательство отличается как по кругу охватываемых объектов рекламной деятельности, так и по средствам распространения рекламы. При этом следует отметить тенденцию к определенному ужесточению требований относительно социальной ответственности рекламных акций.

Если в США и Великобритании допускается сравнительная реклама, когда возможно прямое сравнение товаров-конкурентов (например, Pepsi и Coca-Cola), то на Филиппинах и в некоторых других странах это запрещается законом. В Германии, за некоторым исюночением (если это научно обосновано при описании товара), не разрешается использование в рекламном тексте превосходных степеней, а также запрещено сравнение товара с товаром конкурента. В связи с этим девиз компании Coca-Cola «Лучшая в мире свежесть» в Германии нарушал законодательство о рекламе и был изменен.

Многие страны законодательно запрещают такие средства стимулирования сбыта, как призы, ценовые скидки, предложения «два в одном», раздачу купонов, сувениров, вложение сувениров в упаковку и т.д. Ряд стран имеют правовые ограничения на включение сексуальных элементов и элементов порнографии в рекламу. Правила хорошего тона и морали требуют ограничения в рекламе демонстрации некоторых видов продукции (контрацептивов и предметов женской гигиены),

В Европе реклама распродаж разрешена только в периоды официальных сезонных распродаж. Эти периоды различны в зависимости от страны, однако контроль за соблюдением правил о рекламе весьма жесткий, а штрафы высоки. При этом рекламное объявление о распродаже до размещения в СМИ должно быть одобрено местным органом власти.

В ряде стран ограничивают использование в рекламе иностранных слов, зарубежных моделей продукции или стилизации под заграничные образцы. В Скандинавских странах в соответствии с государственными регламентациями телевидение в течение длительного времени отказывалось принимать от иностранных компаний рекламные ролики.

Правовые регламентации являются важным фактором адаптации международной рекламы к специфике отдельных стран (табл. 29-2).

Влияние государства на рекламную Деятельность иностранных компаний выражается не только в форме законотворчества, но также в установлении прямых и косвенных налогов, которыми она облагается.

Практика саморегулирования международной рекламы. Ограничения рекламной деятельности в международном маркетинге связано не только с различиями правовых регламентации отдельных стран, но и с

Табли mi 292 Сралкителъяая таблица законодательных норн в отношении рс&дими
в страна* Заводей Европы

Ограничения по товарам						Ограничении тю СМИ	
Стран»	СрйиН КТе_0 МЮЯ реклама	Реклама ляя детей	Реклама спиртных напитгоа	Реклама табачных иъклнй |	Реклама аскарсте	Запрещен и ыс СМИ	Ограничения ГТ О Д/ИТЕЛЬНО-сга ролихо&
Австрия	Запрей» на* ССЛН НОСИТ КГеВСТНиЧО-схнй характер	Прямое о^рл*- [г.-: г иг. Ml pft-LUCHO	Б*З ШрЭНИЧС-	Запрещено *В* ТСЖрСЮСЬМв	НбОбХОДН1К> одобреш^ про* шпельспш гн о-го органа	Ьсэ о границ НИИ	Максимами* идя нродол-ЖНТСЛЬ-и ость — 30 с
Бельгия	Запрещено, если носит КЭТеяеТИНЧС-СКИИ х&раалер	Защхщелп даконом ьо всех СМИ	Запрещена ргкляиз абсента	Реклама сигарет >а и решена на ТИ. радио н в кино	Запрещена законом ио асех СМИ	Запрещена реклама *л Те и ради©	Нет
Дания	Небольшие ограничения	ВЕЛ ограничс-1ШЙ	Бей ограничс- ъ fluff	Контрс»Згь рек-ламы енгарст	Запрещена законом RO псе* СМИ	Запрещена реклам ва ТВ н paaifo	Нет
Финляндия		Без огрлнпче * Hflfl	Запрещена НА ТВ	Запрещена на ТВ и в СМИ лмя молодежи	Контроль ла текстом	Запрещена на рил но	Телереклама запрещена по определенным ГЛйн
ФртИШИЯ	Здпрешеца	Обязателен пред вар м і единый иокдэ няасгям	Реклама крепких напитков запрещена ВО «;ех СМИ. прочих — на ТВ и радио	Запрещена на ТВ и радио	Необходимо получить одобрение тексте 1	Рскчамоялтспь может полупит* не более %% общего эфира	Телереклама только блоками

л»№щвдим«*м

OxQwomc ptcfiA zy z

(Граничения по товарам						Ограничена	in ио СМИ
Страна	Сравнительная реклама	i для детей	Реклама спиртных налитков	Реклама табачных надел и Я	Реклама лекарств	Запрсі ценные СМИ	Ограничения Я О АЛМТСЛЬНО-С1И рОЛИКОВ
Германия	Запрещена ТВ и радио	По желанию	Запрет, на-ложенные на всю инду-стрию	За л решена на ТВ и радио	Запрещена а© *всех* СМИ	Без ограничь II ПН	ТВ-реклам л только с IS 00 до *21}* 0t>, Кро-ме суббот
Италия	Прямо* срав-нение :\л\ \->: икно	Запрещено показы ватъ летей ла едой	Ограничения на телерекламу	Вся табачная Продукция за-прещена во адех СМИ	Тре-оуетс* одобрение текста	Вез ограничс НЦЯ	*Не* более двух роанкив одно-го товара В неделю
Голландии	Бел офаннче-i п'й, :^."j;i ерашкиис справедливо	Некоторые огран именин	Ограничения на теле- и ра-диорекяпму	Ограничения мл ТВ и радио	Без орган ичс-НИИ	Бел ограниче-ний	Продажа па-кетами цен-■ралнзооанио
Шмщма	Запрещена	Запрещено покалм eait детей и опасных ситуациях	Контроль рек-ламы белого айна и крепких налитков	Здчрет но асе* СМИ	Запрет на ТВ и радио	Запрет |р ТВ и радио	Нет
Швейцария	Без оцлиичс-МИЯ	Без ограниче-ний	1-ГГ:Г 1 I.U 1„ во &ссх СМ И	Запрет DORCCX СМИ	Запрет на *рл-*дно	Запрет на ра дно	Не более *аьух* рол и КОЙ одно* ГО товара в неделю
[Англия	Запрещена	Действу юг tlpSBH&l ПО зашилс детей	Запрещена после 21 0&	Реклама сига-рет запрещена на ТВ и рал но	Бел ограниче-нии В основ-ных СМИ	Без ограниче-нии* В ОСНОВ ныхСМИ	Пег

Истопник Яме, *КД* Смрсмсиния реклама/ КЛ Бок, У Ф Арене Тольятти Довпжь, 1995

Т в 6 л и и 6 W.7.. CptworreAioa таблица шоводжтелцших норм в стаошадш реиалш
в стравах Зашидой Еврояы

Ограничении но товарам						Ограничения по СМИ	
Страна	Сравнительная реКЛямл	Реклама для детей	Реклама синртнш напитков	Рскявмя табачных НЗДСЛНч	Реклама лекарств	Закрашенные СМИ	Ограничении ПО длительности роликов
ЛГ- i,iH.	ЗапревдеШъ ССЛН НОСИТ КЛСВСТКИЧс-СКНflХ&рт*СПф	Прямое обращг-иис зал ре* шсио	Без ограннче-: i ii -г	Запрещено а телерекламе	15 собх □ д н ч Q одобрение Прае*гл?лклвен ноге* органа	:"З СНГХзНКЧ* ИНН	V' и .:■-1 >'..;i I- иая лроаолжите л ьность — 30 с
К*ии*гия	Запрещена. аедн носит ни-п—и и'.-- скиЯ характер	Запрещена УВКОНШ ао ася СМИ	Запрещена реклама абсента	Реклама сигарет запрещена на "ГО, рал и о и в кино	Запрещена законом иовсслСМИ	Залрс:нсна реклама на те н радио	Нет
Дания	Небольшие ограничения	Без ограничений	G« ограничений	Контроль рекламы сигарет	Запрещена _*аконом во всех СМИ	і Запрещена : реклама на ТЗ и родоо	Нет
ФннДЯНД*"	Без огрошичемгн	Без пграничс-НИИ	Зал решена на ТВ ,	Запрещена на ТВ и а СМИ для молодежи	. Контроль :ш текстом	Запрещена НИ р^ДНО	Телереклама кш решена по определением дням
Франция	Запрещена	Обязателен лредвзрншц»-ий ПОКАЗ атастяи	Реклама крепких напитков аап решена ио осех СМИ, прочих- на ТВ и радио	Запрещена на ТВ и рьшко	НеоОхолнмо получите одобрение текста •	г^мад*одатсль может получит* не 00 л се 8% общего эфира	Телереклама rOtbKO &1&ХДМН

Окончат &Ф* 292*

Ограничения по товарам						Ограничения по СМИ	
Страна	Сравни ильная реклама	Реклама дпм детей	Реклама спирчныл напитков	Геклама таоачнмх НЗДСДИН	Реклама лекарстп	За н решенные СМИ	Ограничения до длительности роликов
Гер мал на	Запрошена	По желанию ТВ и радио	Запреты» наложенные на всю индустрию	Запрещена на ТВ н радио	Запрещен л DO асск СМ И	liei ограннче-	ТВ-реклама только с JftOO до 20 00, кроме СуббО!
Итли;кп		Запрещено похатыпат** детей зл едой	Of раничення на телерекламу	Всятпбичнал продукция :ia п решена вп всех СМИ	Требуется одобрение мкеп	Ьез ограничении.	Не более двух роликов одного тонара R нслеик>
Голландия	Прямое сравнение запрещено	Некоторые :-\ г '.' 1ИЧС i ,1.н	Ограничения на теле- и ралиорекламу	Ограничения на ТВ и радио	becі органнчснний	Без ограничения	Проза» паке IUMH иен-ТрЛПНЮПйНИО
	Без оп*вниче- ■ in ' . СОЛИ f ;;;i:.ii'_'i i ■'■■ справедлива	Запрошено показывать летел а опасных ситуация*	Контроль ре*-' нинп н крепких напитков Заире тема ии псех СМИ	тес*	Запрета ТВ и ради о	Запрег на ТВ н радио	Нет
Швеция	Запрещена	Вел ограните ниН		Запрет СМИ	Зплрсг на рам дни	Запрет на раВИС*	Не ftoaee даух роликов олнаго товара & неде.тю
				Запрет но асе-х. СМИ			
ШкникрнЯ	Ьст ограин'н НИИ						
Англия	Запрещена	Действуют правил* по защите детей	Запрещена после 21.00	Реклама сигарет запрещена на ТВ й радио	Без ограни чепин HOCHOD-иих СМИ	Бвдораннче* inili & основных СМИ	Нег

Источник, *Вжё КЛ* Со&рсмснная реклама / КЛ. Бо&=, V. Ф Арене Тольятти ; Долгаш,, *\Ш*

вопросами морали, этики, хорошего вкуса, принятых норм и правил поведения, что обычно определяется рекламными кодексами отдельных стран, правилами рекламных ассоциаций, объединяющих рекламодателей, СМИ и рекламопроизводителей. В этом отношении большую роль играет Международный кодекс рекламы.

9. Эмпирические аспекты международной рекламы

Новые психологические направления в международном маркетинге и рекламе на пороге третьего тысячелетия сформировались в особый вид маркетинга и рекламы — эмпирический. Эмпирический маркетинг представляет собой один из новых видов маркетингового подхода к управлению фирмой, развивающий бихевиористское направление маркетинговой концепции и в современный период оказывающий решающее влияние на развитие политики продвижения и рекламы.

Эмпирический маркетинг ставит целью обеспечить высокие конкурентные преимущества фирмы не столько за счет выпуска товаров, удовлетворяющих запросы определенных сегментов потребителей, но в большей степени за счет воздействия на их чувства, эмоции и переживания, с тем чтобы сформировать у них лояльность и устойчивое предпочтение по отношению к данной фирме, ее товарам и услугам. Эмпирический маркетинг разрабатывает механизм управленческих средств, способных заставить потребителя чувствовать, думать, действовать, а также соотносить себя со стратегиями компании.

Традиционный маркетинг и реклама основной акцент делают на создании свойств и преимуществ товара и апеллируют к рациональному сознанию потребителя, побуждая его к совершению покупки, одна-- ко это ограничивает возможности маркетингового воздействия на потребителя. Передовые крупные фирмы, и в частности ТНК, имея высокий уровень конкурентоспособности, в состоянии осуществлять любые вариации маркетинг-микс, т.е. товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики, что на высоком уровне конкурентных возможностей не создает соответствующего конкурентного преимущества. Желая добиться конкурентного превосходства, они переходят к более изощренной политике с использованием методов психологии и социологии, а именно методов эмпирического маркетинга, что делает их недосягаемыми для конкурентов. Эмпирический маркетинг и реклама вбирают в себя последние концепции и открытия в области психологии, науки о познании, биологической теории эволюции. '

С помощью эмпирического маркетинга и эмпирической рекламы такие компании способны вызывать у потребителя соответствующие

типы переживаний и чувств, возбудить положительные фантазии, создать ощущение счастья, удовольствия, радости, связанные с потреблением продукта. Таким образом, эмпирический маркетинге помощью рекламных и других технологий продвижения может внушать потребителю важность не просто утоления голода от приобретенного блюда, а получения удовольствия от того, что он не испортит фигуру от этой пиши, или не будет страдать оттого или иного заболевания, или приобщится к современному стилю жизни, и т.д. Потребителю предлагается не шампунь как таковой, а уход за волосами, не йогурт, а здоровый образ жизни. При этом товары наделяются духовным статусом и определенным фетишизмом.

Эмпирический маркетинг может с заметным успехом использоваться при решении целого ряда задач и, в частности, для возрождения угасающей торговой марки, дифференциации товара по отношению к товарам конкурентов, формирования собственного лица и совершенствования имиджа фирмы, продвижения на рынок инноваций, стимулирования пробных и полноценных покупок, а главное—для воспитания преданного бренду потребителя.

Это направление возникло на пороге третьего тысячелетия, чему способствовало бурное развитие информационных технологий, доминирование в маркетинговой стратегии брендинга и имиджиологии, а также активный рост интегрированных коммуникаций.

Эмпирический маркетинг и эмпирическая реклама определяют необходимость управления чувственными, сенсорными переживаниями и восприятием потребителя, подчеркивают необходимость работы в отношении переживаний потребителя по поводу приобретения и потребления товара. В этом случае ценности чувств и эмоциональных ощущений замещают ценности функциональные. В целом потребление рассматривается как холистическое переживание, а потребители не только как рационально мыслящие индивидуумы, а как эмоциональные «животные». При этом эмпирический маркетинг использует не только аналитические, количественные и вербальные методы, что свойственно традиционному маркетинговому подходу, а разноплановый эклектический набор всевозможных методов исследования потребителя, включая экспертные, невербальные,интуитивные и т.д., делая при этом особый акцент на его образном мышлении.

Эмпирический подход к маркетингу и рекламе предполагает воздействие на основные типы эмпирических переживаний и их разработку, в частности ощущения, чувства, размышления, действия и соотнесения, которые, органично сочетаясь, в идеале формируют интегрированную холистическую комплексную систему (или опыт). Немецкий маркетолог Б. Шмитт называет эти типы стратегическими эм-

лирическими модулями. Ощущения образуют сенсорные чувственные переживания, чувства — аффектные, эмоциональные переживания, размышления —когнитивные, творческие, познавательные переживания, действия — физические переживания, соотнесение — социально-идентифицирующие переживания. При этом ощущения, чувства, размышления и действия составляют эмпирический индивидуальный гибрид, а действия и соотнесения — эмпирический совместный гибрид. Проводниками чувств потребителя служат восприятие, коммуникации, средства визуальной и вербальной идентификации, сам товар, брендинг, пространственное окружение, WEB-сайты и другие электронные средства, а также люди.

Эмпирический подход распространяется на вопросы структуры, стратегии и организации эмпирически ориентированной фирмы. Компания, строящая маркетинг и рекламу на принципах эмпирического подхода, не только меняет свою организационную структуру, но и выстраивает новую корпоративную культуру. Фирма в этом случае обращает внимание на необходимость формирования привлекательной физической среды, высокой деловой культуры в коллективе, создания атмосферы творчества и инновационности, активной работы с внешними агентствами и организациями, обеспечения творческого и духовного роста сотрудников и т.д.

Особенное значение эмпирический подход в маркетинге приобретает при разработке брендов, стратегии имиджиологии компании, планировании и осуществлении рекламных мероприятий.

Эмпирический подход предполагает революционный переворот в разработке стратегии поиска конкурентного преимущества и повышения конкурентной позиции фирмы и ее товаров на рынке. Его отличает изощренность эмпирических, социально-психологических, экспериментальных методов работы, однако он затрагивает вопросы этики и свободы личности, поскольку предлагает внедрение в святая святых личности потребителя и его чувств и воздействие уже не только на его сознание, но и чувства, ощущения и переживания с целью увлечь в большинстве случаев виртуальными преимуществами товаров.

Таким образом, эмпирический маркетинг затрагивает весьма важный социально-этический аспект работы с потребителем, определяющий ответственность за его реализацию перед человеком и обществом. Эмпирический маркетинг, являясь инструментом манипулирования человеческими чувствами, может оторвать человека, потребителя, от истинных духовных ценностей и способствовать худшим проявлениям вещизма.

t

Контрольные вопросы

1. Если зарубежная сбытовая есть жестко контролируется компанией-продуцентом, какой метод push или pull будет» на ващ взгляд, предпочтительным для продвижения ее товаров?

2. В магазинах самообслуживания, где потребители не имеют возможности расспросить продавца о характеристиках товара, какой метод push или pul окажется наиболее эффективным?

3. Американские домохозяйки тратят много времени на просмотр телевизионных программ и чтение журналов и в большой степени полагаются в выборе нового товара на мнение знакомых и рекламу, Во Франции домохозяйки проводят больше времени в магазинах, изучая витрины и прилавки или выслушивая мнения продавцов относительно характеристик того или иного товара. Какой метод push или pull окажется наиболее эффективным в США и во Франции?

4. Чем выше доля стоимости покупки в доходах потребителя, тем больше или меньше времени и информации требуется ему для принятия решения о покупке?

5. Какой способ передачи информации о товаре является лучшим? В относительно менее развитых странах какой метод push или pull должен быть преобладающим и почему?

6. Иностранные фирмы активно занимаются рекламой в Китае. Почему, если большинство китайцев не в состоянии купить рекламируемые товары?

7. Назовите все «за» и «против» в дебатах о глобальной рекламной стратегии. Как бы вы оценили позицию каждой из сторон?

8. Какие виды товаров лучше всего подходят для глобальной рекламы?

9. Реклама каких товаров должна претерпевать изменения при переходе компании с одного рынка на другой?

10. Каким образом внутриполитическая обстановка в стране влияет на местный рынок в плане приобретения телевизионной техники и других основных товаров длительного пользования? Оказывает ли такая ситуация влияние на способ подачи рекламы этих товаров?

11. Назовите основное средство рекламы на зарубежных рынках в целом. Дайте обоснование своему мнению.

12. Какие основные факторы влияют на составление рекламных текстов для иностранных рынков?

13. Опишите основные отличия рекламной деятельности в России по сравнению с рекламой на зарубежных рынкач.

14. Какой рекламный мотив вы порекомендовали бы использовать при продажах посудомоечных машин в Швейцарии?

15. Какой рекламный мотив вы предпочтете в арабских странах подчеркивание одобрения покупки старшим в семье или индивидуальный рост и выделение из своего круга?

16. Прокомментируйте высказывание президента бельгийского рекламного агентства MarkCom П. Ааса: «Единственное, что роднит европейские

-страны и европейские рынки — это их различия».

Глава 30

ПАВЛИК РИЛЕЙШНЗ, КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ИМИДЖИОЛОГИЯ КОМПАНИИ В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

J. Паблик рилейшнз в международном маркетинге • 2. Имидж и образ фирмы в международном маркетинге • 3, Матрица основных типов корпоративной культуры различных стран • 4. Пеблик рилейшнзи корпоративная культура японских фирм

I. Паблик рилейшнз в международном маркетинге

В сфере отношений с общественностью (паблик рилейшнз) основное внимание уделяется созданию положительного образа фирмы, ее высокого престижа и имиджа на местном, общегосударственном, региональном и международном уровнях.

История развития паблик рилейшнз весьма продолжительна в США, являющихся родиной этой стратегии фирменного управления. Считается, что само понятие «паблик рилейшнз» было дано в начале XIX в. Президентом США Т. Джефферсоном, т.е. более 200 лет тому назад. Именно американские журналисты А. Ли и Дж. Паркер учредили первое в мире агентство, занимающееся вопросами формирования и повышения имиджа фирмы — паблисити.

Однако активное распространение политика укрепления и повышения престижа фирмы получила в большинстве развитых в экономическом отношении стран после Второй мировой войны, в частности в связи с образованием отделов по связям с общественностью. Происходило становление и развитие паблик рилейшнз в соответствии с условиями и спецификой каждой отдельной страны и в масштабах мирового рынка. За этот период такие понятия, как паблик рилейшнз и паблисити, укрепились в общественном сознании и стали важными инструментами международного маркетинга.

Анализ характера задач и структуры организационных подразделений фирм, занимающихся вопросами паблик рилейшнз, позволяет выделить три этапа:

Isman (J945— 1949 гг.) — формирование в организационной структуре фирм общих отделов специальных информационных секторов (по связям с общественностью).

IIэтап (1950—1969 гг.) — развитие паблик рилейшнз и трансформация бывших информационных секторов в отделы информации со специальным сектором пропаганды или престижной рекламы.

III этап (1970- 1980гг.) — развитие отношений фирм с общественностью, подчинение специальных отделов по связям с общественностью непосредственно высшему уровню управления фирмы и выделение задачи повышения ее престижа в глазах общества.

Таким образом, в международных компаниях к началу 80-х гг. сложились влиятельные отделы по связям с общественностью, которые стали выполнять важные функции по созданию и поддержанию высокого имиджа компании (corporate identity) в международном и глобальном масипабе.

ЭТИ специальные отделы определяют ракурсы, под которыми надлежит подавать информацию о фирме, ее содержание и тональность, с целью реализации заранее разработанной программы формирования фирменного имиджа и согласования с ним имиджа товарных групп, выпускаемых фирмой. Данные службы выпоняют роль цензоров информации о фирме, поступающей во вне, отвечают за организацию брифингов, пресс-конференций, готовят пресс-релизы, статьи в печати, организуют презентации, юбилейные торжества, благотворительные мероприятия и т.д.

В современных условиях для фирм характерно постоянное обновление организационной структуры управления, в том числе и подразделений, занимающихся вопросами связей с общественностью, а также формированием высокого авторитета компании и высокой лояльности к ней не только со стороны потребителей, но и со стороны всего общества. Компании стремятся быть «добропорядочными гражданами» наряду с другими членами общества. Специалисты по связям с общественностью определяют характер и акценты таких взаимоотношений, уровень предпринимательской ответственности перед обществом, вклад фирм в социальное развитие страны и мирового сообщества, общие условия и специфику корпоративной культуры, фирменной и внутрифирменной рекламы.

Значительное влияние на процессы развития паблик рилейшнз фирм большинства стран оказали рост благосостояния общества, повышение его культурного уровня, информатизация, обусловленная научно-техническим прогрессом в разработке средств передачи информации на фоне значительных достижений в области электроники. Потребители стали требовать больше знаний и информации о товаре и фирме и относиться к ним избирательно. В то же время человек в понимании маркетинга является не только объектом информационных потоков, но и его субъектом, В связи с этим компаниям в настоящее время

стало невозможно открыто манипулировать общественным мнением в отношении себя и своих товаров в точном соответствии со своими интересами, стремлениями и разработанными стратегическими направлениями Им приходится использовать завуалированные методы и учитывать то, что потребитель (член общества) в значительной степени приобрел информационную самостоятельность, автономен и независим И» более того, становится источником новой информации

Поэтому для международных маркетологов с особой остротой встает задача повышения компетентности в вопросе разработки имиджа и корпоративной культуры компании с тем, чтобы формировать пабликрилейшнз более утонченными и косвенными методами и добиваться повышения международных конкурентных позиций компании

2. Имидж и образ фирмы в международном маркетинге

Если имидж фирмы внутри и вне организации определяется впечатлением, которое создается сю с помошью сотрудников, покупателей, потребителей и общественного мнения, то корпоративная культура передает атмосферу или климат на фирме и отражает преобладающие в стиле се управления и работы обычаи, нравы и основные мотивации поведении персонала Руководство фирмы разрабатывает планы по повышению корпоративной культуры и имиджа фирмы, набирает на работу определенный» соответствующий им тип сотрудников и стимулирует их трудовое поведение в соответствии с принципами деловой культуры компаний. Высокий имидж и корпоративная культура являются стимулирующим средством для привлечения потребителей и покупателей к товарам данной фирмы

Имидж и корпоративная культура фирмы в значительной степени зависят от ее репутации на рынке и в общественной среде. Имидж способствует дифференциации самих фирм и товарных знаков и определяет для них разные маркетинговые ниши. Например, японская косметическая фирма Shjseido имеет образ новатора и молодости и пропагандирует но вые товары, новые рецепты, новые методы продажи и т.д., а японская косметическая фирма Kanebo имеет образ консервативности, стабильности и традиционности.

Методы паблик рилейтхгнз постоянно совершенствуются. Старые методы в современных условиях оказываются недейственными, и требуется не только поиск новых форм и методов, но и совершенствование и обновление предпринимательского образа компании.

Интересен пример совершенствования корпоративного образа японской фирмы по ггроизводству пива Asahi beer в середине 80-Х гг.

Прежде всего была поставлена задача добиться соответствия индивидуализации и диверсификации запросов потребителя как на внутреннем, так и на внешнем рынке В связи с этим проводилась политика позиционирования товара по качеству, назначению и функциональным свойствам Составители программы внедрения стратегии Corporate Identity (CI) понимали важность предоставления общественности предельно достоверной информации не только по самому товару, но и по позиции и мышлению руководства предприятия, выпускающего этот товар Также стояла задача приостановить падение рыночной доли, снизившейся до считающейся критической отметки в 10%, и восстановить прежние устойчивые позиции на рынке И наконец, ставилась задача сформировать у служащих фирмы сопричастность к делам фирмы и ответственность к выполняемой работе, благоприятный психологический микроклимат, повышенное чувство гордости за свою фирму. Подчеркивалось значение активного новаторского подхода к работе, поощрения обоснованного предпринимательского риска, отказа от легких и безопасных привычных направлений управленческой деятельности.

В качестве основного направления программы совершенствования и повышения эффективности работы фирмы была признана программа внедрения CI, включающая комплексность охватываемых мер и их стратегическую направленность-

• обновление сущности корпоративной культуры в результате воспитания у сотрудников соответствующего мышления, восприятия и поведения согласно избранному направлению и содержанию корпоративного образа среди общественности и потребителей,

• изменение стратегического развития коммуникационной политики (рекламы, средств стимулирования сбыта, сервисной политики и т д);

• создание нового имиджа фирмы

Фирма представляет собой не только экономическую целостность, но часть или ячейки общества и окружена множеством организаций и лиц, от которых зависит ее существование. Это могут быть не только потребители и пользователи ее товаров, поставщики и посредники, конкуренты и партнеры, но также средства массовой информации, группы общественного влияния, общественные организации, партии и союзы, ассоциации и объединения и другие контактные аудитории.

Многослойная общественная среда оказывает значительное влияние на деятельность компании, способствуя реализации поставленных целей или тормозя ее развитие. Экономические цели, как правило, соотнесены с общественными и социальными интересами отдельной страны или мирового сообщества в целом. Фирма социально ответст-

венна за свои действия и работает не только во имя достижения предпринимательских целей и обеспечения собственного разиития, но и во благо и совершенствование общества, добровольно откликаясь на его социальные проблемы, причем даже сверх определяемых законом или регулирующими органами требований, что в конечном итоге способствует ее развитию и расширяет горизонты предпринимательской деятельности (табл. ЗОЛ).

Табли*на* 30 I, Этапы развития связей с общественностью (public relations)

1 этап	Реклама компании (publicity)	Пропаганда достоинств компании
И этап	Корпоративный образ компании (corporate identity)	Создание и укрепление корпоративного образа фирмы, имиджлоЛОГ11Я
III этан	Общественные отношения (public affairs)	Общественно достойное отношение компании к социальным и общечеловеческим проблемам
IV этан	Корпоративные коммуникации (corporate communication)	Формирование коммуникационной позиции диалога между фирмой и обществом

В США в начале 70-х гг. и с небольшим отставанием в других разви тых государствах особое внимание стало уделяться не только задаче развития паблих рилейшнз, но и задаче создания и укрепления корпо ративного образа фирмы, а в середине 70-х IT. — задаче общественно достойного отношения фирм к социальным и общечеловеческим про блемам (public affairs). В 80-х гг. возникла необходимость в коммуника ционной политике в широком смысле этого слова, т.е. формирования позиции диалога между фирмой и обществом (corporate communication). Таким образом, способы установления <степлых» взаимоотношений между фирмой и обществом, а также средства повышения престижа фирмы в глазах существенности, являющиеся целью политики паблик рилейшнз, менялись в соответствии с развитием социальных процессов и трансформацией организационной структуры управления и деятель ности компаний, в том числе и на мировых рынках.

<

Что касается японских фирм, то здесь наблюдается некоторое отставание в разработке указанных направлений, и можно сказать, что' 80-е и начало 90-х гг. в Японии связывают с активизацией направления - создания «корпоративного образа». Однако это отнюдь не означает, что японские пглдприниматели отстают от американских в вопросах обеспечения высокого авторитета для своих фирм, Японские менедже»

ры меньше внимания уделяют вопросам методологии и теоретического обоснования и развития этих направлений, однако на практике делают все возможное для поддержания высокого авторитета своих компаний и, как правило, ставят его выше задач текущего обеспечения высоких финансовых прибылей. Высокий престиж японских фирм на внутреннем и внешнем рынках обеспечивается за счет специально разработанных мероприятий социальной направленности, а также отличного качества японских товаров, добросовестности выполнения взятых на себя перед партнером обязательств, высокой деловой морали персонала.

Высокому имиджу японских фирм способствуют исторически сложившиеся традиции патернализма во внутрифирменном управлении и гармоничность отношений с клиентурой, поставщиками и общественностью.

Большие задачи в области развития благоприятных отношений компаний и общества стоят в настоящее время в России.

3. Матрица основньгх типов корпоративной культуры различных стран

Корпоративная культура в значительной степени обусловлена и формируется в зависимости от типа организации и управления компанией и в то же время сама оказывает существенное влияние на их развитие и совершенствование, повышая или ослабляя конкурентные преимущества компании, в том числе и в международном масштабе. Согласно модели Тромпенаарса — Хэпдэна — Тернера выделяется четыре разновидности корпоративной культуры в зависимости от степени централизации управления, его формализации и объекта управления. Эти четыре вида корпоративной культуры получили образные названия «семья», «управляемая ракета», «инкубатор» и «эйфелева башня» (рис. ЗОЛ).

Разные страны характеризуются различными корпоративными культурами и могут быть, отнесены к определенным квадрантам матрицы. Например, компании США и Канады находятся в квадранте «инкубатор», компании англосаксонских и североевропейских стран — в квадранте «управляемая ракета». В оргструктурах таких компаний степень централизации низкая и расстояние между верхним и нижним уровнями в схеме управления относительно невелико. Такие управленческие культуры получили название элитарных. При этом компании типа «инкубатор» имеют низкую степень формализации управления, а компании типа «управляемая ракета» — высокую. Кроме того,

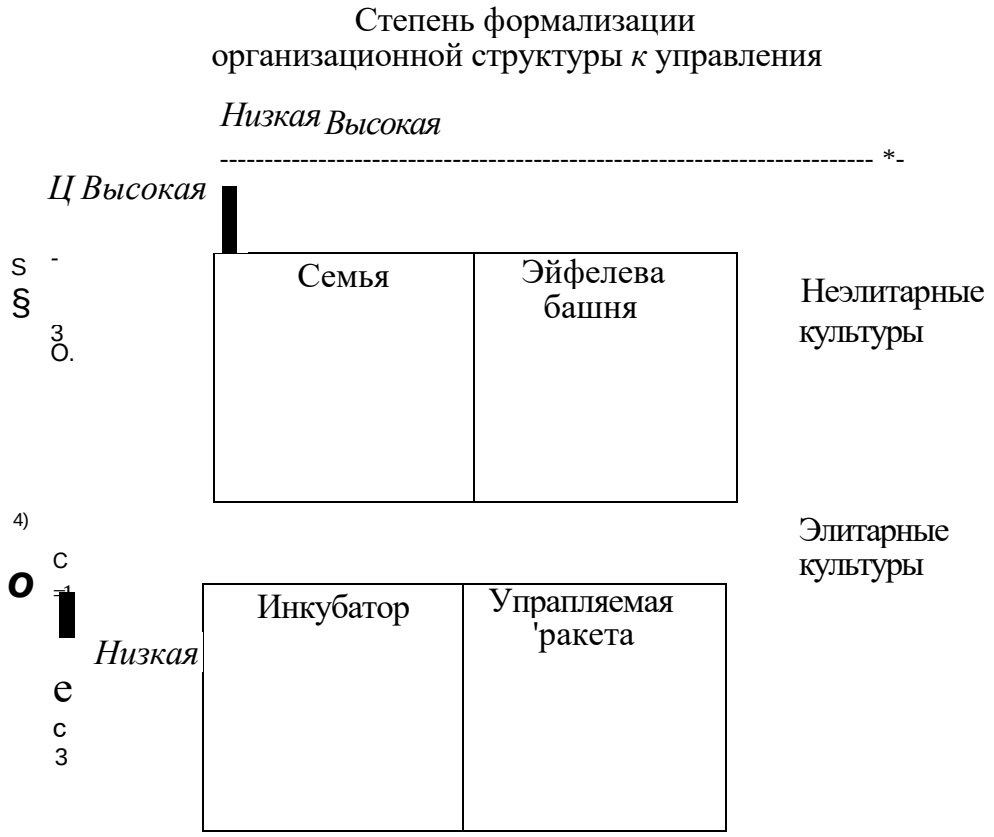


Рис ЗОЛ. Матрица корпорнтииных культур управления

компании корпоративной культуры «инкубатор» ориентированы на развитие личности сотрудников и в качестве мотивации труда предоставляют возможности совершенствования и самореализации. Компании типа «управляемая ракета» ориентированы на решение конкретных задач и выражают собой максимальную степень делегирования полномочий от верхних эшелонов власти нижним.

Компании стран Юго-Западной и Центральной Европы находятся в квадранте «семья» и «эйфелева башня», которые характеризуются иерархичностью. высокой степенью централизации управления и ограниченностью делегирования власти. При этом степень формализации управления низка в квадранте «семья» и высока в квадранте «эйфелева башня».

Компаний корпоративной культуры типа «эйфелева башня» имеют ярко выраженную ролевую ориентацию. В этом случае сотрудникам, независимо от уровня вертикальной иерархии власти, детально и жестко определяют их функциональные обязанности, осуществляется тщательный контроль за качеством их исполнения; при этом не допускается несанкционированное перераспределение должностных обязанностей (табл. 30.2).

Корпоративная культура патерналистского типа («семья») свойст-

венна мелким фирмам, а в Японии и средним и крупным компаниям. Такие компании строятся также на жестком иерархическом подчине-

нии и необходимости строгого подчинения нижестоящих сотрудников вышестоящими неукоснительного исполнения их указаний. Но в этом случае обязанности нижестоящих уровней не отличаются четкой формализованностью, сотрудники имеют определенную свободу действий в рамках полученных сверху заданий и вправе творчески решать поставленные задачи в рамках распоряжений своего руководителя, который ассоциируется с отцом семейства

Табли ца 30 2 Характеристика основных видов корпоративных управленческих культур

Характеристика культур	Вилы культуры			
	семья	управляемая ракета	инкубатор	ЗЛфелева башня
Степень централизации управления	Высокая	Низкая	Низкая	Высокая
Степень формализации управления	Низкая	Высокая	Низкая	Высокая
Объект ориентации	Реализация указаний сверху	Решение определенной задачи	Развитие личных способностей	Определение ролевых функций
Страны и ре тоны —	Азия,арабские страны, Латинская Америка, Юг и Запад Европы, Россия и СНГ	Северная Европа, Англия	США, Канада	Германия, Центральная Европа

Корпоративная культура тесно связана с деловой и национальной культурой соответствующего географического регионаи страны, и при создании зарубежных филиалов в международном маркетинге необходимо учитывать и соотносить специфику требований каждой из них. В случае "игнорирования особенностей национальной деловой культуры соответствующего государства с определенными системами ценностей и менталитета или распространенного вида корпоративной культуры и организационной структуры управления возможны серьезные просчеты и неудачи.

При этом, как правило, национальная культура превалирует над корпоративной. Однако корпоративная культура, хотя я не может пол-

ностью изменить личность сотрудника, все же способна оказывать серьезное влияние „а развитие национальной культуры работников компании.

В качестве подтверждения этому можно привести примеры неудач японских менеджеров по внедрению своей национальной корпоративной культуры в приобретенных компаниях США. Попытки заставить американских рабочих петь по утрам гимн компании, переобуваться в иехач в тапочки, почитать руководителя как отца своего не принесли успеха и осложнили психологический климат в коллективе.

Различия деловой и корпоративной культур разных стран предполагают адаптацию и вправилах международных деловых отношений.

Критерии различий национальных деловых культур

Различия в восприятии времени
Различия в восприятии пространства
Различия в восприятии жестов
Различия в технологии ведения переговоров и бизнеса

Прежде всего это относится к различиям во *временных критериях.* Немцам и японцам свойственно четкое соблюдение сроков, и опоздание воспринимается как знак неуважения по отношению к партнеру. В то же время в Латинской Америке бизнесмены приучены долго ожидать деловой встречи, в Испании длительная задержка с ответом на деловое письмо не означает пренебрежения к данному вопросу. Если в западных странах определение крайнего срока обычное дело, то на Среднем Востоке это может быть воспринято как личное оскорбление и означать потерю зарубежного партнера.

Различия в *восприятии пространства.* Так, в Японии или в арабском мире, где подчеркивается дух семейственности в компании, руководитель работает обычно в одном зале с подчиненными, а в западных странах отдельный кабинет и его величина символизируют Положение фирмы и ее руководителя.

В Западной Европе деловые партнеры на переговорах обычно удалены друг от яруга на расстояние двух и более метров> а при переговорах в Латинской Америке и странах Среднего Востока они находятся в нвя№»редственвой близости и могут дотянутся друг до друга рукой.

¥ишчт в *0осмриятии жестов* также обусловлены спецификой национальных культур соответствующих стран. Например, активная жеспжуздаш, обычная для итальянцев, абсолютно неуместна при велении дея еяведшами, у которых не приняты рукопожатия, а исполь-

зуются приветствия в виде поклонов, которые отличаются по форме от поклонов бизнесменов из стран Ближнего Востока и т.д. Покачивание головы из стороны в сторону в Болгарии выражает знак согласия, в то время как в большинстве других стран такое поведение рассматривается как несогласие и отрицательный ответ. Например, принятый в России жест прощания, когда кисть руки поднимается вверх, а затем вниз, японцами воспринимается как просьба подойти.

Обычаи и особенности ведения переговоров и бизнеса. Если в Индии обсуждение деловых вопросов за ужином или обедом в доме одного из участников переговоров воспринимается как нарушение законов деловой этики, то иа Запале это вполне допустимо. В западных странах **по** каждой торговой договоренности принято заключать контракт в письменной форме, а в мусульманских странах это может быть расценено как знак недоверия к партнеру, поскольку там большой вес, равный документу, имеет данное слово, обещание.

Различается деловая культура и в самих западных странах. В Германии в переговорах активно применяется тактика навязывания товара. Во Франции для успеха сделки важны критерии схожести партнеров по происхождению, личным качествам и т.д. В Великобритании обычно более активную позицию иа переговорах занимает сторона покупателя.

Особая роль при выборе партнера и отборе товара принадлежит имиджу, не только компании, но и страны-экспортера. Положительный имидж страны, компании и ее представителя, ведущего переговоры, является своего рода катализатором делового процесса, а отрицательный может априори привести к негативному отношению покупателей к предлагаемой продукции.

4. Паблик рилейшнз и корпоративная культура японских фирм

Японские фирмы активно адаптируют и совершенствуют технологии паблик рилейшнз и имиджиологии, разрабатываемые крупнейшими ТНК, и добиваются больших успехов, побеждая конкурентов на мировом рынке. Можно сказать, что японские фирмы стали применять стратегию продвижения своих товаров на рынки в форме паблик рилейшнз еще в эпоху Тайсё (1912—1926 гг.), и пионерами в этом вопросе выступили такие компании, как Shiseido (крупнейшая косметическая компания) и Lion (крупнейшая фирма по производству моющих и чистящих средств).

Для повышения престижа японские фирмы активно проводят благотворительные акции, организуют посещение своих фирм покупателями, а также деловые визиты, дни открытых дверей, экскурсии

школьников и т.д., выступают спонсорами различных научных, культурных и спортивных мероприятий, организуют всевозможные конференции и семинары и т.д., развивая свою деятельность в таких сферах, как зашита окружающей среды, обеспечение безопасности человека, здравоохранение, защита прав потребителя, развитие культуры, науки, медицины.

Все более усиливается деятельность японских фирм по информированию общественности освоен работе и о целях и задачах фирмы на текущий и перспективный период н, в частности, по связям с прессой и другими средствами массовой информации. В организационной структуре крупной японской фирмы обычно представлен специальный орган — пресс-центр или пресс-группа, призванные обеспечивать содействие СМИ в подготовке материалов, рассказывающих о деятельности фирмы или касающихся вопросов ее деятельности. Обязанность ответственного за связь с прессой заключается в том, чтобы предоставлять соответствующий информационный материал, пресс-релизы средствам массовой информации, т.е. поставлять широкой общественности новости в выверенном ключе и проводить разовые или периодические брифинги.

Ответственный за связь со СМИ и общественностью сотрудник налаживает тесные отношения со средствами массовой информации, регулярно Высылает им пресс-релизы, организует интервью с работниками своей фирмы, готовит статьи, материалы и заявления для печати в соответствии с задачами и стратегическими направлениями корпоративной политики, организуети проводит пресс-конференции, приемы с приглашением журналистов, обеспечивает присутствие журналистов при проведении фирмой представительских, рекламных, выставочных, благотворительных, юбилейных и других мероприятий. Обычно пресс-центр или пресс-группа издают или руководят изданием специализированного информационного журнала о своей фирме, выпускают о ней престижные проспекты и видеоролики.

Используя возможности участия заинтересованных лиц в правительственных фракциях, делая взносы в организацию предвыборных кампаний, поддерживая политические партии, участвуя в представительных общественных организациях, ассоциациях и союзах предпринимателей, ассоциациях экспортеров или импортетров, японские фирмы лоббируют принимаемые парламентом и правительством страны решения и пытаются влиять на содержание разрабатываемых законов и направлений общегосударственной политики в своих собственных интересах.

Повышение престижа фирмы, тесно связанное с повышением социальной ответственности и роли фирмы в обществе, дает значитель-

ные преимущества в завоевании высокого конкурентного положения на рынке, особенно в долгосрочном стратегическом плане. Участие в жизни общества, меры по улучшению социальных и экономических условий развития страны соответствуют интересам фирмы, так как в обществе, более благополучном с социальной точки зрения, оказываются и более благоприятные условия для ведения и развития бизнеса. К тому же даже если краткосрочные расходы на социальную деятельностьдовольно высоки, в долгосрочной перспективе они могут стимулировать прибыль и оказаться экономически эффективными в связи с созданием у общественности, включая потребителей, положительного образа фирмы.

Престиж товара и фирмы имеют значительную инерционность. Его очень тяжело создавать, поддерживать и повышать, но в то же время он может долгое время работать сам на себя. Например, престижной маркой автомобиля всемирно признан Mercedes, и несмотря на то, что некоторые модели японских автомобилей по качеству могут не уступать ему, они не в состоянии в настоящее время завоевать такой же авторитет в той же рыночной нише, поскольку на рынке у потребителей, равно как и у общественности, сложилось представление о японских автомобилях как в большинстве своем машинах среднего класса, но высокого качества, в то же время относительно дешевых по стоимости, экономичных в эксплуатации, рассчитанных на массового потребителя.

Сложившиеся представления о престижности и авторитете отличаются крайней устойчивостью, но это не означает, что высокий престиж в случае серьезной ошибки со стороны руководства фирмы не может быть значительно подорван или его будет легко восстановить.

Неправильно также считать, что только новым фирмам следует тратить огромные суммы на создание своего имиджа. Каждая фирма, что подтверждает японская статистика, тратит большую долю средств, выделяемых на политику стимулирования спроса promotion на престижную рекламу и на создание и поддержание CI. Если в обществе укрепился авторитет фирмы и фирма известна и признана покупателями, то любой ее товар на рынке воспринимается как престижный, «купающийся в лучах славы создавшей его фирмы».

В связи со значительными изменениями потребностей и запросов мирового рынка японские фирмы осуществляют положительную социальную деятельность и в целях сокращения разрыва между новыми ожиданиями потребителей и реальным откликом фирмы все более вовлекаются в'решение социальных задач и активные отношения с общественностью, в том числе и на зарубежных рынках.

Фирмы имеют значительные людские, материальные и финансовые ресурсы и, передавая их часть на социальные нужды в целях повы-

шения своего авторитета в глазах общества, они, хотя и снижают краткосрочные прибыли, экономят на том, что сокращают выплаты налогов, те экономическое бремя затрат на CI несколько облегчается.

Затраты на повышение престижа фирмы являются высокоэффективными, они формируют положительное отношение к самой фирме, ее сотрудникам, ее деятельности и продукции, являются значительным и устойчивым стимулом расширения объемов продаж и увеличения рыночной доли фирмы и в-конечном итоге приводят к возрастанию ее финансовой доходности.

Японские фирмы большое внимание уделяют вопросам деловой морали и этики делового поведения. Фирма должна действовать социально ответственным образом и способствовать укреплению моральных основ обшества. Законы не могут охватить все случаи жизни и бизнеса, и японские фирмы исходят из обычаев деловой практики, социальной ответственности своего управленческого поведения и поддержания основ общества, базирующихся на упорядоченности и законности.

Примером социальной ответственности могут служить действия японской фирмы Toshiba, которая, выяснив опасность использования выпускаемого ею бытового керосинового обогревателя, откровенно заявила об этом в средствах массовой информации, попросила потребителей, купивших данную модель, вернуть ее за счет фирмы для обмена на новую, безопасную модель и выплатила всем пользователям денежную компенсацию за нанесенный ущерб.

Японская фирма, как правило, имеет свои гимн, флаг, фирменный лозунг (девиз), систему моральных ценностей в процессе труда, ярко индивидуализированный дизайн или стиль выпускаемой продукции, стиль одежды и нормативы поведения сотрудников фирмы, предусматривающие, например, обязательные совместные выезды на экскурсии, в загородные поездки для отдыха, совместные (включая и членов семей) праздники и общественные мероприятия. Все это преследует цель создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Японские фирмы, активно выступающие на мировых рынках товаров или капиталов, оказывают значительное влияние на формирование определенных этических норм ведения бизнеса компаний других стран, в том числе обусловливая их экономическое и социальное развитие. Они тщательно оценивают влияние деятельности своих филиалов на культуру, религию, социальные процессы в других странах, периодически устраивая ревизии, оценивая национальные особенности деловой этики стран-партнеров и планируя направления адаптации своей международной деятельности.

Японские менеджеры учитывают национальные особенности поведения партнеров из других стран и тем не менее сталкиваются с серьезными проблемами психографнческой специфики и особенностей деловых нормативов в международном плане. Поэтому, например, страны Юго-Восточной Азии, Китай, Южная Корея, имеющие с Японией значительную историческую и культурную общность, основывающие свое поведение на философии конфуцианства, более близки и понятны японскому бизнесу с точки зрения развития тесного сотрудничества и глубокого проникновения, чем европейские страны и США.

Японцы испытывают серьезные проблемы с подбором кадров для работы на рынках стран Западной Европы и Америки и вынуждены активизировать привлечение местного персонала из числа иностранцев для работы на своих филиалах в этих регионах и создавать специальную систему отбора и конкурсных экзаменов для будущих своих сотрудников.

В связи с этим крупные японские фирмы, выступающие в международном масштабе, установили на базе своих моральных традиций ведения бизнеса единые глобальные этические принципы предпринимательства во всех регионах мира и неукоснительно и сознательно следуют им. Солидные японские фирмы не уронят чести и достоинства и не вступят в сделку сомнительного содержания или с сомнительным контрагентом, даже если это и сулит им значительную прибыль. Если выгода от операции ожидается довольно большая, фирма, как правило, не вступает в сделку сама, а проводит ее через посредника: «Репутация и имя стоят дороже», — считают японские предприниматели. Японские фирмы взвешенно относятся к своим поступкам и тщательно анализируют все условия и обстоятельства дела до принятия окончательного решения. Они предпочитают уйти с сомнительного зарубежного рынка при возникновении крупных* неразрешимых этических проблем.

Японская фирма умеет адаптироваться и откликаться на проблемы, возникающие в социальной среде, в том числе и в зарубежной стране, чтобы сделать эту среду более благожелательной к фирме, повысить лояльность к ее торговой марке у покупателей. Японские фирмы анализируют свои возможности и результаты предпринимательских действий, а также окружающую маркетинговую среду с целью выбрать такие программы социальной ответственности, которые помогут этой среде совершенствоваться, а фирме решать насущные задачи развития бизнеса.

В отличие от американских, японские фирмы при этом не преследуют в качестве одной из главных целей задачу снижения уровня регулирующего вмешательства государства, а, наоборот, в результате своей

ответственной социальной деятельности рассчитывают на определенную лояльность со стороны правительственных учреждений, что может дать дополнительные льготные условия и стимулы для развития фирмы и укрепления ее стабильного, процветающего положения.

Японские фирмы уделяют большое внимание обучению этике делового обшения и поведения руководителей и сотрудников как внутри компании, так и в отношениях с партнерами, особенно в отношениях с партнерами из зарубежных стран, для чего организуют специальные семинары, курсы, публикуют соответствующую литературу и т.д. Обращается большое внимание даже такому вопросу, как «голос фирмы», т.е. правилам ведения телефонных переговоров, манере устного обращения к контрагентам. .

Большое значение в международных маркетинговых мероприятиях стимулирующего характера имеет внутрифирменная, или внутрикорпоративная, реклама в зарубежных филиалах. Внутрифирменная реклама предполагает организацию паблик рилейшнз в рамках самой фирмы. Эта деятельность затрагивает не только вопросы начисления заработной платы и проведения политики в области экономического стимулирования труда сотрудников фирмы, но главным образом все, что будет содействовать максимизации их вклада в повышение эффективности труда, процветание компании и роста ее имиджа среди потребителей и самых широких слоев общественности. Сфера внутрифирменной рекламной деятельности весьма многогранна и включает в себя вопросы управления персоналом, формирование внутри фирмы благоприятного социально-психологического климата, политику социального обеспечения, отношения администрации с профсоюзными и общественными организациями.

Особенностью внутрифирменной рекламы японских фирм является подчеркивание инновационных направлений ее деятельности: руководство фирмы, как правило, активно стимулирует новаторство, инициативу своих работников как в деле повышения эффективности производственного, сбытового процесса и улучшения качества производимых товаров и услуг, так и в области совершенствования организационной структуры и общей системы управления компании. Такая политика позволяет фирмам добиваться большей отдачи и высокой ЩХй*з*сшительности труда своих сотрудников, а также сокращает потери рабочего врешни, воспитывает ответственный и сопричастный с общими целями фирмы подход к труду и обеспечивает руководству **фирмы** наиболее благоприятные и конструктивные отношения со служащими на всех уровнях управления.

Высоко оценивается участие и: сопричастность каждого служащего **фкдоы** & решении основных стратегических задач компании, и при-

кладываются значительные усилия для создания духа единства, «единой семьи» управленческого и рабочего персонала компании. В связи с этим в японских фирмах развита практика проведения совместных консультаций и совещаний, организации работы таким образом, чтобы в принятии решений и разделении ответственности за их реализацию участвовали все сотрудники соответствующих подразделений (система «рингисэй»). В тоже время подобная политика предполагает развитие форм внутрифирменного соревнования и конкурсов, поскольку не только производственные рабочие, но и сбытовики, и управленцы получают конкретные, определенные в количественном и качественном выражении задания, которые они обязаны выполнить к концу отчетного периода (например, по объему продаж), что позволяет провести сопоставление достигнутых результатов по итогам работы и отметить наилучших работников и структурных подразделений фирмы. Однако в этом вопросе одновременно проявляется чрезвычайная осторожность, чтобы не нанести ущерб характеру взаимоотношений коллег по работе и благоприятному климату в коллективе.

Большое значение в целях укрепления своего престижа японские компании в настоящее время придают вопросам совершенствования внутренней социальной политики, направленной на предоставление различного рода социальных льгот служащим, в частности, в виде компенсации расходов на медицинское обслуживание не только персонала фирмы, но и членов их семей, высокого уровня пенсионного обеспечения, предоставления на льготных условиях жилья и кредитов, организации оздоровительных и спортивных комплексов, проведения культурных мероприятий, высокопрофессиональной системы повышения квалификации и т.д.

Например, в практике строительных фирм Японии существует традиция проводить рабочие праздники, посвященные закладке нового дома, завершению определенных циклов работ, сдаче сооружения заказчику. Организуются спортивные праздники, пикники, отмечаются дни рождения, причем с приглашением всех рабочих и сотрудников стройплощадки, включая основные субподрядные организации. Отмечаются подарками и денежными премиями бригады, победившие в соревновании по производственным показателям. Фирмы направэшют лучших сотрудников в свои дома отдыха, предоставляют субсидии и льготные кредиты для приобретения квартир и т.д.

На японских фирмах обязательно совместно провожают старый и встречают Новый год. Руководители подразделений, в тон числе и высшее руководство, играюшее роль «отца семейства», подчеркивают демократический стильуправления, однако это не мешает им уволить нерадивого ра-

ботника, нарушившего дисциплину или не справляющегося со своими обязанностями.

Престижность фирмы проверяется не только на рынке, при выборе потребителями товаров, но также при распределении выпускников учебных заведений на работу. Японская молодежь, естественно, отдаст предпочтение наиболее престижным фирмам,'способным обеспечить своим кадрам стабильную, высокооплачиваемую работу и богатый спектр социальных льгот и услуг. В свою очередь, руководители японских фирм, решая задачу повышения престижа своей фирмы, уделяют серьезное внимание подбору кадров и общей системе кадровой политики.

Спонсорство престижных учебных заведений, присутствие на выпускных экзаменах, встречи с молодежью, личные контакты и беседы, хорошо поставленная информационная и престижная рекламная работа в период выпуска студентов, повышение эффективности приемных экзаменов на работу, проводящихся в виде тестов, специальных письменных заданий типа кейс-стадии и личного интервьюирования, содействуют повышению уровня компетентности и профессионализма сотрудников фирмы. Работа с молодежью остается главной составляющей кадровой политики японских фирм *по* приему новых сотрудников. Японии, как правило, всю . жизнь работают на одной компании и редко переходят на другую работу, рассматривая такое изменение в своей жизни как революционный (если это происходит по собственной воле) или трагичный (при увольнении из компании) шаг.

Японские компании набирают молодежь и воспитывают высокопрофессиональных сотрудников, не переманивая уже готовых квалифицированных работников из других компаний. Например, работники кадров универсальных торговых фирм проводят периодические координационные совещания, на которых согласовывают вопросы кадровой политики и подтверждают принцип недопущения переманивания работников друг у друга.

Кадровая политика, и в частности система набора новых сотрудников на фирму, приобрела особое значение для управленческого звена японских фирм и общего менеджмента в связи с дефицитом рабочей силы в Японии, обострившимся к началу 90-х гг. Однако в 1992—1994 гт. эта проблема потеряла свою остроту в связи с депрессивным состоянием японской экономики, вызвавшим усиление безработицы в стране.

Японские фирмы прекрасно понимают, что в настоящее время для ;. обеспечения успеха предпринимательской деятельности недостаточно лишь проводить маркетинговые исследования, готовить маркетинговые программы, производить качественный товар и рекламировать его. Успех ■■ работы фирмы, а также ее сбытовой деятельности во многом определяется .-,' эффективностью общей стратегии фирмы и выбранного ею стратегического направления предпринимаемых усилии, а также тем, насколько близки и понятны задачи развития фирмы широкой, в том числе междуна-

родной, общественности, потребителям и собственному персоналу, насколько высоко признание обществом социальной ответственности и экономических усилий фирмы.

Именно это и призвана решать престижная реклама, реклама корпоративного образа и культуры, осуществляемая главным образом в двух направлениях: информирования общественности о том вкладе, который компания вносит в развитие общества и повышение благосостояния страны, а также предоставления информации относительно деятельности фирмы, интересующей общественность.

Престижную рекламу как составную часть паблик рилейшнз в Японии часто называют бесплатной рекламой, так как в ряде случаев она выступает п косвенной форме, когда внешне не прослеживается связь с оплатой компанией соответствующих мероприятий или когда название компании и информационные материалы о ней представляются в научной статье, художественном фильме, интервью с известными учеными, политическими деятелями или деятелями культуры и т.д,

Повышение фирменного престижа и пропаганда общественно значимых целей и задач фирмы играют большую роль в успешной организации ее экспортной и международной деятельности и проведении политики интернационализации и глобализации. Японскими фирмами ведется тщательнейшая разработка имиджа фирмы в международном плане: большое значение при этом приобретают такие понятия, как общечеловеческие ценности. В значительной степени в зарубежной деятельности японских фирм подчеркивается единство задач японской фирмы с социально-экономическими задачами общегосударственного значения страны — импортера японских товаров и капиталов.

Японские фирмы предпочитают не развивать паблик рилейшнз за рубежом через местных посредников, хотя те и могут более тонко понимать особенности проведения различного рода коммуникационных мероприятий в местных, национальных условиях. Формирование зарубежного имиджа — очень ответственное дело; чтобы японские бизнесмены могли передоверить его другим организациям. Японские фирмы стремятся самостоятельно разрабатывать единые подходы к формированию своего высокого имиджа в международном глобальном масштабе, с тем чтобы добиться дополнительных конкурентных преимуществ на мировых рынках. Дело в том, что посредники, как правило, представляют интересы целого ряда фирм из различных стран и поэтому обычно не могут обеспечить более высокого качества и эффективности проводимых мероприятий. Если японские фирмы и привлекают местные организации, то не на постоянной основе, а для проведения отдельных престижных мероприятий, стратегию и про-

грамму которых разрабатывает сама японская фирма. Периодически руководство японских фирм может обращаться к услугам местных консультантов для решения конкретной задачи в сфере паблик рилейшнз и имиджиологии.

Контрольные вопросы

1. Что ны понимаете под паблик рилейшнз?
2. Какие этапы п развитии паблик рилейшнз вы можете выделить? Дайте их характеристику.
3. Чем бизнес-культура отличается от корпоративной культуры?
4. Как корпоративная культура различных стран оказывает влияние на управление компанией?
5. Назовите три основных параметра, позволяющих классифицировать типы корпоративной культуры компаний различных стран.
6. Какие типы корпоративной культуры вы знаете? Дайте краткую характеристику каждому из них.
7. К какому типу корпоративной культуры управления относится известная вам компания?
8. В чем вы усматриваете основные особенности паблик рилейшнз и корпоративной культуры японских или других зарубежных компаний?

Глава 31

СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА И СЕРВИСНАЯ ПОЛИТИКА В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

1. Стимулирование международного сбыта и глобальные и Антинациональные стратегии его организации • 2. Основные средства стимулирования международного сбыта • 3. Сервисная политика и техническое обслуживание на мировом рынке

1. Стимулирование международного сбыта и глобальные и мультинациональные стратегии его организации

При организации внешнеэкономической и международной деятельности большое внимание среди средств международной коммуникационной политики, или политики продвижения товаров на мировые рынки, компании уделяют средствам стимулирования международного сбыта (international sales promotion) и международной сервисной политике (service policy), которые направлены на приближение товара к покупателю в отличие от рекламы, приближающей покупателя к товару. Средства стимулирования международного сбыта весьма привлекательны, так как дают более быструю по сравнению, например, с рекламой отдачу в виде увеличения объемов продаж. Однако в то же время они охватываютзначительно меньшее число потенциальных покупателей, чем реклама. Они характеризуются следующими общими чертами:

• позволяют четко определить адресата осуществляемых мероприятий стимулирующего характера, ограничить охват избирательного обращения к покупателям и потребителям товара на зарубежных рынках, а также к международным торговым посредникам;

• отличаются быстротой воздействия и оперативной результативностью мероприятий по стимулированию зарубежных продаж, так как дают быструю отдачу и вызывают непосредственную ответную реакцию со стороны покупателей и потребителей;

• характеризуются относительно низкими затратами средств и небольшим масштабом проводимых мероприятий, однако оперативная эффективность их довольно высокая и они могут быть активно использованы не только крупными международными компаниями, но и средними, и мелкими, с ограниченными финансовыми возможностями;

• связаны со свободным поиском конкретных мер стимулирующего воздействия на мировой рынок, международных посредников и зарубежных потребителей, свободой выражения и криэйторскими разработками этих средств, что дает положительный дифференцированный эффект от их проведения;

• допускают концентрированное применение различных стимулирующих средств, особенно в период выпуска нового товара на зарубежный рынок, что значительно усиливает их кумулятивное воздействие;

• определяются ограниченной сферой применения, узостью направленности воздействия (широта охвата меньше, например, чем в случае безличной рекламы) и относительной сложностью применения.

Стимулирование международного сбыта может основываться как на *глобальном*, так и на *мультинациональном подходе*> хотя можно отметить преимущественное использование стратегии адаптации к особенностям зарубежных рынков.

В качестве примера глобальной компании стимулирования международного сбыта можно привести стимулирование в рамках всего земного шара потребителей напитков Coca-Cola и Pepsi Cola, когда соответствующие компании проводят акции в виде раздачи сувениров (стаканы, очки, майки, игрушки и т.д.) в зависимости от количества собранных крышечек бутылок со специальными обозначениями на их обратной стороне или в виде разыгрывания призов (например, билетов на Олимпийские игры или другие соревнования мирового масштаба), а также туристических поездок.

Чаще всего компании прибегают к модификации средств стимулирования сбыта в каждой отдельной стране в зависимости от ее национальных и культурных особенностей.

2. Основные средства стимулирования международного сбыта

Главной особенностью политики стимулирования международного сбыта является многообразие предлагаемых средств, которые прежде всего делятся на три основные группы в зависимости от объектов стимулирования:

1) стимулирование покупателей и конечных потребителей на зарубежных рынках;

2) стимулирование торговых посредников (включая посредников в своей стране и на зарубежных рынках);

3) стимулирование сотрудников международных сбытовых под разделений компании (как главной конторы, так и зарубежных филиа лов). ,

При этом следует учитывать, что в международном маркетинге особо значимое место занимают средства стимулирования, направленные не столько на конечных потребителей, сколько на международных и зарубежных посредников, а также на сотрудников зарубежных сбытовых филиалов и региональных центров и работников соответствующих сбытовых служб головных компаний (рис. 31.1).



Рис. 31.1. Средства стимулирования международного сбыта

Компании, работающие на международных рынках, обращают серьезное внимание на стимулирование труда своих сотрудников, включая международные сбытовые подразделения головной компании и ее зарубежных филиалов и сбытовых региональных центров. Крупные компании имеют разработанные системы обучения, подготовки и переподготовки .зд счет фирмы, оказания соответствующей по-

расчетов с ними. Поэтому компании при использовании скидок с цены товара для своих зарубежных посредников тщательно относятся к определению их уровня, целей и обоснованности применения, сро= кам действия, а также к тому, чтобы политика скидок не привела к реальному снижению цен ниже запланированного в маркетинговых программах уровня.

Например, в Японии в середине 90-х гг. разразился большой скандал, когда компания — торговый посредник крупнейшей косметической компании Shiseido, воспользовавшись предоставляемыми ей скидками с цены, понизила цены на продукцию данной компании и нарушила «маркетинговое лицо» товара. Можно вспомнить обратную ситуацию, когда, несмотря на предоставляемые скидки, напиток Coca-Cola стал продаваться по завышенной цене в киосках России, что также нарушало ценовую стратегию фирмы-продуцента и смешало предусмотренный целевой рынок. Тогда компания Coca-Cola прибегла к широкомасштабной телевизионной рекламе на российском рынке с указанием цены напитка, что позволило исправить положение.

Для стимулирования труда сбытовых подразделений и торговых посредников компании активно прибегают к изданию специализированных журналов, предназначенных для них. Однако опросы показывают, что это средство не отличается большой эффективностью, поскольку журналы читают далеко не все те, кому они предназначены, и увеличивает расходные статьи бюджета компании. Такое положение в основном связано с тем, что их содержание обычно далеко оттого, что ожидают соответствующие читатели.

Компании рекомендуют своим торговым посредникам на зарубежных рынках при продажах в розничных сетях активно использовать методы стимулирования в виде демонстрации товара в действии, организовывать раздачу пробных образцов товара и подарков, организовывать разъяснительные мини-лекции перед покупательской аудиторией, вечеров и приемов, предоставление потребителям информации о преимуществах соответствующих товаров и услуг. В связи с этим организуются специальные залы для собраний активных и потенциальных покупателей, консультационные лаборатории покупателей, клубы приверженцев товаров определенной фирмы или определенной сети универмагов, ресторанов, гостиниц (карточки членства) и т.д. Организация торговых посредников и потребителей позволяет обеспечивать бесперебойные, стабильные поставки и получение от них ценной информации торговых посредников. При раздаче образцов товаров и стимулирующих подарков следует учитывать не только расходы на них самих, но и на оплату труда лиц, их раздаю-

щих. Поэтому чаще всего эти обязанности вменяются самим продавцам.

Компании используют средства стимулирования сбыта персонифицированного типа, хогда по соответствующему адресному списку с указанием фамилии и имени рассылаются информационные журналы, рекламные проспекты с включением купонов, обеспечивающих скидку с цены его предьявителю, или приглашения прийти на лекцию, семинар, посетить выставку новых образцов товара или участвовать в специальном телешоу и т.д. Такая рассылка привносит в отношения с потребителями и торговыми посредниками ощущение «задушевности» и стабильности, создает впечатление исключительности и избранности.

Премии предоставляются либо всем без исключения покупателям данного товара, либо на конкурсной или лотерейной основе. Это средство стимулирования сбыта позволяет усилить дифференциацию восприятия потребителями товаров именно данной фирмы по отношению к конкурентам, повышает степень их лояльности к ней". Премии и организация торговых лотерей — довольно трудоемкое дело и связано со значительными финансовыми затратами, а также с необходимостью соблюдать соответствующие статьи местного законодательства.

Например, в Японии имеются определенные ограничения по организации торговых лотерей: максимум стоимости за один товар определен в 10 тыс, иен (около 80 долл.), а по сумме сделки — 200 тыс. иен (1600 долл.). Кроме того, общая сумма средств, выделяемая на подобного рода премии и подарки, ограничивается 2% предполагаемого объема продаж. Действующим в Японии законом о предотвращении неправомерных подарков и "рекламы от 1962 г. (с поправками 1972 г,) предусматривается наказание за привлечение потребителей за счет неправомерных подарков и рекламы в размере свыше 30 тыс. иен (240 долл.) за каждый случай.

3, Сервисная политика и техническое обслуживание на мировом рынке

Стимулирование продаж махдинотехннческой продукции осуществляется в форме приглашения делегаций потенциальных покупателей данной техники из-за рубежа, организации научно-практических конференций по соответствующей проблематике, сопровождения сделок купли-продажи предпродажным и послепродажным обслуживанием, обучения персонала работе на данной технике, обеспечения поставок необходимых сырьевых материалов и т.д.

Сервисная политика понимается более широко, чем техническое обслуживание, и включает в себя предоставление покупателю различного рода услуг по продаже, доставке и использованию товара, создающие дополнительные удобства при покупке товара (включая чашечку кофе или воды со льдом и улыбку сотрудника, или специальную упаковку товара при международной торговой сделке, или специальную ознакомительную программу для делегации потенциальных покупателей), а также при его транспортировке, использовании и утилизации. Сервис в международном маркетинге призван обеспечить оптимальное удобство в приобретении и последующем использовании и утилизации экспортируемого товара.

Развитие системы технического обслуживания при организации международной торговли машинами и оборудованием происходит на фоне нарастания трудностей в виде замедления роста емкости мирового рынка, усиления протекционистских тенденций в странах-импортерах, обострения международной конкуренции. Техническое обслуживание рассматривается машиностроительными компаниями как важный элемент устойчивого роста объемов продаж, поскольку от качества и видов предоставляемых услуг во многом зависит степень заинтересованности партнера в приобретении данного вида продукции, возможности эффективного ее использования, укрепления контактов с конечным потребителем, «привязывание» его к данной продукции, определение тенденций развития местного спроса, а также перспектив успешного выхода на мировой рынок с новыми видами продукции.

Техническое обслуживание делится на несколько видов (рис. 31.2).



Рис. 31,2. Основные виды технического обслуживания в международном маркетинге

Предпродажное обслуживание предполагает знакомство с аналогичной техникой, демонстрацию ее в действии, а также консервирование машин и оборудования, соответствующую упаковку, специальную смазку и покрытия, обеспечивающие сохранность товара во время тр'анспортировки. К нему относится также предекггавление необходимой технической документации, а в ряде случаев — консультации и

обучение персонала работе на оборудовании, расконсервирование, наладка оборудования и доведение его до рабочего состояния.

Послепродажное обслуживание делится на *гарантийное,* когда все услуги, связанные с доставкой, установкой, наладкой, обслуживанием машин и оборудования и контролем за их эксплуатацией, а также периодические осмотры и профилактический ремонт, осуществляемые продавцом и за его счет в рамках специально оговоренного в контракте срока гарантии, и *нъ послегарантийное,* когда все эти услуги со стороны продавца осуществляются уже за счет покупателя. Послегарантийное обслуживание включает в себя профилактический ремонт оборудования, его модернизацию, переподготовку персонала и т.д. Гарантийное и послегарантийное обслуживание играет немаловажную роль в повышении доверия покупателя в поставляемой технике и расширении объема ее продаж.

Для технического обслуживания широко привлекается производственный и торговый аппарат компании, в рамках которого учреждаются специальные подразделения по организации технического сервиса, создается разветвленная сеть пунктов обслуживания, что позволяет осуществлять предпродажную подготовку техники, ее гарантийный ремонт, периодические инспекции и контроль за работой проданной продукции, а также производить различные виды ремонтных работ, снабжение запасными частями и т.п.

Техническое обслуживание начинается с момента конструирования экспортной модели, характеристики которой основываются на учете не только конкретных запросов зарубежного потребителя, но местных технических стандартов, экологических законов и правил, требований зарубежного рынка в отношении технических характеристик поставляемых машин и оборудования, их назначения, дизайна, атакже на тщательном изучении национальных особенностей культуры бизнеса и традиций в организации сервиса.

Сбор данной информации входит в обязанности сбытовых филиалов компаний за рубежом, смешанных компаний с участием местного капитала, атакже локальных фирм, заключивших с компаниями-продуцентами специальные соглашения. Полученные сведения тщательно анализируются в специальных исследовательских отделах головных компаний и их производственных предприятий, с тем чтобы выводы легли в основу проектов конструкций машин, предназначенных для экспорта. Например, довольно-часто требуется так называемое тропическое исполнение, связанное с жарким и влажным климатом страны, где будет использоваться продаваемое оборудование, переделка электросистемы (например, в США и в Японии используются электросети не 220, а 100 и 110 В и т.д.).

Мероприятия по техническому и эксплуатационному обслуживанию экспортной техники

- Демонстрация
- Консультирование, обучение
- Предоставление технической документации
- Наладка
- Ремонт: профилактический и аварийный
- Поставка узлов и деталей для замены
- Поставка материалов для работы техники
- Инспектирование и контроль

Во время Продажи техники на экспорт фирмы организуют» как правило, в специальных залах демонстрации предлагаемых к поставке машин и оборудования, включающие показ их в рабочем режиме; предлагается необходимая техническая документация и организуются соответствующие консультации и учебные курсы по использованию поставленной техники.

В системе технического обслуживания большое значение имеет используемое в ряде случаев инспектирование состояния и качества работы проданных машинотехнических товаров, включая контроль за надлежащим их использованием. Такое инспектирование может проводиться в форме регулярного профилактического осмотра с применением современных технических средств или в виде разовых ревизий, что способствует скорейшему выявлению и устранению возможных дефектов, содействует обеспечению надлежащего режима эксплуатации в условиях конкретного предприятия конкретной страны. Оно представляет собой весьма удобную и действенную форму технического обслуживания для покупателей, несет определенные преимущества для продавцов и способствует процессу технического совершенствования поставляемой продукции и доведения ее до соответствия требованиям конечного потребителя и условиям режима работы его предприятия.

В гарантийный и послегарантийный периоды технического обслуживания обеспечивается поставка требуемых для ремонта запасных час-- тей, узлов и деталей. Например, в Японии их экспорт составляет около !/4 от общего объема вывоза японской техники за рубеж. Современный уровень технического сервиса высококонкурентных компаний обеспечивает поставку со специальных региональных баз требуемых деталей в любую точку земного шара менее-чем за 24 часа со времени подачи заявки заказчиком. Автоматизированные и компьютеризированные склады

апасных частей таких фирм размешены в разных регионах мира. Экспортные поставки запасных частей, как правило, высокоприбыльны, и беспечение ими сети технического обслуживания и ремонта в необхоимых объемах иассортименте дает возможность повышать заинтересоанность покупателей в зарубежных странах в приобретении техники с орошо налаженной системой технического обслуживания.

Компании-экспортеры в целях расширения экспорта готовой проукции и запасных частей проводят курс на создание за рубежом собстзнной товаропроводящей сети, а также стремятся повысить эффскивиость использования сложившейся в странах-импортерах сбытоой системы внутрирыночных связей. Они налаживают тесные связи местными торговыми и складскими организациями практически в аждой стране для использования их в качестве каналов сбыта как гоэвых изделий, лак и запасных частей (хотя довольно часто в зарубежых странах локальная торговая сеть служит серьезным препятствием ля проникновения иностранной техники и запасных частей). Все это бразует разветвленную международную сеть технического обслужиания. /

Подобного рода системы действуют у японских фирм в странах Эго-Восточной Азии, в Соединенных Штатах Америки, в ряде стран ападной Европы, и география их размещения постоянно расширяется. ак, ведущая авомобилестроительная компания Японии Toyota только конце 80-х гг. построила в 13 крупных городах Китая станции техниче-<ого обслуживания, выполняющие также и коммерческие функции, и рганизовала в Пекине специальные курсы по обучению специалистов области автосервиса. Подобные шаги были предприняты и другой лонской автомобилестроительной компанией Mitsubishi Jidosya, уверившей число центров технического обслуживания с трех до семи, го обеспечило необходимые условия для экспорта выпускаемых комаией автомобилей в объеме 50—60 тыс. в год.

Для ухрепления своих позиций в промышленных зарубежных •ранах и преодоления протекционистских барьеров компании-эксэртеры принимают меры по расширению экспорта капитала, активифуя вложения средств в предприятия по производству не только го-)Вой продукции, но и по производству деталей, запасных частей и уз->в. Одновременно пгх>водится «разъяснительная работа» среди эавительственных и деловых кругов стран-реципиентов, с тем чтобы жазать преимущества внедрения принятых в странах-экспортерах Зязательных технических осмотров машин и оборудования с предвапельным профилактическим ремонтом.

Например, в рамках предоставляемой помощи развивающимся гранам Японией были созданы там типовые предтгриятия техниче-

ского обслуживания и специальные учебные центры с целью совершенствования системы зарубежного автосервиса. В частности, в счет безвозмездной помощи были предоставлены средства для строительства учебного центра на Филиппинах, где стали действовать постоянные курсы по обучению практикуемой в Японии системе автосервиса около 500 специалистов из государственных организаций и частных компаний.

При этом компании-продуценты активно идут на применение в своей внешней торговле формы OEM, когда иностранная продукция и, в частности, детали и узлы продаются на местном рынке поднациональной маркой компании страны-импортера. Такой подход позволяет нивелировать присутствие большого количества иностранных товаров на национальном рынке, преодолеть торговые барьеры и снизить накал протекционистских настроений в стране. Например, в Германии японским поставщикам запасных частей приходится продавать значительную часть своей продукции через оптовые компании ведущих немецких производителей под торговой маркой немецких компаний.

Однако предпочтительной является продажа экспортных запасных частей через местные оптовые фирмы, не входящие в систему сбыта машиностроительных фирм страны-импортера. В этом случае запасные части, закупленные этими оптовыми фирмами, подлежат дальнейшей реализации через подконтрольные им ремонтные мастерские, центры мелкого ремонта, а для потребительских товаров — магазины самообслуживания, торгующие запасными частями для выполнения владельцами техники ремонта своими силами, что позволяет экспортерам предлагать свою продукцию конечным потребителям по более льготным ценам. Большую роль в организации эффективной системы технического сервиса имеют региональные технические центры, обслуживающие работу многочисленных оптовых сбытовых фирм по продаже запасных частей.

В последнее время все большей составляющей международной конкурентоспособности становится такая форма стимулирования международного сбыта, как информационное сопровождение и интегрированная информационная поддержка проданной техники. Она включает специально разработанный на электронном носителе в режиме реального времени в рамках Экстранет комплект технической информации об особенностях ее использования, а в случае неисправности — возможные пути решений по ремонту. Работа покупателя в системе Экстранет происходит через коды, зашифрованные и доступные для исключительного пользования организаций и. лиц, закупивших данную технику. При этом техническая документация и инженерные рекомендации постоянно дополняются и обновляются, что создает зна-

чительные удобства для покупателей в международном масштабе, когда продавцов и покупателей разделяют многотысячные расстояния.

Мировая торговая практика выработала стандарты технического обслуживания в отношении определенных видов товаров, что в значительной степени облетает ведение международных торговых переговоров и заключение соответствующих контрактов.

Следует также иметь в виду, что техническое обслуживание в ряде случаев по объему выручки, получаемой фирмой-экспортером, может задовольно короткий период превзойти стоимость самого проданного оборудования и представляет собой специфический объект купли-продажи, специфический товар, способный обеспечить высокий уровень прибылей соответствующей компании.

Кроме того, система технического обслуживания на длительный период привязывает импортера к экспортеру и стимулирует в дальнейшем заключение новых внешнеторговых контрактов на следующие партии машин и оборудования, таким образом являясь важнейшим условием стимулирования проникновения на мировой рынок и расширения поставок продукции в зарубежных странах.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под стимулированием международного сбыта?
2. Какими основными средствами располагают компании при организации системы стимулирования экспорта?
3. Какое место'занимаст стимулирование зарубежных торговых посредников в международном маркетинге?
4. Что такое техническое обслуживание и каких видов оно бывает?
5. Объясните сущность организации международной торговли формы OEM.
6. Чем объясняется рост значения интегрированной информационной поддержки экспорта?

Глава 32

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ВЫСТАВКИ И ЯРМАРКИ

} Международные ярмарки, выставки и салоны как средство стимулирования международного сбыта • 2. Подготовка компаний к участию в международной выставке (ярмарке) • 3, Особенности маркетинговой работы экспонента на международной выставке (ярмарке) • 4. Организационные структуры международных выставок и ярмарок

1. **Международные ярмарки,** выставки и **салоны** как **средство** стимулирования **международного** сбыта

Участие в международных выставках, ярмарках, салонах является действенным средством коммуникационной политики в международном маркетинге, стимулирующим продажи товаров и услуг на зарубежных рынках, эффективным методом в конкурентной борьбе. Международные выставки и ярмарки организуются в различных странах, однако особенно активно они проводятся в таких странах, как Германия, Англия, США, Франция, Италия, надолго которых падает около Уз всех проводимых выставок и ярмарок.

При этом наблюдается увеличение числа международных выставок и ярмарок, расширение их выставочных площадей, рост специализации, повышение доли машин и оборудования в номенклатуре экспонируемых товаров, рост сумм заключаемых экспортно-импортных сделок.

Международная выставка — это показ и демонстрация товаров перед зарубежными специалистами, потребителями и широкой общественностью с целью ознакомления с передовыми достижениями в соответствующих отраслях и результатами научного прогресса.

Выставки могут проводиться в различных географических точках мира, в различное время и иметь различную продолжительность работы.

Международные выставки могут быть *всемирными* (ЭКСПО), универсальными, тематическими, специализированными или отраслевыми, Всемирные выставки ЭКСПО не преследуют коммерческих целей и носят преимущественно политический, научно-экономический и пропагандистский характер, в них принимает участие подавляющее большинство стран мира. Организация таких выставок поддерживается государством и дипломатическими каналами.

Универсальные выставки не ограничивают товарную номенклатуру выставляемых образцов и охиатывают все ИЛИ большинство отраслей народного хозяйства. Представительным примером выставок продукции и услуг смежных отраслей являются *тематические выставки,* например выставки «Охрана здоровья», «Зашита окружающей среды*, «Океан» и т.д.

На *специализированных выставках* выставляются товары одной или смежных отраслей производства и/или науки.

Наибольшую эффективность с точки зрения маркетинга и увеличения объемов продаж имеют торгово-промышленные выставки, особенно специализированные отраслевые, посвященные отдельной (часто довольно узкой) отрасли народного хозяйства, прикладной науки и техники. Именно такие выставки получили в последние десятилетия особенно большое развитие, и имеется тенденция к росту их специализации. Отмечается рост числа выставок товаров машинно-технической группы. Машины и оборудование эффективно показывают потенциальным покупателям в действии, в рабочем режиме, что позволяет наглядно познакомить посетителей выставки с их технологическими свойствами, особенностями конструкции (рис. 32.1).

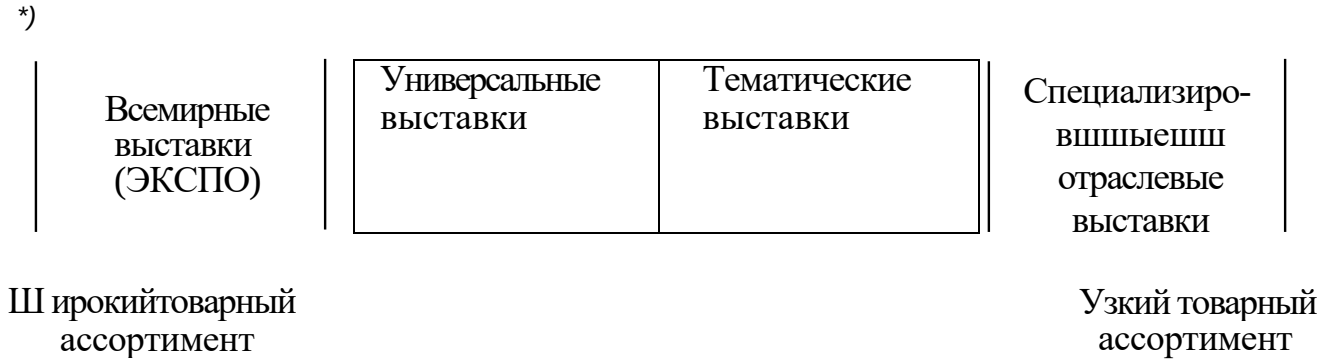


Рис 32.1. Основные виды международных выставок-
а — по содержанию; *б* — по времени

Краткосрочные выставки ограничены сроком не более трех недель. К ним также может быть отнесен относительно новый вид организа-

ции выставок, так называемые торговые недели, которые проводятся в крупных универмагах крупных зарубежных городов с целью показа и продажи товаров широкого потребления.

Постоянные выставки обычно организуются при дипломатических консульствах за границей. Одной из разновидностей выставок такого типа являются также *торговые центры,* которые организуют специализированные выставки товаров соответствующей страны за рубежом. Они бесплатно предоставляют заинтересованным компаниям и организациями своей страны выставочные площади, оказывают помощь в организации выставочного стенда, оплачивают монтаж и демонтаж экспонатов, предоставляют участникам выставок информацию о конъюнктуре и положении на местном товарном рынке.

Передвижные выставки организуются с использованием средств транспорта, например, плавучие выставки, размещенные на пароходе, в салонах самолета, выставки в автофургонах.

Международная ярмарка — это международная экономическая выставка образцов, международный рынок товаров и услуг, организуемый в установленные срокивтечение определенного периода времени и в одном и том же месте. Целью их проведения является заключение торговых сделок не только в национальных, но и в международных масштабах.

Основное отличие ярмарки от обычного рынка заключается в том, что в ее рамках запрещена продажа товара с выносом, т.е. торговля осуществляется строго по образцам, хотя сам образец по ее окончании может быть продан.

Наиболее известными международными ярмарками признаны Ганноверская международная ярмарка, международные ярмарки во Франкфурте-на-Майне, в Лейпциге, Париже, Милане, Брюсселе и др.

В ряде случаев международные ярмарки получили название *международных салонов*^ например международный авиасалон во Франции, международный авиакосмический салон в России, специализированные международные салоны военной техники и т.д.

В последние десятилетия граница между выставками и ярмарками практически стерлась, поскольку в настоящее время не только на ярмарках, но и на выставках осуществляется торговля по образцам, заключаются сделки, ведется маркетинговая, коммерческая и рекламно-пропагандистская работа, включающая также PR-акции.

Выставки-ярмарки позволяют в короткое время с помощью индивидуальных контактов охватить соответствующей информацией о товаре широкую аудиторию потенциальных потребителей и покупателей. Потенциальные потребители, покупатели и технические специалисты имеют возможность на выставке-ярмарке осмотреть выставлен-

иые товары, в ряде случаев ознакомиться с ними в действии, рекламно-информационную и информационно-техническую литературу, сопоставить однотипные товары, их качественные и коммерче- \ ские характеристики, выяснить наиболее передовые с технической точки зрения образцы, выявить перспективные направления научно-технического прогресса, установить контакты с представительными фирмами-экспонентами, провести переговоры, заключить контракты, получить представление о ближайших перспективах торговли, прослушать доклады и сообщения на информационно-обучающих семинарах, симпозиумах и конференциях и т.д.

Выставки и ярмарки проходят в активной, праздничной обстановке, что настраивает посетителей на конструктивный лад. Посетители приходят на них уже с высоким профессиональным интересом и настроенные на поиск и восприятие нового, с заинтересованностью к знакомству и/или приобретению соответствующего товара. Поэтому международные выставки-ярмарки активно используются фирмами-продуцентами для выведения на мировой рынок новых товаров.

2. Подготовка компании к участию в международной выставке (ярмарке)

Организация подготовки и проведения международных выставок и ярмарок осуществляется комитетами (управлениями), создаваемыми как рабочие органы и самостоятельные юридические лица местными учреждения ми различных стран или их объединениями. При этом правительства государств, на территории которых проводится выставка или ярмарка, оказывают им поддержку и содействуют в создании мате-[ч] риальной базы и в установлении различных льгот для компаний и организаций-участников и выставочных грузов.

Для обеспечения высокой эффективности участия в международной выставке-ярмарке руководство и соответствующие сотрудники компаний — экспонентов обязаны провести серьезную подготовительную работу, которая можстбыть разбита на ряд этапов (рис. 32.2).

Формулировка целей участия в выставке-ярмарке и основных конечных результатов. Например, целями участия в международной выставке-ярмарке могут быть укрепление высокого имиджа фирмы, демонстрация товара-новинки, выявление потенциального спроса на экспонируемый товар, поиск новых торговых посредников в соответствующих странах, поиск новых покупателей и потребителей, установление деловых отношений с новыми партнерами, сопоставление товаров фирмы с товарами конкурентов, проведение деловых переговоров, заключение сделок и т.д.

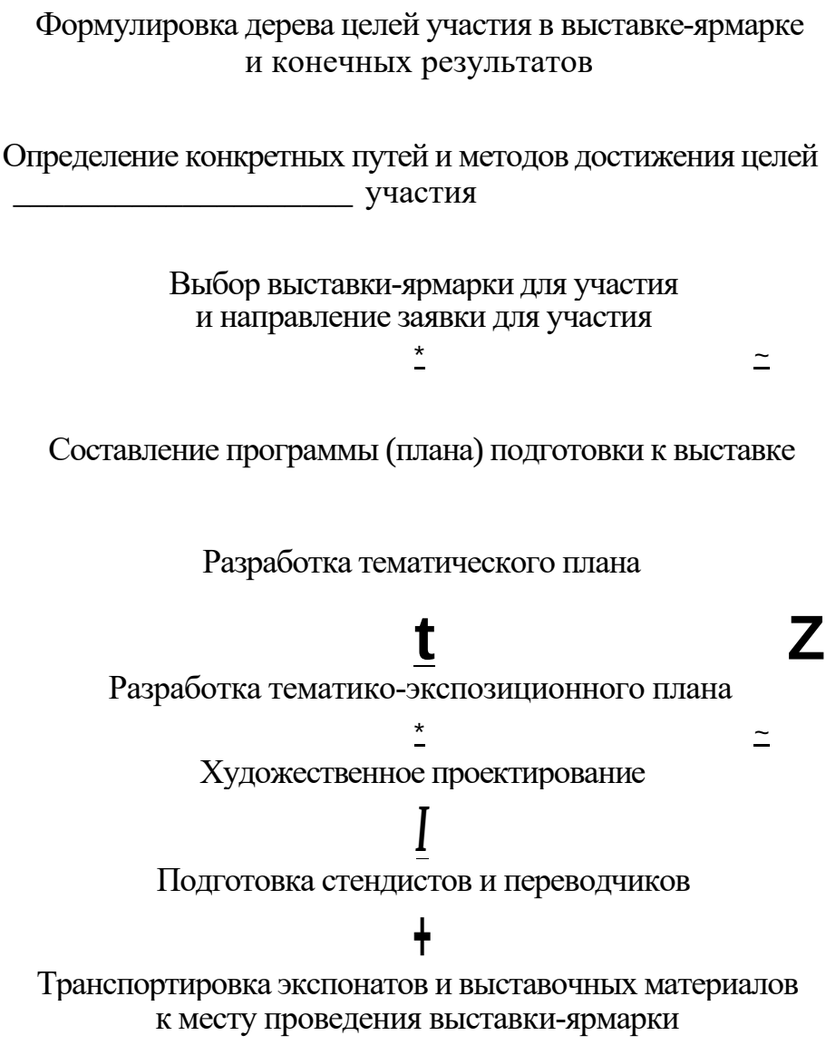


Рис. 32.2. Этапы подготовительной работы к участию
в международной выставке-ярмарке

Составленные списки целей разбиваются по рангу значимости и составляется дерево целей. При этом предусматривается возможность изменения целей в случае изменения соответствующих условий.

Определение конкретных путей и методов достижения целей участия в выставке (ярмарке). Наряду с выдвижением целей в компании определяются конкретные методы и мероприятия по их реализации. Например, цель демонстрации нового станка в рабочем режиме может предполагать такие конкретные меры по ее достижению: организация специальных пресс-конференций на выставке-ярмарке, демонстрация станка в действии в первый день выставки-ярмарки, в дальнейшие дни — демонстрация станка в рабочем режиме каждый час по 5 минут и т.д.

Выбор выставки-ярмарки и направление заявки устроителям для участия в ней. Обычными критериями выбора выставки для участия служат тематика, престижность, место проведения, число и состав участников, круг потенциальных посетителей, условия проведения и качество предоставляемых организаторами услуг, тарифы на выставочные площади, потенциальные объемы и сумма контрактов, потенциальная эффективность организуемых в рамках выставки семинаров и конференций и т.д. Обычно решение об участии в выставке принимается за два-три года до ее проведения.

Составление программы (плана) подготовки к выставке. Данный план, как правило, предусматривает следующие действия:

- подача заявки для участия в выставке ее администрации;
- подбор посреднических агентств для осуществления рекламных, танспортно-экспедиторских, оформительских и других функций;
- уточнение таможенных правил и правил получения въездных виз, учитывая устаноатенные в международном порядке соответствующие льготы для компаний-участников;
- разработка сметы расходов на участие в выставке, включая арендную плату за выставочные площади, стоимость проекта экспозиции и изготовления или* аренды конструктивных и оформительских элементов, транспортные и сопутствующие расходы на доставку экспонатов на выставку и их возвращение, расходы по оформлению служебных помещений, затраты на монтаж и демонтаж экспозиции, оплата труда стендистов и переводчиков, представительские расходы, расходы на рекламу й паблик рилейшнз, расходы по страхованию имущества, экспонатов и рисков третьих лиц и т.д.;
- разработка проекта и изготовление элементов экспозиции;
- подготовка выставляемых образцов товара;
- подбор и обучение стендистов и подбор и инструктаж переводчиков;
- разработка и производство рекламных материалов, размещение рекламы в стране проведения выставки и т.д.

Разработка тематического плана, который определяет, что будет демонстрироваться на выставке-ярмарке (составляется список тем и экспонатов, даются их основные характеристики, а также описание форм их показа — натурная форма, макет, видеоролик, фотография на планшете и др.), а затем на основании этого обусловливает такие важные параметры выставочного стенда, как его площадь, высота, электро- и водоснабжение, необходимые условия использования других ресурсов (например, сжатого воздуха, газа и др.), требования к использованию открытой выставочной площадки для экспонируемого оборудования и тл,

Разработка тематико-экспозициоиного плана, который представляет собой развитие тематического плана, в котором по каждой теме составляется сценарий показа экспонентов. Тематико-экспозиционный план определяет необходимое художественное оформление стенда, а также дидактические и технические средства активного воздействия на посетителей выставки-ярмарки с целью усилить восприятие и впечатление от экспонатов и побудить посетителей к контактам со стендистами.

Тематико-экспозиционный план в разбивке по каждой теме стенда включает полный текст надписей и цитат, цифровые и текстовые данные по всем таблицам, графикам, диаграммам (включая ссылки на источники), тексты прйстендовых табличек (этикеток) на все натурные экспонаты, модели и макеты, все негативы с фотоотпечатками, цветные диапозитивы (слайды) и т.д.

Предъявляются высокие требования к информационной насыщенности и коммерческой эффективности текстовых материалов, раскрывающих содержание экспонатов, фотографий, графических и видеоиллюстраций и особенно прйстендовых табличек к натурному экспонату, которые выполняют роль миниатюрных рекламных объявлений, несущих информацию о том, какие социально-технические и социально-экономические проблемы для потребителей позволяет решить выставленный экспонат, а также сообщающих его название, перечень странммпортеров, технико-экономические и социально-экономические характеристики, сведения о наградах международных выставок и ярмарок, количество проданных изделий, гарантии патентной чистоты для конкретной страны, сведения о фирме-изготовителе и/или экспортере.

Возможен отказ о? использования прйстендовых табличек и замена их рекламными листовками с цветными иллюстрациями, наклеиваемыми либо на экспонат, либо на щит, установленный рядом. Растиражированная рекламная листовка также распространяется среди посетителей стенда.

Художественное проектирование и оформление стенда. На стадии художественного проектирования стенда разрабатывается генеральная композиция или компоновка в виде комплекта чертежей и монтажных листов, где все экспоненты разбиваются по тематическим разделам и подразделам согласно последовательному раскрытию темы показа. В соответствии с художественным проектом (хотя обычное определенными коррективами и дополнениями) на месте проведения выставки собирается выставочный стенд и устанавливаются экспонаты. Художник определяеттип показа экспонатов — индивидуальный, групповой или комплексный, который в последние десятилетия получает все большее распространение при показе разнородных предметов. В ряде случаев возможно консультирование художника со специалистами.

Однако за художественное решение по оформлению стенда отвечает только художественный оформитель.

На данном этапе продумывается система защиты ценных экспонатов, однако специальные барьеры, ограждения и стеклянные перегородки не должны создавать впечатления недоступности для посетителей выставки и экспонаты должны быть максимально приближены к ним. Следует показывнть экспонат посетителям выставки, побуждать их трогать его руками, испытывать в действии и т.д.

Также выделяются специальные выставочные зоны стенда, а именно: зона показа экспонатов, зона коммерческой работы, зона обслуживания. Зона показа экспонатов должна максимально привлекать посетителей; зона коммерческой работы должна быть максимально удобной дтя проведения коммерческих переговоров и рассчитанной на четыре—шесть человек; зона обслуживания предназначена для хранения рекламной и технической литературы, сувениров, продуктов; она должна предусматривать возможность мытья посуды, приготовления чая, кофе, закуски.

Комплект чертежей и монтажные листы включают все линии электропроводки, освещения, пожарной сигнализации.

Подготовка стендистов и переводников. Для участия в работе выставки компанией отбираются стендисты, способные не только дать подробные объяснения по выставочным образцам, но и вести коммерческие переговоры. Подготовку и подбор переводчиков компания, как правило, доверяет организационному комитету по проведению международной выставки-ярмарки.

Оптимальное число стендистов рассчитывается следующим образом: на стенде длиной 2 м рекомендуется иметь двух человек, на каждые дополнительные 3 м — еще одного, на каждые общие 12 м— еще одного. Причем если выставка работает более шести часов в день, целесообразнее иметь две смены стендистов. Число переводчиков определяется более произвольно и обычно меньше, чем стендистов, поскольку некоторые из последних в той или иной степени владеют иностранными языками.

Стендисты и переводчики обычно одеты в соответствующую форму и имеют специальные значки. Стендисты обязаны быть активными и вступать в беседу с посетителем обычно не на далекой, а на близкой «социальной дистанции» (2,1—1,2 м), чтобы не выглядеть зазывалами. В то же время дальнейшая беседа строится на «личной дистанции» (1,2—0,45 м). Стендист не должен ждать вопроса со стороны посетителя выставки, а сам завязывать разговор со слов типа «Как вам нравится наша машина?*, «Какую машину в своем производстве используете вы?»

Идеальный случай, когда стендист сам владеет иностранным языком, но обычно требуются услуги переводчика. В курс подготовки

стендистов входит методика деликатного прерывания беседы **с** назойливым посетителем. Стендист в самом начале разговора с посетителем должен выявить его статус и строить беседу в соответствующем ключе в зависимости от того, кто посетитель — бизнесмен, инженер, журналист и т.д. При этом предусматривается обмен визитными карточками с обязательной инициативой со стороны посетителя стенда, к ч"ему его должен побудить стендист.

Транспортировка эскпонатов и выставочных материалов к месту проведения выставки-ярмарки. На данном этапе решаются сложные вопросы, связанные с упаковкой, транспортировкой экспонатов и выставочных материалов к месту проведения выставки-ярмарки, прохождением таможенных и прочих выездных и въездных формальностей, складированием и т.д. При этом компания пользуется специальными льготами, предоставляемыми участникам международных выставок-ярмарок.

Оформление стенда в месте проведения выставки осуществляется согласно разработанным планам и художественной композиции стенда. В большинстве случаев при этом по ходу оформительских работ **в** эти планы вносятся определенные поправки и изменения.

Выставочный стенд должен быть предельно простым и понятным; более эффективен акцент на товаре, а не на названии фирмы, его выпускающей; посетителей выставки лучше привлекает реальный товар, чем его фотографии, показ его использования другими фирмами и потребителями. Цель участия в выставке — задействовать все пять органов чувств посетителей с целью привлечь их к экспонату и запомнить его.

В ряде случаев, особенно при недостаточном опыте, компании обращаются к специализированным агентствам-посредникам, которые на коммерческой основе берут на себя всю работу или оказывают помощь в подготовке участия в выставке-ярмарке и оформлении выставочного стенда. Однако при этом надо иметь в виду, что основные решения остаются за компанией, которая не только формулирует основные цели участия, но и координирует все мероприятия по их достижению и этапы подготовительной и выставочной работы.

3. Особенности маркетинговой работы экспонента на международной выставке (ярмарке)

Организационная работа на стенде. Привлечь посетителей — основная задача сотрудников выставки-ярмарки. Работа на стенде ежедневно строится следующим образом: *

• до открытия выставки-ярмарки за 15—20 мин руководство стенда знакомит сотрудников с программой дня, стендисты проверяют со-

Паблик рилейшнз. Распространение престижной рекламы на выставке, организация специальных семинаров, симпозиумов и конференций, специализированных «дней страны», празднование тысячного или десятитысячного посетителя и других мероприятий в значительной степени способствуют созданию благоприятного имиджа в отношении компании-экспронента и ее товаров у посетителей выставки, в официальных и деловых кругах, среди широкой общественности, поскольку информация о выставке находит широкое отражение в средствах массовой информации, а в ряде случаев сопровождается заказными статьями и материалами ее участников

Пресс-конференции НЕ выставках-ярмарках организуют для получения благоприятных откликов в местных средствах массовой информации, а также в случае выведения на рынок нового товара, по случаю дня фирмы или страны, данного стенда (павильона). При этом сообщаемая на пресс-конференции информация должна иметь если не сенсационное, то хотя бы неожиданное, интересное сообщение. Выступление представителя соответствующего стенда (павильона) на выставке-ярмарке тщательно готовится. Им должен быть не руководитель компании, а специальный сотрудник, ответственный за PR-работу. В текст выступления на пресс-конференции включаются цифры и факты, способные заинтергсовать аудиторию; устная презентация сопровождается мультимедийными материалами или слайдами, а также видео-, теле- и кинофильмами.

Подготовка пресс-конференции на выставке-ярмарке предполагает определение места и времени ее проведения, рассылку пригласительных билетов, составление текста выступлений, внесение в него дополнений и поправок, подготовку комплектов рекламных и прочих материалов, составление программы пресс-конференции, составление сметы расходов, подготовку пресс-релиза, проверку подготовленности зала и др.

Коммерческая работа. Международные выставки-ярмарки являются удобным местом для встреч и проведения переговоров продавцов и покупателей из различных стран для установления и поддержания деловых контактов- На выставках и ярмарках заключаются контракты на значительные суммы, величиной которых в основном и оценивается эффективность участия компании в международной выставке-ярмарке.

Маркетинговая исследовательская, работа. Международные выставки и ярмарки-служат для их участников источником получения ценной информации о конкурентах и их товарах. Фирмы-экспоненты в рамках выставок-ярмарок имеют возможность познакомиться не только с последними новинками продукции, но квыяснить коммерче-

-кие условия заключения сделок, особенности ведения рекламной работы и организации PR-акций-

Посещение выставок и ярмарок научно-техническими и научными работниками, конструкторами и инженерами позволяет выявить кновные направления в развитии научно-технического прогресса; юзнакомиться с научно-техническими достижениями ведущих про-131зодителей соответствующих отраслей.

4, Организационные структуры международных выставок и ярмарок

Ведущими международными организациями, регулирующими международную выставочную и ярмарочную деятельность и содейст-зующими их развитию, являются Международное бюро выставок, задачей которого служит наблюдение за соблюдением Парижской конвенции 1928 г. о международных выставках, Союз международных ярмарок, Рабочая группа по международным ярмаркам Комиссии по развитию внешней торговли Европейской экономической комиссии ООН, созданная в 1955 г. в целях защиты их прав и расширения круга деятельности и направленная на разработку административных льгот пля участников.

Международная торгово-промышленная палата одной из своих функций считает оказание содействия в организации и проведении международных выставок и ярзушрок. Этими оопросами занимаются временно создаваемые международные отраслевые объединения (рис. 32.3).

На национальном государственном уровне вопросами организации международных выставок и ярмарок занимаются министерства и ведомства, связанные с развитием международного экономического. сотрудничества, в России это в первую очередь Министерство экономического развития и торговли РФ. Определенную помощь оказывают также торгпредства России за рубежом и экономические подразделения российских посольств.

На национальном общественном уровне такие вопросы решаются прежде всеготоргово-промыгахггенными палатами, отраслевыми ассоциациями экспортеров и импортеров, организациями, содействующими разадггкю связей с зарубежными странами, включая общества дружбы с зарубежными странами и т.д., местными органами власти. П{нг НИХ содаются иостоянные и временные рабочие органы — комитеты иди управления по организации ярмарок, которые представляют собой еаискггоятельные юридические лица. -

На международном уровне

Международное бюро выставок (1931 г)	Союз международных ярмарок (1925 г)	Рабочая группа по международным ярмаркам Комиссии по развитию внешней торговли Европейской экономической комиссии ООН (1955 г)	Временные объединения международных отраслевых выставок и ярмарок

Международная торгово-промышленная палата

На национальном государственном и общественном уровне (на примере России)

Министерство экономического развития и торговли и другие министерства	Всероссийская торгово-промышленная палата	Ассоциации промышленников и экспортеров (импортеров)	Организации, содействующие развитию международных связей	Органы местной власти, городские муниципалитеты

Постоянные и временные рабочие органы комитеты или управления по организации ярмарок и выставок

На национальном частном уровне (на примере России)

Экспоцентр	Центр международной торговли, Совинцентр	Местные выставочные агентства — орга низаторы выставок и ярмарок	Посредники но оформлению участия компаний В международных выставках и ярмарках

Рис 32.3. Организации регулирования и содействия развитию международной выставочной и ярмарочной деятельности

На частном уровне организацией и проведением международных выставок и ярмарок занимаются специальные компании или их объединения. Также работают различного рода агентства и посреднические организации, которые на коммерческой основе .помогают фирмам оформить, подготовить и организовать участие в международной выставке (рис. 32.4).

В самих компаниях, участвующих в международных выставках ,и ярмарках, создаются специальные подразделения «Выставки и ярмарки» в рамках отдела рекламы и связей с общественностью или в рамках отдела стимулирования сбыта, подчиненные обшей службе международного маркетинга. В небольших компаниях, редко участвующих в выставках и ярмарках, вопросами участия в них может заниматься спе-

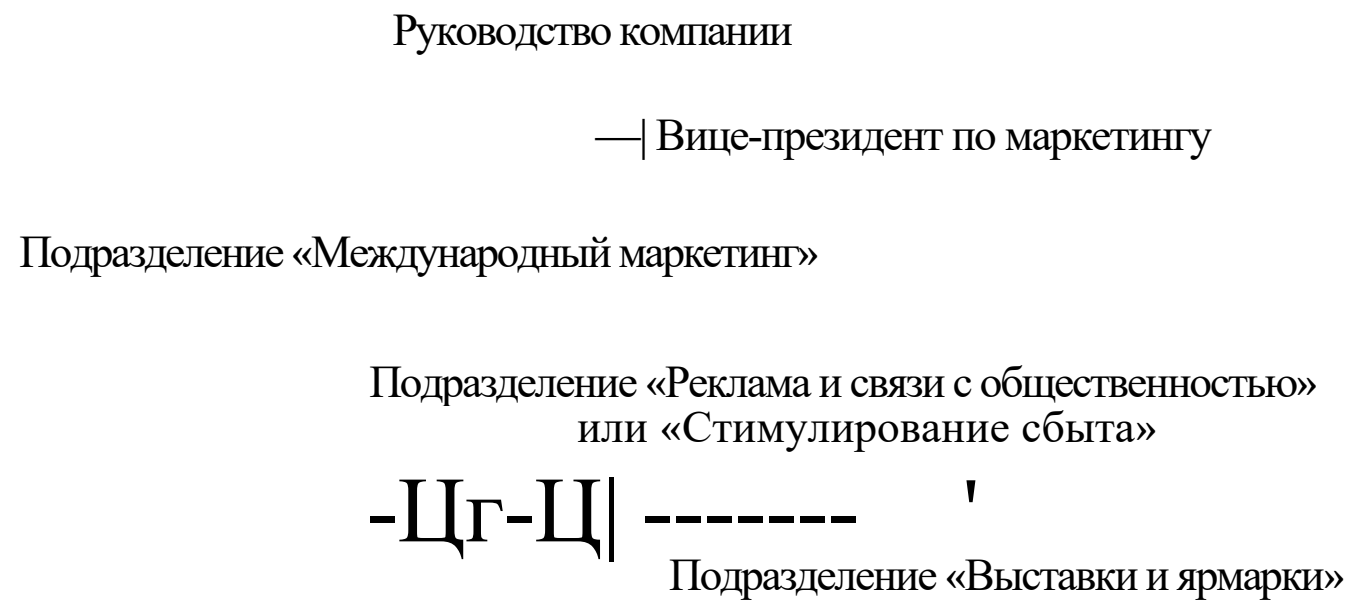


Рис. 32.4. Службы фирмы по организации международной выставочно-ярмарочной деятельности

циалист-координатор, наделенный по специальному приказу руководства соответствующими полномочиями, в помощь которому выделяется один-два человека.

Контрольные еопросы

1. Есть ли различие между международными выставками и ярмарками?
2. Какие виды международных выставок-ярмарок вы знаете? Дайте их классификацию.
3. Назовите основные этапы подготовительной работы в компании для ее участия в международной выставке-ярмарке.
4. Какую работу проводят компании на международных выставках и ярмарках?
5. Какие задачи в области рекламы и паблик рилейшнз решают компании, участвующие в международных выставках и ярмарках, и какие мероприятия на них проводят?
6. Какие организации на международном, государственном, общественном и частном уровне занимаются международной выставочно-ярмарочной деятельностью? Какие задачи они решают?
7. Как в компании строится служба по организации ее участия в международных выставках и ярмарках?

Раздел VIII

УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Глава 33

ПЛАНИРОВАНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Роль стратегического планирования в международном маркетинге • 2. Основные виды планов международного маркетинга • 3. Концептуальная модель стра» тегического планирования международного маркетинга • 4. Структура плана международного маркетинга • 5. Особенности бизнес-плана международных проектов и международный маркетинг • 6. Основные принципы и методы планирования в международном маркетинге • 7. Процесс планирования в международном маркетинге: модульный вариант • 8, Проверка плана международной маркетинговой деятельности и оценка его уязвимости

1, Роль стратегического планирования в международном маркетинге

Роль[1] планирования, и особенно стратегического планирования, в международном маркетинге особенно велика. Предпринимательские действия и коммерческие операции на международных рынках носят, как правило, долгосрочный характер. Они сопряжены с целым рядом специфических требований в отношении необходимости проведения обширных маркетинговых исследований и обусловлены значительными рисками. Кроме того, они сопровождаются длительными и обстоятельными переговорами с бизнесменами разных стран с различной деловой культурой и торговыми обычаями.

, Все это в еще большей степени чем при организации маркетинговой деятельности на внутреннем рынке, требует специальной проработки, подготовки и расчетов, т.е. не только составления плана развития международной экономической деятельности компании, но и важного подготовительного этапа — разработки международной маркетинговой программы (маркетингового плана), который представляет собой предложения по оптимизации международной деятельности компании и в

случае ее одобрения высшим звеном управления компании закладывается составной частью в раздел «План международного развития компании» и другие разделы ее сводного плана внутрифирменного развития

Международная деятельность предполагает обязательную разработку относительно долгосрочных стратегий международного развития, носящих как обобщающий, так и конкретный, детальный характер. Поэтому программы (планы) международного маркетинга, как правило, являются стратегическими. Макетинговые программы, как и планы развития фирмы, являются строго конфиденциальными документами и жестко охраняются.

Планы международного маркетинга составляются для заранее отобранных целевых зарубежных рынков или для глобального мирового рынка в целом.

В данном учебнике термины: «маркетинговые программы» и «маркетинговые планы» используются как синонимы, хотя правильнее в силу рекомендательного, индикативного характера маркетинговых рекомендаций называть их программами в отличие от планов, имеющих обязательный, директивный характер. Планами маркетинговые программы становятся после их утверждения и включения в соответствующие разделы обязательного к исполнению плана развития фирмы. Маркетинговые программы в данном понимании не следует путать с компьютерными программами — софт-обеспечением для решения маркетинговых задач Если представленная маркетинговая программа не будет утверждена высшим руководством компании в течение одного месяца, она считается отклоненной.

2. Основные виды планов международного маркетинга

В практике управления компаний, занимающихся международной деятельностью, воможна разработка широкого спектра разнообразных видов маркетинговых планов (рис. 33.1).

Стандартные} или глобальные, маркетинговые программы предполагают единый подход к работе на рынках разных стран и использование на них единых методов маркетинговой работы. Стандартные маркетинговые программы являются выражением глобального маркетинга, ориентированного на общее и схожее в запросах потребителей разных стран и предлагающего один стандартный товар для всех зарубежных рынков по единой рекламной концепции, а в ряде случаев-и по единой ценовой стратегии и однотипным каналам сбыта. Такая программа, ее составление и реализация являются наименее затратными и способны обеспечить значительные преимущества в конкурентной борьбе.



Рис. 33.1 Классификация планов в международном маркетинге

Дифференцированные, или адаптированные, программы отражают мультинациональный подход в международном маркетинге, ориентирующемся на различия в потребительских предпочтениях в разных странах и предполагающем необходимость отдельных, отличающихся маркетинговых программ для разн ых стран или регионов. Такой вариант более затратен, однако весьма часто он оказывается наиболее эффеткивным, поскольку ориентирован на удовлетворение специфических запросов и требований потребителей каждого региона, страны, рыночного сегмента,

Программы международного маркетинга *стратегического характера* разрабатываются в *центральной службе маркетинга* головной конторы компании. Такие программы имеют целью дать общее видение развития международного маркетинга компании в целом и довести эти стратегические направления до каждого-подразделения компании, до каждого сотрудника, в том числе и за рубежом.^

Программы международного маркетинга *оперативного, текущего характера,* разрабатываются в маркетинговых отделах *зарубежных ор~*

ганизационных подразделений. Они способны четко и своевременно отразить тенденции и трансформации потребительского спроса на локальных рынках.

Разработка *стратегических международных маркетинговых программ* и стратегических планов международного развития является прерогативой центральных служб компании, высшего звена ее головной конторы, в то время как *маркетинговые программы и планы оперативного* и краткосрочного характера разрабатываются в подразделениях оперативного маркетинга и отделах текущего планирования зарубежных филиалов и дочерних компаний. Оперативные планы исходят из задач стратегических маркетинговых программ и конкретизируют их с учетом особенностей развития местных рынков.

Как правило, программы международного развития компании, программы международного маркетинга разрабатываются в самой компании, а специализированные агентства привлекаются для получения соответствующих данных. Это делается не только из боязни утечки информации, но и в связи с высоким уровнем компетенции в этом вопросе ТНК, которые и занимаются серьезным маркетинговым планированием.

По характеру управленческих задач программы международного маркетинга могут также носить сценарный или антикризисный характер.

Сценарные планы предполагают разработку нескольких (от двух до пяти) вариантов развития маркетинговой работы фирмы на мировом рынке или на зарубежном рынке конкретной страны. Это вызвано необходимостью учета нескольких наиболее значимых факторов, определяющих конкурентную позицию компании вусловиях турбулентности внешней и рыночноЯ среды.

Антикризисные (чрезвычайные) маркетинговые программы являются целевыми и направлены на поиск и реализацию мер по выведению компании или ее зарубежного подразделения из кризиса в связи со сложной и даже угрожающей ситуацией на зарубежном (мировом) рынке, способной привести ее к банкротству.

Планы маркетинга по отделению (компании) являются ориентирами маркетинговой деятельности компании в целом по всем ее товарам и услугам, на всех рынках, включая и зарубежные. *Маркетинговые программы по продукту* (товару, услуге) составляются по каждому виду продукции или основной ее группе и входят в гоганмаркетикгапо компании (отделению). *Маркетинговые программы по рынку (рынкам)* или отдельным сегментам предполагают рекомендации в отношении развития деятельности компании в конкретном регионе, на конкретном рынке или его сегменте. Они, как правило, включаются в маркетинге-

вые программы по продукту и в дальнейшем сводятся в общий маркетинговый план отделения и компании.

Маркетинговые программы для руководителей являются наиболее краткими и дают основную информацию по направлениям и методам работы на зарубежных рынках. *Маркетинговые программы для исполните/гей* — более детальны и объемны. Они содержат конкретные рекомендации по организации маркетинговых мероприятий на соответствующих зарубежных рынках и их сегментах.

Текущие, перманентные маркетинговые программы предполагают их преемственность и последовательность составления. Они решают комплексные задачи по всему кругу функций международного маркетинга. *Целевые маркетинговые программы* направлены на решение специально выделенной, актуальной задачи рыночного развития. Это может быть программа освоения американской компанией российского рынка прохладительных напитков или организация кампании продвижения дезодорантов французской компании на рынки сибирского региона России и т.д.

Централизованные программы составляются в центральных маркетинговых службах на высшем уровне управления головной компании. *Децентрализованные программы* разрабатываются в низовых подразделениях фирмы и зарубежных структурах в рамках ориентиров централизованных программ. *Смешанные (встречные) программы* составляются низовыми звеньями по поручению и с соблюдением стратегических указаний центрального аппарата компании, а затем направляются к ним на утверждение.

Составление программ международного маркетинга является весьма трудоемким и сложным делом, поэтому практически все они являются сложными, а не простыми маркетинговыми программами. В их разработке задействованы специальные подразделения фирмы, укомплектованные высококомпетентными кадрами, затрачивающими на составление программ международного маркетингаде менее нескольких месяцев. В то же время условия жесткой конкуренции предполагают состязание во времени, в связи с чем затягивание сроков разработки программ представляется весьма опасным. Международные маркетинговые программы являются сложными и в смысле используемых методов с активным привлечением сложнейшей эконометрики и компьютерной техники, что позволяет справиться с огромным массивом данных по большому числу географических рынков и товаров.

Обычно международные маркетинговые "программы рассчэтаны на *долгосрочный и среднесрочный период реализации. Краткосрочными международные маркетинговые программы* бывают довольно редко, поскольку международное сотрудничество, так же как и международные

экономические проекты, охватывает длительные периоды времени. Даже коммерческие операции, через которые реализуется международное сотрудничество, соглашения и контракты в практике мировой торговля все более приобретают долгосрочный характер.

3. Концептуальная модель стратегического планирования международного маркетинга

Концептуальная модель планирования в международном маркетинге охватывает в качестве подготовительной стадии разработки международного маркетингового плана вопросы маркетинговых исследований предпринимательской среды в своей стране, в мире в целом и в отдельных странах, изучение собственных возможностей компании для развития международной деятельности, выбор оптимального целевого рынка и оптимальных целевых рынков в ряде стран и разработку общей международной маркетинговой стратегии. Возможны три ее варианта:

• рсзработка для каждой(ого) из них индивидуальной марквтинго вой программы, которые затем сводятся в единую международную маркетинговую программу фирмы *(дифференцированная концептуальная модель стратегического планирования международного маркетинга)]*

• разработка единой, стандартной маркетинговой программы для работы на всех зарубежных рынках с некоторым адаптированием к специфике требований локальных потребителей *(глобальная концептуальная модель стратегического планирования международного маркетинга с частичной дифференциацией)',*

• разработка единой, стандартной маркетинговой программы для работы на рынках всех стран с единым набором и содержанием мер ее реализации *(глобальная концептуальная модель стратегического планирования международного маркетинга).*

На рис. 33.2 приведена обобщенная концептуальная модель стратегического планироййаяия международного маркетинга.

4. Структура плана международного маркетинга

Планирование международной маркетинговой деятельности на уровне фирмы осуществляется довольно часто в виде разработки самостоятельной программы, дополняющей маркетинговый план предпринимательской деятельности в рамках отечественного рынка (рис. 33.3), Однако целесообразнее составлять единую маркетинговую



Рис. 33,2. Концептуальная модель стратегического планирования международного маркетинга

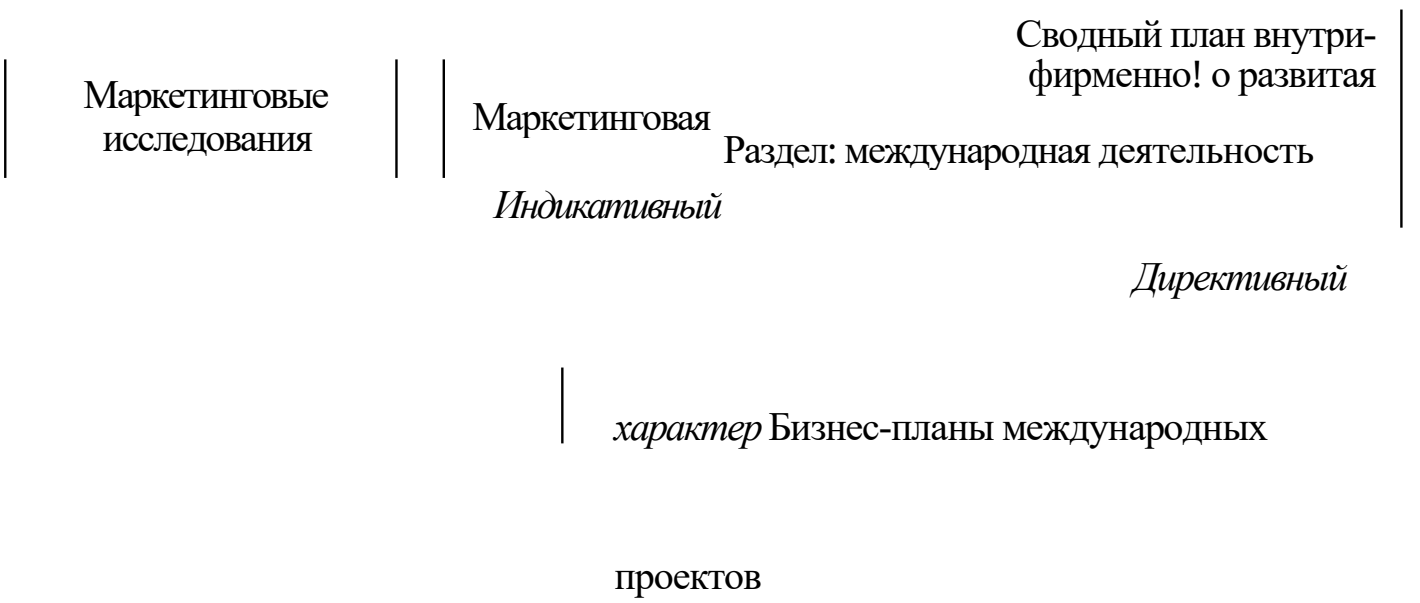


Рис 33.3. Алгоритм соотношений программ и планов и международном маркетинге

программу, подразделяющуюся на различные виды рынков, включая внутренний, или предусматривающую единый глобальный подход к маркетинговой работе на всех рынках.

На базе маркетингового плана (программы) развития международной деятельности составляется специальный раздел сводного внутрифирменного плана — плана внешнеэкономической или международной деятельности.

Типичный план (программа) международной маркетинговой деятельности вначале содержит короткую информацию о профиле работы компании, ее товарах для экспорта и стран, с которыми компания намерена осуществлять торговлю. Обычно он имеет приведенную ниже структуру.

Структура мевдународной маркетинговой программы

- *Преамбула*
- *Резюме* (краткое содержание плана на 2—3 страницах)
- *Цеди международного маркетинга:*
  - —целевой рынок (целевые рынки) с описанием их специфики
  - —планируемые объемы продаж
  - —планируемые объемы прибылей
  - —планируемая доля завоевания рынка или его покрытия.
- *Адаптация или модификация товара* (с использованием моде ли составляющих товара):
  - —основные составляющие свойств товара
  - —сектгавляющие упаковки

—составляющие сопутствующих услуг

- *Промоушн-микс:*
  - —реклама (цели, медиа-микс, объявления, издержки)
  - —стимулирование сбыта (цели, купоны, издержки)
  - —персональные продажи
  - —паблик рилейшнз и др.
- *Дистрибуция — транспортные вопросы:*
  - —порты, станции (отправления и назначения)
  - —виды транспорта (железнодорожный, воздушный, морской, автомобильный) с указанием его соответствия или несоответствия
  - —упаковка (правила маркировки, возможности контейнеризации, издержки)
  - —требования к оформлению документов (коносамента, складской квитанции, воздушной квитанции, коммерческого инвойса, проформы-счета, погрузочной экспортной декларации, документа о происхождении товара, специальных документов)
  - —страхование
  - —использование грузового форвардера (если компания не имеет своего транспортного отдела)
- *Дистрибуция — каналы сбыта (микроанализ):*
  - —розничная торговля (тип и количество, торговые надбавки по каждому виду товара по каждому розничному магазину), методы операций (за наличные или в кредит), объемы операций
  - —оптовые посредники (тип и количество, торговые надбавки по каждому виду товара по каждому розничному магазину), методы операций (за наличные или в кредит), объемы операций
  - —импортные/экспортные агенты
  - —склады (типы, расположение)
- *Ценообразующие факторы:*
  - —издержки по погрузке и переносу товара
  - —издержки по транспортировке товара
  - —издержки по страхованию
  - —издержки по таможенной очистке
  - —импортные пошлины и налоги
  - —надбавки и скидки оптовиков и розничных магазинов
  - —валовая прибыль компании
  - —внешнеторговая оптовая розничная цена

• *Базис-поставки:*
- EXW, FOB, FAS, CIF и др.
• *Методы платежа:*
— инкассо, аккредитив
— открытый счет
— продажа коносамента
— место, время или дата платежа
— расчет в кредит
• *Финансовый баланс и бюджет:*
— бюджет маркетинга (расходы на сбыт, расходы на про движение/рекламу, расходы на дистрибуцию, издержки на производство товара, другие издержки)
— баланс прибылей и убытков (на первый и последний год)
• *Ресурсы:*
— финансы
— кадры
— -товары
Источники
Приложения

Такие маркетинговые планы составляются по отдельным странам, включая все товары данной фирмы по данному рынку, которые потом сводятся в планы по регионам и, наконец, в общий план международного маркетинга компании.

План (программа) международного маркетинга в практике отечественных предприятий обычно представлена планом (программой) внешнеэкономической деятельности и включает задания-показатели по экспорту и импорту (в зависимости от профиля внешнеэкономической деятельности фирмы) в разбивке по товарам и видам услуг и по странам и регионам в долларовом и физическом выражении за определенный период времени (обычно за год).

Планы внешнеэкономической деятельности, как правило, основываются на специальных маркетинговых программах-предложениях по расширению внешнеэкономической деятельности, указывающих наиболее перспективные внешние рынки,.методы их освоения и повышения международной конкурентоспособности фирмы и ее товаров.

5. Особенности бизнес-плана международных проектов и международный маркетинг

Планы внешнеэкономической деятельности весьма часто сопровождаются бизнес-планами проектов развития и совершенствования работы фирмы за рубежом, которые дают письменное обоснование необходимости привлечения соответствующих средств из внешних источников и доказывают общую эффективность проекта и реальность возможности его окупаемости и прибыльности.

Бизнес-план (раньше он назывался технико-экономическим обоснованием) внешнеэкономического проекта предполагает, как правило, обоснование эффективности разработки, освоения и расширения внешних рынков для фирмы. В частности, в нем дается анализ и характеристика рынка для проникновения или усиления рыночной позиции фирмы, анализ конкурентов, их сильных и слабых сторон, анализ конкуренты ых позиций своей фирмы, анализ внешней среды бизнеса: географических, демографических, организационно-правовых, политических, экономических, соци&^но-культурных и других условий рынка прэникновения на зарубежные территории и условия для развития данного вида внешнеэкономической деятельности в России (так называемый SWOT-анализ: strengths/weaknesses — opportunities/threats).

Затем в бизнес-плане дается описание внешнеэкономического проекта: характеристика товара, предназначенного к поставке за рубех, местоположение и характеристика предприятия, его производящего, меры по выводу товара на данный внешний рынок (формирование сбытовой сети, реклама и другие средства стимулирования сбыта, ценовая политика).

Следующим идет раздел бизнес-плана, дающий характеристику производства и сбыта, и раздел маркетинговой работы. Далее в бизнес-плане приводятся данные по конкретной фирме, для которой этот бизнес-проект разрабатывался. Он дает характеристику правового и финансового положения фирмы, указывает организационные структуры и ведущих сотрудников, ответственных за реализацию внешнеэкономического проекта.

И наконец, дается оценка рисков данного проекта и финансовый план по его реализации с указанием средств, выделяемых самой фирмой, и средств, необходимых ей в виде внешних заимствований. Рассчитывается точка безубыточности внешнеэкономического проекта. Бизнес-план обычно начинается с резюме, где в сжатой, лаконичной форме приводится краткое содержание основной его сути, и-аавершается приложениями, иллюстрирующими и обосновывающими положения и статьи плана.

6. Основные принципы и методы планирования в международном маркетинге

Составление программ международного маркетинга основывается на принципах, свойственных любому процессу планирования, а также специфических, присущих только этому виду планирования (рис. 33.4).

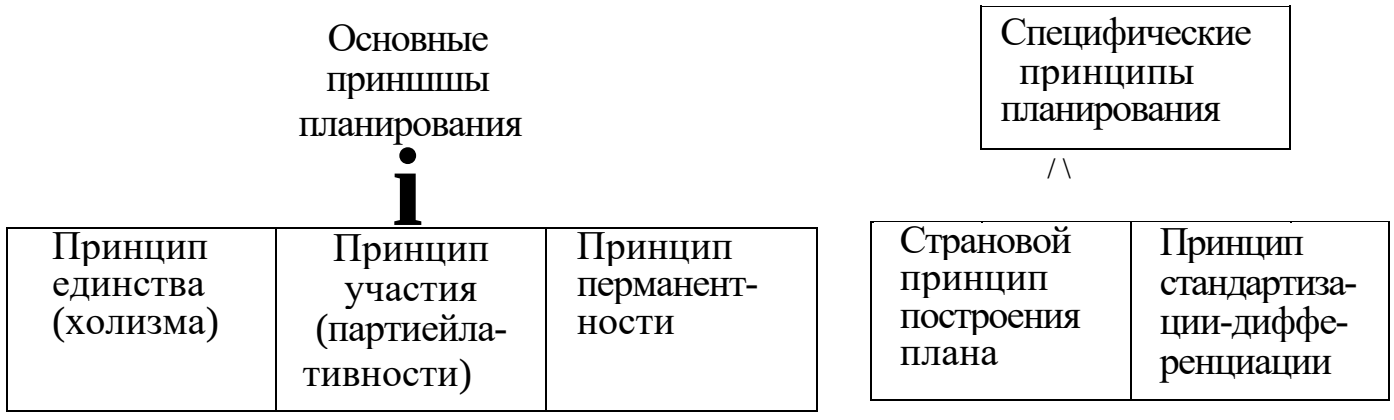


Рис 33 4. Основные и специфические принципы планирования в международном маркетинге

Принцип холизма предполагает системный характер построения планов с соблюдением взаимозависимости и единства его элементов, присутствие единого направления их развития, а также координации действий по вертикали и горизонтали и интеграцию целей и задач отдельных разделов плана.

Принцип партисипативности означает участие в разработке планов большинства (всех) отделов и сотрудников фирмы и, конечно, маркетинговых подразделений как центральных служб головной компании, так и ее зарубежных филиалов и дочерних компаний. В этом случае общий маркетинговый план подкрепляется не только более конкретными и адаптированными планами по каждому рыночному сегменту каждой страны, но и составлением личных планов сотрудников по участкам работы. Также происходит информирование всех работников об основных направлениях международного маркетингового плана.

Принцип перманентности обусловливает непрерывность и преемственность процесса планирования, когда маркетинговые программы составляются не от случая к случаю, а разрабатываются непрерывно, сохраняя преемственность по основным показателям и направлениям.

Составление международных маркетинговых программ следует преимущественно стрд/ювало" *принципу*, а именно в разрезе страна — товар, хотя может одновременно включать раздел товар — страна. Такой подход позволяет четко отслеживать основные изменения маркетинговой работы на зарубежных рынках и строить стратегии ее оптимизации.

Принципы стандартизации и адаптации программ международного маркетинга исходит из стремления компаний к стандартизации и глобализации стратегий и мер международного маркетинга, поскольку это снижает общие издержки на освоение и расширение зарубежных рынков и создает идентичное представление о фирме и ее товарах у потребителей всего мира. Однако реализовать такой принцип бывает весьма трудно, поскольку каждый зарубежный рынок и его сегмент имеют свои специфические особенности, поэтому чаще всего компаниям приходится следовать диффференцированному подходу в построении программ международного маркетинга (табл. 8.1).

Та бл и дп 33.1, Маркетинговые программы для сегментированных мировых рынков

		Покупательский климат	
		единый	различный
Покупательские ожидания	Единые	Универсальны е маркетинговы е программы	Дифференцирован-ные маркетинговые программы по това-ру и дистрибуции
	Различные	Дифо^рен цкрован-ные маркетинговые программы по про-движению и ценам	Полностью диффе-ренцированные маркетинговые программы

При построении международных маркетинговых программ используются различного родаметоды, которые призваны повышать качество проведения комплексных маркетинговых исследований и оптимизировать технологию построения самих планов.

Основные методы планирования международной маркетинговой деятельности

- Метод ведения «тетради страны»
- Метод построения прогнозов при разработке планов
- Балансовый метод разработки планов
- Эконометрические методы планирования
- ЭВМ-методы планирования (софт-обеслечение)
- Метод «скольжения», обеспечения гибкости
- Метод «узких мест», учета трудностей

Составлению маркетинговых программ предшествует серьезная работа по исследованию широкого круга вопросов, в частности по изучению культурной и экономической среды зарубежных рынков, а также аудиту самих рынков и состояния конкуренции на них. Обычно компании ведут специальную «тетрадь страны», специальный банк данных в электронном виде по каждой стране, с фирмами которой компания имеет экономические отношения. Такая тетрадь включает четыре раздела: анализ культурной среды, анализ экономической среды, анализ рынка и конкуренции, план маркетинга (рис. 33.5).

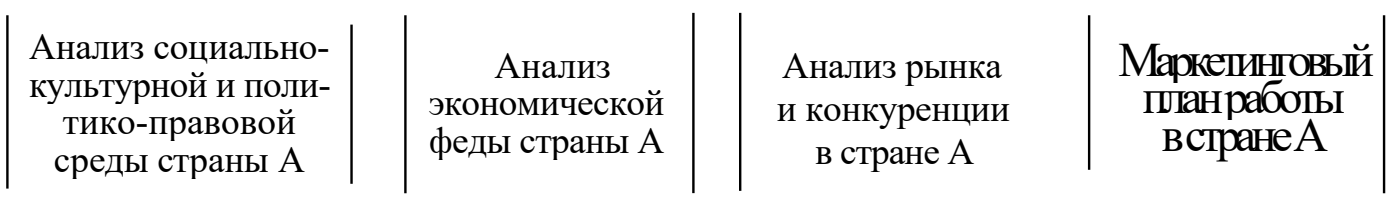


Рис. 33 5. Тетрадь страны А

Изучение культурной среды зарубежного рынка (зарубежные маркетологи в этот раздел обычно включают социальные, политические и Правовые характеристики).

Короткая информация об истории развития соответствующей страны.

Географические данные (местоположение, климат, топография).

Социальные данные по семьям, уровню образования. Социальные организации, группы потребителей, социальные классы, клубы. Расы, этнические группы, субкультуры.

Торговые обычаи и деловая культура.

Характеристика политической системы страны (политическая структура, политические партии, стабильность правительства, роль местных органов власти).

Характеристика правовой системы страны (тип права, правовые учреждения»' участие в патентных и других соглашениях).

Религиозные и другие организации веры. Ортодоксальные доктрины и структуры. Число членов каждой церкви. Распространенные культы.

Эстетическая среда. Визуальное искусство. Музыка. Драма, балет и др. Фольклорное искусство. Фольклорные символы-

Жизненный стиль. Меню питания. Соотношение мясных и овощных блюд. Типичные виды еды и пгмдуктов. Жилье. Его типы. Боль-

шинство населения "имеет собственные дома или арендует их. Семьи живут в домах вместе или отдельно. Одежда. Национальный костюм. Типы одежды для работы.

Распространенные виды отдыха и спорта. Какие из них популярны и какие доступны. Социальная защита. Забота о здоровье. Медицинское обеспечение.

Языки. Официальный язык. Язык для письма и для обшения. Диалекты.

По завершении исследования составляется две-три страницы основной информации, помещаемой в начало обзора, чтобы читающий смог бегло ознакомиться с информацией, имеющей особое значение для организации бизнеса в этой стране. Затем указываются источники получения информации и помещаются приложения.

Экономический анализ — следующий раздел «тетради страны».

Население. Общая численность. Темпы роста. Средняя продолжительность жизни. Половозрастная пирамида. Плотность населения. Степень урбанизации. Темпы и направления миграции.

Экономическая статистика и активность. Объем ВВП и темпы его роста. Доход надушу населения. Средний доход семьи. Распределение богатства: доходы по классам, пропорции населения по каждому классу, степень искажения распределения богатства. Минералы и ресурсы. Развитие транспорта. Виды транспорта. Степень использования. Порты и вокзалы. Системы связи: типы, степень использования. Рабочая сила: количество занятого населения, уровень безработицы, отношения между нанимателями и наемной рабочей силой, участие работников в управлении, уровень заработной платы и формы поощрения. 'Основные отрасли хозяйства. Доля каждой отрасли в ВВП страны. Соотношение частных и государственных составляющих по отраслям. Иностранные инвестиции: возможности и распределение по отраслям. Уровень инфляции.

Статистика по внешней торговле. Экспорт: объем в долларовом выражении и тенденции роста. Импорт: объем в долларовом выражении и тенденции роста. Состояние платежного баланса: профицит или дефицит, основные тенденции. Курс обмена валют: одно- или многовалютный курс, текущий курс обмена, тенденции, Торговые ограничения: эмбарго, квоты, импортные пошлины, тарифы, лицензии, таможенные формальности и платежи. Встречная торговля (товарная номенклатура, виды: бартер, свитч и др.). Получение иностранной помощи.

Развитие науки и техники. Возможности технологии страны (компьютеры, машины, инструменты и др.), доля ВВП, инвестируемая на научные исследования, разработки. Технологическая квалификация рабочей.силы, число занятых в наукоемких отраслях.

Каналы распределения (макроанализ); данные по всем торговым посредникам данной страны. Розничная торговая сеть: количество розничных магазинов, их типы и размеры, торговые надбавки по видам товаров, методы операций (за наличные или в кредит), объемы операций, роль розничных цепей, универмагов и специализированных магазинов. Оптовые посредники: количество и размеры, торговые надбавки по видам товаров, методы операций (за наличные или в кредит). Экпортные/импортные агенты. Склады. Особенности проникновения на городские и провинциальные рынки.

Средства массовой информации. Доступность средств массовой информации. Стоимость размещения информации на телевидении, радио, в печатных изданиях, кино, наружных средствах распространения. Соответствующие агентства. Процент населения, охватываемый каждым средством.

По завершении исследования составляются две-три страницы основной информации, помещаемой в начало обзора, чтобы читающий мог бегло ознакомиться с информацией, имеющей особое значение для организации бизнеса в этой стране. Затем указываются источники получения информации и помещаются приложения.

Анализ рынка и конкуренции — третий раздел «тетради страны».

Товар: цифровая оценка товаров с точки зрения их новизны по всем характеристикам рынка (факторы преимущества, совместимость, комплексность, возможность рыночного испытания, возможности рыночного наблюдения). Возможные проблемы и сопротивление рынка в отношении принятия товара.

Рынок. Описание рынка, на котором данный товар будет продаваться. Географический регион (регионы), формы транспортировки и коммуникации, потребительские предпочтения. Формы использования товара, характеристика преимуществ товара, обычаи покупки. Сбыт товара (типичные розничные организации, продажи товара другими посредниками). Реклама и продвижение (принятые средства рекламы для достижения целевого рынка, средства стимулирования сбыта, используемые на данном рынке: образцы, купоны и т.д.). Ценовая стратегия: торговые надбавки, возможные виды скидок.

Сопоставление и контрастирование товара фирмы с товарами-конкурентами. Конкурирующие товары (бренд, основные характеристики, упаковка). Цены конкурентов. Методы рекламирования и продвижения товаров конкурентов. Каналы сбыта конкурентов. Размер рынкаг расчет объема продаж по отрасли и объема продаж компании на плановый год, Участие государства на данном рынке: государственные учреждения, которые могут оказать помощь компании, правила .государственного регулирования рынка, которым необходимо следовать.

По заверхиении исследования составляются две-три страницы основной информации, помещаемой в начало обзора, чтобы читающий смог бегло ознакомиться с информацией, имеющей особое значение для организации бизнеса в этой стране. Затем указываются источники получения информации и помешаются приложения.

И наконец, *план маркетинга* в отношении данной страны — последний, четвертый раздел «тетради страны».

Метод построения прогнозов при разработке плана международного маркетинга, весьма важен. Он преследует цель выявить ряд возможных путей развития международной маркетинговой среды и мировых рынков, проследить за развитием экономических, политических и социальных условий зарубежных стран, что позволяет оценить значение принимаемых маркетинговых решений, взвесить соответствующие риски и минимизировать возможные убытки.

Для построения прогнозов маркетологи, занимающиеся планированием, используют метод Делфи, метод ориентированности на воможиости, метод ориентрованности на цель и большой спектр методов экономико-математического прогнозирования. [v]

Балансовый метод при составлении международных маркетинговых программ используется для обеспечения согласованности и сбалансирования ресурсов и задач реализации рыночных целей за рубежом. Он имеет особое значение при подготовке раздела «Бюджет международного маркетинга», где показываются соответствующие статьи расхода средств и источники их получения.

Эконометрические методы предполагают использование при разработке международных маркетинговых программ сложнейшего экономико-математического аппарата, включающего статистические методы, методы опреативныхисследований и методы имитации, методы линейного и нелинейного программирования, построения описательных и прогностических моделей, регрессионный и многофакторный анализ, теорию вероятностей, теории игр, цепи Маркова, метод Монте-Карло, теорию хаоса и т.д.

ЭВМ-методы при планировании позволяют упрощать эконометрическую систему маркетингового планирования за счет использования различного рода софт-обеспечения, как готового, так и специально разработанного для конкретной фирмы.

Метод скольжения и текущих поправок обеспечивает гибкость планирования, столь необходимую при составлении программ международного маркетинга, сопряженного с турбулентностью мировой маркетинговой среды. Это достигается с помощью многовариантности предложений по маркетингу с учетом нескольких возможностей развития ситуации на мировом рынке и рынках зарубежных стран, включения резервов (финансовых, материальных, людских), своего рода

«подушек», ресурсов безопасности, позволяющих иметь возможности внесения изменений в ранее составленный план маркетинговых действий на зарубежных рынках.

Средством обеспечения метода скольжения служит также постоянный контроль, мониторинг за реализацией плана международного маркетинга и за изменением ситуации на зарубежных рынках, что позволяетчутко реагировать на ключевые изменения маркетинговой среды и рыночных условий и вносить соответствующие поправки в сан план. При этом поправки касаются не только данного изменившегося показателя, но и сопряженных с ним других составляющих плана, т.е. пересмотру подлежит фактически весь план. Например, японские компании свои трехлетние программы пересматривают каждый год и вносят соответствующие коррективы.

Корректировке подвергается и организационная структура компании за счет внесения изменений и дополнений в штатное расписание, положение о подразделениях, должностные инструкции и другие нормативные документы.

Метод «узких мест» и учета трудностей предполагает при составлении программы международного маркетинга исходить в большей степени из учета отрицательных моментов развития внешних экономических связей компании нежели из положительных. Это позволяет путем учета трудностей быть в большей степени к ним готовым и добиваться более полной реализации поставленных целей и задач.

*

7. Процесс планирования в международном маркетинге: модульный вариант

Модульная структура процесса планирования базируется на стра-
■ тегическом анализе и включает выбор последовательности модулей, обучение персонала в начале каждого модуля, принятие решений и утверждение выводов в конце каждого из них, В конце каждого модуля происходит и выбор тех маркетинговых средств, которые можно начать реализовывать уже в текущее время.

Известный американский экономист И. Ансофф предложил 11 моделей для построения любого плана, который можно использовать с некоторыми изменениями и для разработки стратегического плана международного маркетинга (рис. 33.6).

При создании стартовой площадки происходит сбор информации, характеризующей международную маркетинговую среду в целом и по отдельным странам. В этом случае не обходится без анализа маркетинговой среды и страны базирования компании. .

\

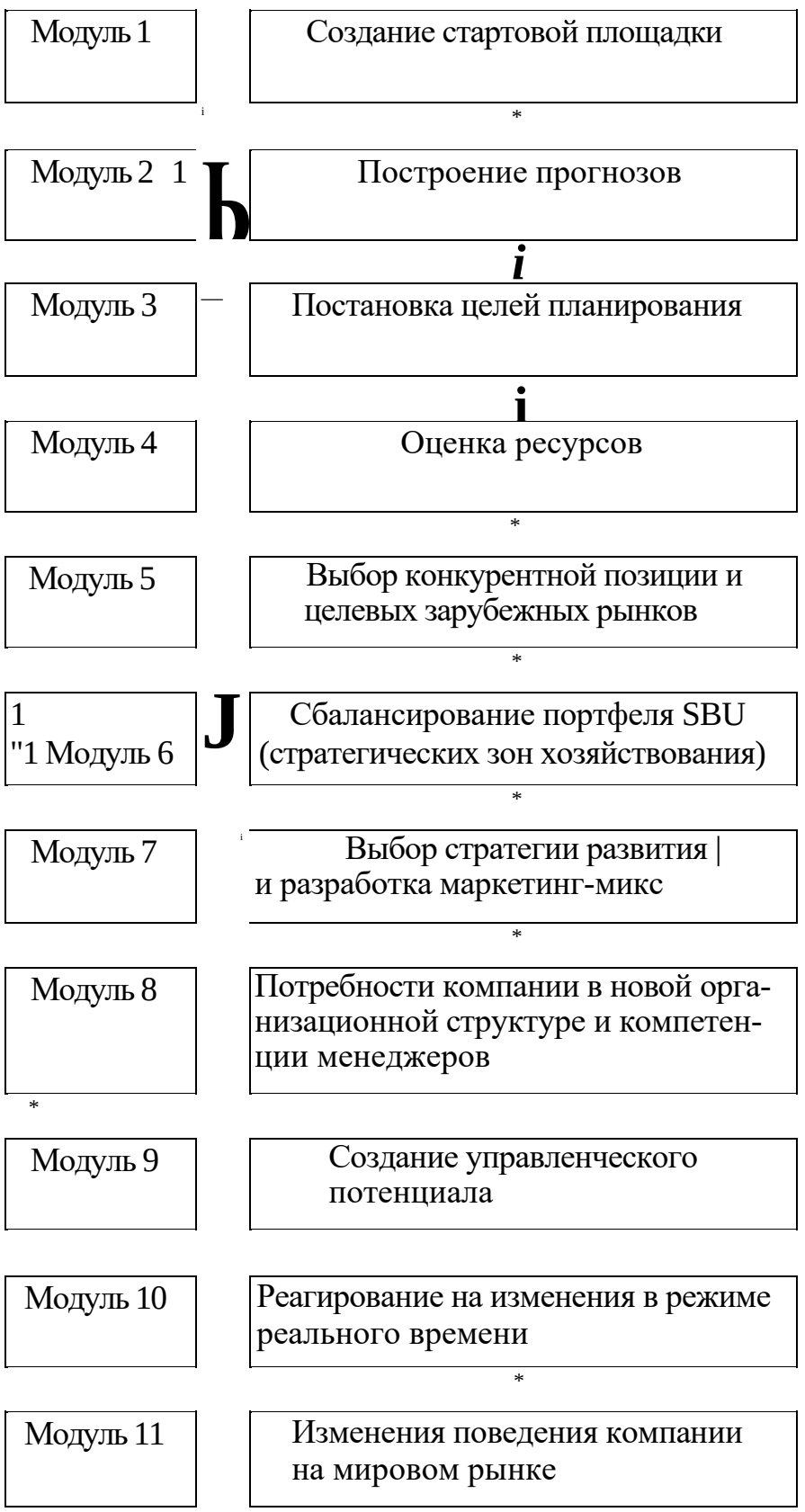


Рис. 33.6. Модульная структура процесса стратегического планирования международного маркетинга

Анализ перспектив развития зарубежной среды и рынков, прогноз развития соответствующих отраслей и потребительских предпочтений является вторым модулем планирования международной маркетинговой деятельности.

Определение целей связано с оценкой расстановки сил конкурентов и выявлением целей по отдельным рынкам и отдельным товарам. Происходит построение дерева целей.

Оценка ресурсов определяет необходимость анализа финансового положения компании, ее обеспеченность сырьем, состояние людских ресурсов и т.д., которые являются ключевым условием реализации поставленных в международном маркетинговом плане целей, задач и стратегий.

Выбор конкурентной позиции определяется поиском и нахождением ключевых факторов успеха, отличительной позицией в конкурентной борьбе, создающими преимущества для компании и ее товаров на соответствующих зарубежных рынках. Соотнесение требований внешней среды и рынков с возможностями самой компании предопределяют поиск целевых рынков сбыта за рубежом.

Сбалансирование портфеля стратегических зон хозяйствования SBU (отраслей, предприятий, товаров) осуществляется по фазам жизненного цикла товара и отрасли на основе всех факторов конкурентоспособности и степени их гибкости. Портфель не только должен обеспечивать оптимизацию прибылей компании, но и содействовать решению ее стратегических целей.

Выбор стратегии развития и составляющих маркетинг-микс связан с установлением: основных стратегий международного расширения деятельности компании и направлений ее товарной, ценовой, сбытовой политики и политики продвижения.

Далее анализируется необходимость организационной перестройки управления компанией, как ее международной маркетинговой деятельностью, так и всей работой в целом. Выявляются потребности компании в новых знаниях и компетенции ее менеджеров, создаются системы подготовки и переподготовки кадров.

Управленческий потенциал, накопление бизнес-знаний и знаний в области управления международной деятельностью компании, что создает основные конкурентные преимущества для одержания победы в бизнесе на мировых рынках. Здесь решаются вопросы отбора управленческих кадров, разрабатывается и совершенствуется система поощрения персонала, информационная система компании.

Гибкое реагирование на изменения международной среды и мировых рынков в маркетинговом планировании обеспечивается за счет использования методов скольжения. Важно создание действенного механизма в структуре и деятельности компании по выявлению проблем и адекватному на них реагированию.

Конечным модулем планирования международной маркетинговой деятельности является изменение поведения компании на мировом

рынке, а именно: развитие нового образа мышления у ее управленческого персонала и рядовых работников, изменение внутрикорпоративной культуры, управление сопротивлением коллектива в отношении нововведений, институционализация нового типа поведения компании на мировом рынке.

Маркетинг охватывает основы деятельности фирмы, являясь в современный период интернационализации и глобализации экономических и прочих отношений не столько инструментом регулирования се зарубежной и международной деятельности, сколько общим подходом к управлению фирмой, ее философией, поэтому маркетинговое планирование не ограничивается вопросами исключительно маркетингового, рыночного содержания, но охватывает и пронизывает все системы управления фирмой.

8. Проверка плана международной маркетинговой деятельности и оценка **его** уязвимости

Процесс разработки плана включает проверку его качественности по различным параметрам. К ним прежде всего относятся;

• целесообразность плана (создает ли его реализация дополнительные конкурентные преимущества для компании и ее товаров);

• обоснованность плана (реалистичны ли гипотезы, заложенные в основу данного плана);

• осуществимость плана (обладает ли компания соответствующими ресурсами для его реализации); .

• согласованность плана (обеспечены ли в плане согласованность его отдельных разделов и увязаны ли они с внешней маркетинговой средой);

•уязвимость плана (какова степень риска в процессе реализации плана и по его результатам, каковы факторы успеха и поражения);

• гибкость плана (насколько компания оказывается связанной в своем развитии целями и направлениями плана, имеются ли возможности внесения изменений в плановые показатели и стратегии, проведения преобразований);

• рентабельность плана (какова финансовая привлекательность плана; какие прибыли даст реализация разработанного плана, совместимы ли они с основными маркетинговыми целями компании).

Весьма важным при этом является анализ уязвимости разрабаты ваемого плана (рис. 33.7). ' „

Зона уязвимости характеризуется высоким уровнем риска и низкой степенью контроля и именно к ней обращено основное внимание

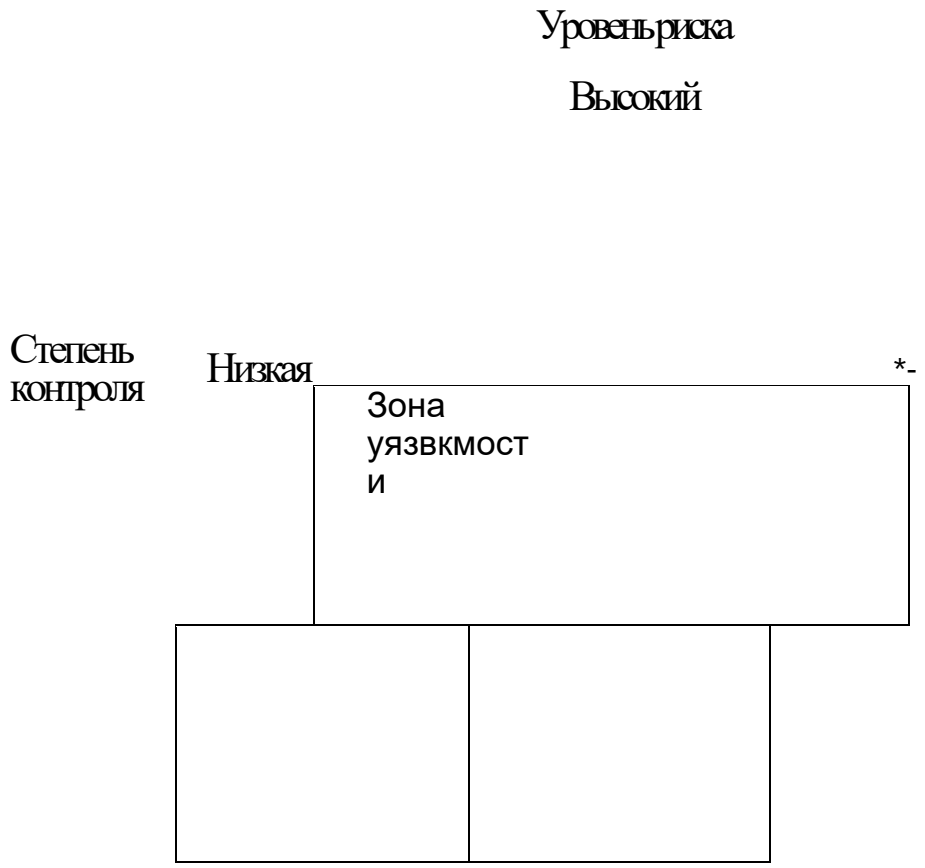


Рис. 33 7

Матрица оценки уязвимости плана

составителей маркетинговой программы, которые разрабатывают резервные стратегии с целью исключения вероятности наступления кризисных явлений.

К основным факторам риска относят узкое применение товара, технологическую зависимость его производства, узкие сбытовые сети (или наличие лишь одной), высокая степень капитализации, связанность инвестиций, ориентированность международной маркетинговой стратегии развития компании на неконтролируемые факторы. имидж ограниченности, моду и др.

Главными факторами стабильности развития компании являются ориентированнэсть на базовые ценности, разнообразие (диверсификация) товаров и рынков, дифференциация сфер и методов использования товара, различные технологии, несколько сбытовых сетей, аренда, лизинг, совместное владение собственностью, ориентированность международной маркетинговой стратегии развития компании на стабильные, контролируемые факторы, имидж универсальности.

Контрольные вопросы

1. Почему стратегическое планирование играет особую роль в международном маркетинге?
2. Какие виды планов в международном маркетинге вы знаете?

3. В чем отличие и особенности использования стандартных глобальных программ и дифференцированных адаптированных программ международного мэджсткнтя?

4. В чем отличие маркетингового плана, бизнес-плана и внутрифирменного плана?

5. Какова концептуальная модель маркетингового планирования в международном масштабе?

6. Каковы основные разделы плана международного маркетинга?

7. На каких принципах строится планирование в международном маркетинге?

8. Какие методы планирования применяются в международном маркетинге?

9. Из каких разделов состоит «тетрадь страны» и какова ее роль в планировании международной маркетинговой деятельности?

10. Какие модули включает в себя процесс планирования в международ ном маркетинге?

1KB чем заключается проверка плана в процессе его составления? Какова матрица оценки его уязвимости?

12. Какие планы разрабатывает известная вам фирма? Разрабатывает ли она международную маркетинговую программу?

Глава 34

ОРГАНИЗАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

А Этапы развития организации международного маркетинга на фирме • 2. Принципы построения международных маркетинговых служб • 3. Факторы построения международных маркетинговых структур и основные правила организации международного маркетинга • 4. Уровни и основные типы построения служб международного маркетинга • 5. Макропирамидальная, зонтичная и интерконгломератная организационные структуры международного маркетинга • 6. Проблемы оптимизации построения служб компании по управлению международной маркетинговой деятельностью

1. Этапы развития организации международного маркетинга на фирме

Развитие процессов интернационализации и глобализации, а также совершенствование функций международного маркетинга, форми-, рование новых стратегических целей по обеспечению высокой международной конкурентоспособности компаний требуют от них решения сложной задачи адаптации организационной структуры, принципов и типов ее построения к новым требованиям конкурентной среды мирового рынка.

Классификация этапов построения служб международного маркетинга, составленной на основе предложений американских экономистов Кигэна (Keegan), Барлетта (Barlett) и Гошала (Ghoshal), которая соотносится с формами международного развития бизнеса, представлена на рис. 34.1. В нее введен также критерий централизации-децентрализации. Подобная классификация предполагает четыре этапа развития организации международной маркетинговой деятельности компании.

/этап — национальная организация. Компания работает в основном на внутреннем рынке, а экспорт рассматривается как дополнительная возможность расширения бизнеса. Это в основном компании, придерживающиеся стратегии пассивного маркетинга. В этом случае компания в своей организационной структуре создает организационное подразделение экспорта, вначале, как правило, это экспортный отдел, который может состоять из менеджера по продажам и нескольких его помощников.

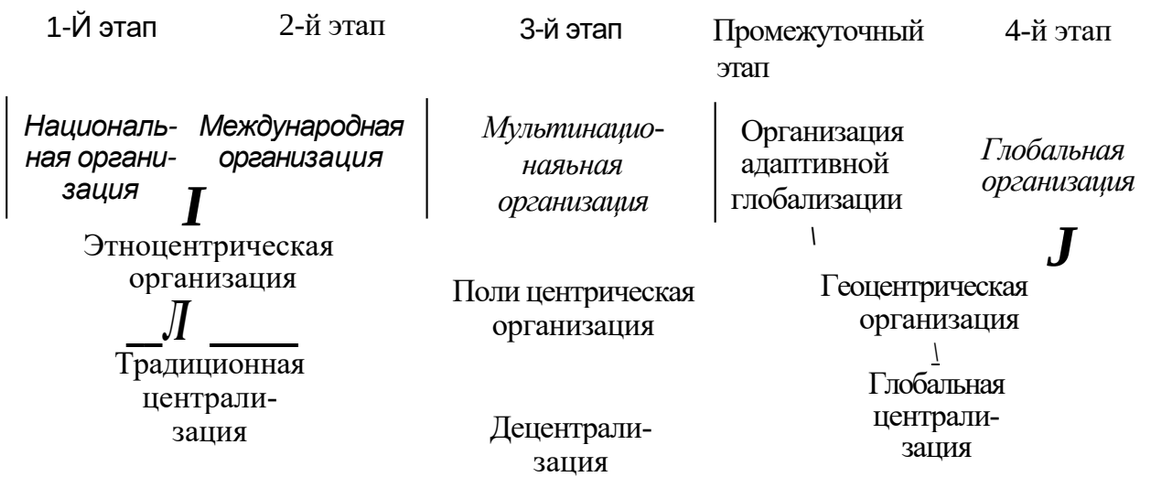


Рис. 34.1. Классификация этапов развития организации международной маркетинговой деятельности

По мере роста объемов сбыта за рубежом и числа освоенных зарубежных рынков, а также по мере усложнения международной деятельности компании экспортный отдел может быть преобразован в более сложную организационную структуру, например отдел по внешнеэкономическим связям. Этот отдел определяет глобальные направления и стратегии внешнеэкономического развития фирмы, руководит деятельностью подчиненных ему подразделений, занимающихся вопросами маркетинга и изучения и освоения зарубежных рынков. Включение в его состав не только сбытовых (коммерческих), но и маркетинговых служб позволяет ему более компетентно и эффективно ставить и реализовывать задачи повышения международной конкурентной силы компании и ее товаров и успешного географического расширения" ее деятельности. На этой стадии организационного развития служба международного маркетинга решает и вопросы оперативного управления.

Таким образом, наличие маркетингового подразделения в составе отдела внешнеэкономических связей позволяет не только повысить эффективность международной деятельности компании, но и более активно участвовать этому отделу в работе и управлении развитием компании в целом.

На этой стадии организационного развития довольно часто возникают «два лица маркетинга»: одно обращено на внутренний рынок и к рынку страны происхождения, а второе — к внешним рынкам, что нарушает возможности построения и осуществления единой концепции развития бизнеса фирмы.

Этот период, как и следующий, отличается традиционной централизацией организационного построения служб международного мар-

кетинга компании. Она контролируется и координируется из штаб-квартиры фирмы, расположенной в стране базирования, и может осуществляться в рамках представительств, филиалов и смешанных компаний за рубежом, что связано со II этапом развития оргструктуры международного маркетинга.

II этап — международная организация. Процесс интернационализации более активен, чем на предыдущем этапе. Однако международная деятельность также не является главным ориентиром для компании. В этом случае внутренний рынок продолжает оставаться главным для фирмы и просто расширяется до интернационального без дополнительной модификации. Акцент делается на сходстве со страной происхождения.

Компания создает специальные международные подразделения и, в частности, открывает за рубежом свои филиалы. При международной организации компания имеет этноцентрическую ориентацию: методы управления и ценностные ориентиры, принятые в данной компании в ее основной стране базирования, а также кадры переносятся в филиалы, находящиеся в зарубежных странах и осуществляющие международную деятельность этой компании в данной стране.

Зарубежные филиалы компании являются хорошо скоординированной структурой. Каждый из них наделен своими средствами, ресурсами, обязательствами, полномочиями и стратегией, но общий контроль находится в руках головного офиса. За счет обязател ьного управленческого планирования и систем управления между головной компанией и филиалами создается и поддерживается тесная формальная (обязательная) связь, т.е. принцип традиционной централизации прослеживается и на данном этапе. В то же время на данном этапе организационного развития компании вопросы оперативного маркетинга передаются на места, в специальные отделы зарубежных филиалов или зарубежные региональные центры маркетинга.

Международное подразделение можно организовывать по функциональному, географическому, товарному принципам. При организационном построении служб международной деятельности компании в штат международного подразделения входят специалисты по маркетингу, производству, НИОКР, финансам, планированию, персоналу. При организационном построении международных служб по географическому принципу за каждую страну отвечает отдельный менеджер или подотдел, который занимается торговым персоналом, продажами, дистрибьюторами и лицензиями в соответствующей стране. При товарном принципе построения международного подразделения оно отвечает за продажу определенной футтгш товаров в мировом масштабе на всех целевых рынках за рубежом. Чаще всего эти принципы комбинируются.

Международное подразделение может быть в виде международного филиала, который каждый в отдельности отвечает за свои продажи, прибыли и убытки, т.е. является центром прибылей и убытков. Такие филиалы, принадлежащие одной компании, могут вступать в конкурентную борьбу друг с другом

IIIэтап — мультинациональная организация. По мере расширения и усложнения зарубежной деятельности усиливаются тенденции к децентрализации, ведущей к самостоятельности вплоть до автономизации зарубежных компаний и филиалов, которые несут всю полноту ответственности за свои действия на зарубежном рынке и представляют собой самостоятельные центры прибылей и убытков.

Компания в целях усиления своих конкурентных позиций признает важность адаптации к различным условиям зарубежных рынков. В этом случае международная деятельность компании трактуется как портфель независимых друг от друга сфер бизнеса. Стратегия международной маркетинговой деятельности становится многонациональной, адаптивной, признающей разнообразие локальных рынков зарубежных стран. Ориентация организации в этом случае становится полицентрической. Организационные единицы в различных странах управляются как независимые структуры. Многие основные средства, обязательства и решения децентрализованы Контроль осуществляется посредством неформальных отношений головного офиса с зарубежными филиалами и посредством финансовых рычагов управления.

IVэтап — глобальная организация. По мере роста международных операций, и в частности прямых форм инвестирования, и полного и интегрированною участия компании в работе рынков во всем мире она превращается в глобальную компанию. При этом международная маркетинговая деятельность ТНК отличается жестким централизованным контролем и координацией, т.е. сбыт стандартной единой гаммы продукции, осуществляемый по всему миру, координируется из единой штабквартиры по единой унифицированной маркетинговой программе.

Основным ориентиром в международной деятельности компании становится глобальный рынок, чьи требования удовлетворяются одним базовым товаром, продажи которого обеспечиваются за счет однотипных единых маркетинговых инструментов (маркетинг-микс). Основной акцент делается на сходстве, а не на различиях в потребительских предпочтениях жителей различных стран. Зарубежные операции рассматриваются как система снабжения объединенного глобальною рынка.

Такая компания уже не мыслит себя субъектом национального рынка, который занимается продажей продукции за рубеж, она становится субъектом, глобального рынка. Соответственно национальные интересы страны основного базирования для нее не являются приори-

тстными. Нысшее руководство такой компании планирует производство продукции, маркетинговую политику, финансовые потоки и системы материально-технического снабжения во всемирном масштабе.

Основной организационной единицей является централизованное ядро, которое управляет большинством стратегических средств, ресурсов, выполнением основных обязательств и реализацией глобальных стратегий. Данный центр усиливает не только стратегический, но и операционный контроль за ресурсами, решениями и информацией. Глобальные функциональные подразделения отчитываются о своей деятельности непосредственно перед президентом или перед главным исполнительным комитетом компании, а не перед главой международного подразделения.

Руководители среднего звена подготовлены для работы на мировом уровне, отличаюшемся от местного или международного. Компания нанимает персонал во многих странах, покупает детали и узлы там, где они стоят дешевле, и вкладывает инвестиции туда, где ожидается большая прибыль.

Теория Т. Левитта о развитии глобального маркетинга и значении глобализации и унификации маркетинговой работы с целью сокращения затрат и издержек на производство *и сбыт продукции по всему миру была воспринята некоторыми крупными транснациональными компаниями как руководство к действию и в организационном аспекте. Они закрыли свои многочисленные представительства в различных странах мира в пользу одного «всемирного агентства». При этом многие международные агентства усилили конкурентную борьбу с целью доказать, что имзнно они способны играть роль уже не просто международного, а именно всемирного агентства, Этр не могло не сказаться отрицательно на эффективности международной деятельности соответствующих компаний, и они вынуждены были внести соответствующие коррективы в свои решения.

Чаше всего между III и IV этапами и реже — после IV этапа развития организационного построения управления международной маркетинговой деятельностью компании присутствует *промежуточный этап — этап адаптивной глобализации,* или *транснационализации,* когда в работе компании при глобальном подходе к развитию международного Маркетинга присутствуют возможности некоторой адаптации к особенностям зарубежных рынков. Такая организация международного маркетинга предполагает, что рынки различных стран одновременно схожи и различны. Этот подход дает возможность разработать глобальную стратегию, основанную на сходстве и преодолевающую локальные особенности и в то же время адаптированную к ним в требуемом диапазоне. *'

Данная организационная форма представлена глобальной интеграцией, а также координацией и кооперацией на уровне разработки общей маркетинговой стратегии при способности к быстрой реакции на изменения на уровне зарубежных локальных рынков. Взаимозависимые организационные единицы в этом случае объединены. Присутствует переливание между ними крупных потоков комплектующих, продукции, материальных и трудовых ресурсов, информации, научно-технических нововведений и т.д.

2. Принципы построения международных маркетинговых служб

При построении организационной структуры и определении системы управления компанией, занимающейся международной деятельностью, учитывают различного рода принципы, которые большей частью имеют парный характер и требуют соответствующей согласованности и баланса.

1. *Принцип централизации и принцип децентрализации*

Принцип централизации при построении международных маркетинговых подразделений связан с глобальной интеграцией. Централизация позволяет экономить на масштабах, обеспечивает стандартный, интеграционный характер маркетинговой деятельности посредников различных стран, унифицирует маркетинговую деятельность разнородных международных и локальныхканаловебытаза рубежом, стремится обеспечить однородность запросов потребителей в разных странах.

Высокий уровень координации и согласованности действий позволяет избежать разночтений в концепции товара, его позиционировании, организации рекламной кампании, упаковке товара и его маркировки, а также в процессе ценообразования.

Однако следует понимать недостатки и опасности централизации, поскольку она не позволяет в полной мерс учитывать национальные особенности в запросах потребителей отдельных стран, связывает инициативу специалистов в области маркетинга на местах, и часто маркетиннговая программа, успешно реализованная в одной зарубежной стране, оказывалась «банкротом» в другой.

Принцип децентрализации епбеобствует выпуску и успешной продаже продукции, наиболее полно соответствующей предпочтениям потребителей конкретной страны или региона. При таком принципе маркетологи на местах наделены большими полномочиями и способны развивать инициативу, соответствующую тенденциям локального рынка за рубежом. Скорость реакции на возникновение новых воз-

можностей в данном случае намного выше, чем при централизованной организационной структуре.

Поскольку решения по локальному маркетингу при соблюдении принципа децентрализации в основном принимаются специалистами по маркетингу на локальном уровне, в зарубежной стране легче наладить хорошие отношения с ее государственными органами и торговыми организациями. Однако соблюдение принципа децентрализации во многих случаях связано с повышенными затратами.

В международной практике внутрифирменного управления международной маркетинговой деятельностью довольно обычным явлением является сочетание принципов централизации и децентрализации (рис. 34.2).

Централизация

Децентрализация

Рис. 34.2. Принципы централизации и децентрализации в международном маркетинге

Однако найти оптимальное соотношение централизации и децентрализации в управлении фирмой — весьма сложная проблема. Многие компании усиленно эксперимент**ируют, стремясь установить правильное сочетание централизованного подхода и национальных полномочий управленческого персонала.

По мере расширения и усложнения зарубежной деятельности усиливаются тенденции к децентрализации, ведущей к самостоятельности вплоть до автономизации зарубежных компаний и филиалов, которые несут всю полноту ответственности за свои действия на зарубежном рынке и представляют собой самостоятельные центры прибылей и убытков.

Современный период развития международной деятельности компаний связан с усилением международной конкуренции и требует глобальной экономии в любых возможных сферах» и в связи с этим значение централизации и глобализации начинает превалировать. В настоящее время, как правило, в передовых компаниях за разработку долговременных стратегических маркетинговых задач и их реализацию отве**аютшефщальные маркетинговые центры, расположенные в стране

основного базирования или в соответствующем регионе, например для американской компании — ее стратегический маркетинговый центр в Европе, а за разработку и осуществление оперативных маркетинговых программ ответственны зарубежные национальные маркетинговые оперативные группы данной компании в конкретной стране или регионе, которые довольно часто следят не столько за разработкой рекламных тем и размещением марок изделий, сколько за налаживанием отношений с местными розничными торговыми сетями.

Результатом такого подхода стало снижение ответственности и сокращение полномочий менеджеров по маркетингу, работающих на локальных рынках зарубежных стран. При этом они стремятся сохранить местную индивидуальность и испытывают недовольство в отношении «распоряжений из центра».

2. *Принцип единоначалия и коллегиальности*

Принцип единоначалия подчеркивает особую важность высшего звена управления и самого руководителя, весомость его мнения при принятии управленческих и маркетинговых решений, а также высокую степень ответственности за результаты их реализации, В настоящее время принцип единоначапия в чистом виде не используется при организации управления международной маркетинговой деятельностью и в большей степени сочетается с принципом коллегиальности.

Принцип коллегиальности определяет роль коллективного обсуждения принимаемых управленческих и маркетинговых решений и разделения соответствующим коллективом ответственности за результаты их реализации. В международной практике данный принцип отдельно, без сочетания с принципом единоначалия не используется.

Обычно при президенте компании образуют так называемый консультативный совет, который прорабатывает наиболее ответственные и сложные вопросы и готовит соответствующие предложения по их решению, которые затем выносятся на рассмотрение совета директоров и даже собрание акционеров. По международному маркетингу, как правило, вопросы прорабатывают, специальные маркетинговые подразделения, а также временные рабочие (или проектные) группы.

3. *Принцип линейного и принцип функционального построения* орга
низационной структуры международного маркетингового подразде
ления

Принцип линейного построения организационной структуры управления международной маркетинговой деятельностью компании определяет значимость вертикальных связей, как сверху вниз (обязательные к исполнению распоряжения), так и снизу вверх (отчеты об исполнении). Линейное построение, хотя и обеспечивает четкую направленность организации на выполнение решений высших звеньев

управления, в то же время создает особую жесткость структуры и лишает управленческие звенья на среднем и низовом уровне самостоятельности и инициативы. «Только беспрекословное подчинение» — основной девиз этого принципа организации компании.

На практике данный принцип используется ограниченно, сочетаясь с принципом функционального построения, который превалирует в организационной структуре как фирмы в целом, так и в ее подразделениях международного маркетинга в частности. В современном деловом мире задачи настолько дифференцированы и усложнены, что линейные цепочки не в состоянии обеспечивать компетентное и своевременное их решение. Именно функциональный принцип построения в компании развивает горизонтальные связи, инициативу и ответственность на среднем и низовом уровнях и дает возможность гибко реагировать на рыночные изменения. Основными недостатками данного принципа являются разбухание аппарата, чрезмерная дифференциация и дублирование функций.

Итак, современные компании и их подразделения по международному маркетингу строятся как линейно-функциональные.

4. *Принцип матричного и принцип дивизаонального построения* организационной структуры международного маркетингового подразделения

Принцип матричного построения предполагает комбинированное сочетание различных типов структур и функций для соответствующих подразделений, т.е. образуется своего рода сетка, в которой функции специализированы. Например, по горизонтали определены для каждого подразделения полномочия и обязанности в отношении конкретных товаров, а по вертикали распределяются полномочия и обязанности по организации продвижения этих товаров на рынки в определенных регионах. Таким образом, одно подразделение оказывается обязанным выполнять функции по продажам женской косметики в страны Европы и Северной Америки, а другое подразделение — мужской косметики в страны Юго-Восточной Азии и т.д.

Дивизиональный (штабной) принцип построения определяет полномочия и ответственность организационного подразделения (штаба, дивизиона) за выполнение соответствующего управленческим задачам совокупного набора функций в отношении определенного направления. Например, данный отдел (дивизион) отвечает за все вопросы развития маркетинговой деятельности компании на основных зарубежных рынках.

Штаб по маркетингу обычно располагается при руководстве фирмы *от* при ее центральной службе. Такое построение дает больше возможностей дня централизации.

5. *Принцип координации работы* маркетинговой службы с другими подразделениями фирмы

Соблюдение этого принципа позволяет получить синергический эффект в реализации маркетинговой и корпоративной стратегии компании. Координация осуществляется по горизонтальной и вертикальной линиям. Например, тесная координация работы маркетингового и научно-технического отделов особенно важна в инновационных компаниях, где они часто работают совместно.

Проблема достижения координации деятельности между отделами в США в ряде случаев привела к упразднению отдела маркетинга и замене его многопрофильными командами. Каждая такая группа специализируется на работе с определенной группой товаров и включает в свой состав не только специалистов по маркетингу, но и менеджеров по производству и другим областям деятельности. Целью в этом случае является достижение лучшей координации работы группы но данному товару и заинтересованности всех ее членов в повышении лояльности к торговой марке данного товара.

Считается, что можно пожертвовать экономией от масштаба ради обеспечения координации между функциональными подразделениями компании.

6. *Принцип обеспечения скорости и гибкости принятия и реализации решений*

В современном маркетинге одной из важнейших условий высокой конкурентоспособности является обеспечение не только высококомпетентных управленческих решений, но и решений, опережающих конкурентов. Скорость реакции на внешние изменения — одно из важнейших условий победы в конкурентной борьбе. Поэтому организационное построение служб международного маркетинга должно быть четким, относительно простым, логичным и обеспечивающим высокую скорость принятия и реализации решений и маркетинговых программ, должно обеспечивать свободную циркуляцию в компании как вертикальных, так и горизонтальных связей.

Также важной задачей при построении и совершенствовании организации международной маркетинговой деятельности является обеспечение гибкости и адаптивности принимаемых решений и их реализации. Турбулентность международной маркетинговой среды, быстрая динамика характера спроса на мировом рынке и многие другие факторы делают настоятельной передачу многих полномочий средним и низовым звеньям в организационной структуре управления международной маркетинговой деятельностью, повышение степени самостоятельности и ответственности зарубежных филиалов, выделение так называемых центров прибыли, дополнение жесткой организационной структуры временными рабочими группами по маркетинговым и рек-

ламным проектам, способными оперативно и компетентно решать самые сложные и необычные вопросы развития международной деятельности компании.

7. *Принцип обучения организации*

Этот принцип обусловливает необходимость специальной работы по аккумулированию опыта организационного построения соответствующих компаний и своей компании с целью неуклонного совершенствования ее организационной структуры с учетом меняющихся факторов внешней и внутренней среды.

3. Факторы построения международных маркетинговых структур и основные правила организации международного маркетинга

Существует множество факторов, влияющих на построение организационной структуры управления международной маркетинговой деятельностью Назовем только самые основные из них:

- природа деятельности компании,
- степень интернационализации бизнеса;
- страна происхождения;
- объем международных операций;
- их отношение к объему операций на внутреннем рынке;
- характер и виды международных операции;
- отрасль бизнеса;
- география международной деятельности (в одной, нескольких зарубежных странах или по всему миру намерена фирма продавать или продает свою продукцию);
- длительность развития международна операций компании;
- опыт компании в организации международной маркетинговой деятельности,
- компетентность кадров компании,
- сложность соответствующих зарубежных рынков.

При построении отделов международного маркетинга должны соблюдаться следующие основные правила:

- *гибкость, мобильность и адаптивность* системы организации международной маркетинговой деятельности, которая чаще всего достигается за счет наличия ранее упомянутых временных рабочих или проектных групп;
- *относительная простота* структуры, позволяющая дать четкое построение организационной схемы управления и не допускающая дублирования функций, нарушения и усложнения логичности горизонтальных и вертикальных внутрикорпоративных связей;

• *соответствие специфике ассортимента* товаров, задействован ных п международной деятельности. Так, организационная структура управления международной деятельностью фирмы, занимающейся строительством за рубежом хозяйственных объектов, будет отличаться от организационной структуры фирмы, занимающейся поставками за границу леса;

* *соответствие специфике внешних рынков* Если число зарубеж ных рынков велико, но они могут быть однородными по группам стран, мы будем иметь дело с одним типом построения организаци онной структуры управления, а если число рынков невелико, то с другим. Кроме того, имеет значение географическая разбросанность или, наоборот, пограничность международных целевых рынков ком пании. »

4. Уровни и основные типы построения служб международного маркетинга

Международные маркетинговые службы фирмы строятся на двух уровнях'

• высшем — *ввиде центральных служб* стратегического управления внешнеэкономической и международной маркетинговой деятельностью;

• низовом — *в виде отделов оперативного маркетинга* чаще всего в зарубежных филиалах компании

Организационные структуры управления международным маркетингом строятся как линейно-функциональные.

В практике организации международной маркетинговой деятельности встречаются пять основных типов построения линейно-функциональных структур:

• функциональный тип организации;

• географический (региональный) тип организации;

• товарно-отраслевой тип организации;

• организационное построение по группам потребителей или рыночным сегментам;

• комбинированный тип организации.

Функциональный тип организации. Довольно распространенным типом построения подразделений управления международной маркетинговой деятельностью является функциональный тип организационного построения (рис. 34.3).

Как правило, такую структуру имеют небольшие по размерам фирмы, работающие с узким товарным ассортиментом на небольшом чис-

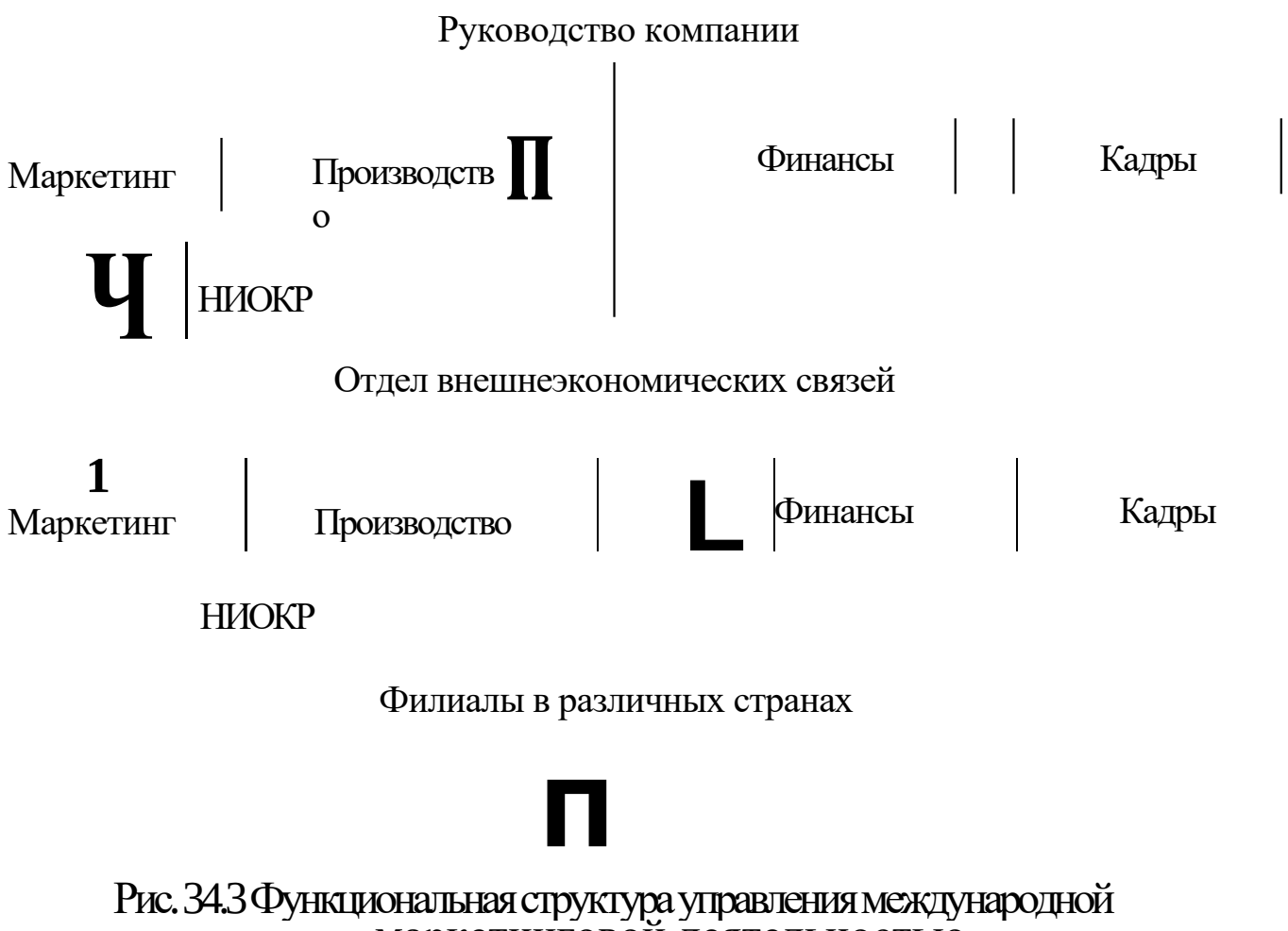


Рис. 34.3 Функциональная структура управления международной маркетинговой деятельностью

зарубежных рынков и их сегментов, отличающихся определенной *ородностью, стабильностью и незначительной емкостью. Такая »уктура подходит для фирм, производящих стандартные, неиндиви-1Лизированные товары, которые не требуют значительной модифи-щи в зависимости от оттенков спроса, предъявляемого к ним наразх зарубежных рынках, и не являются объектом активного воздейст-і научно-технического прогресса и т.д.

Подобный тип структур имеет ряд недостатков: отсутствие специ-.ных подразделений по видам товаров, что затрудняет управление эцессом разработки нового товара, замедляет инновацию; отсутст-5 специальных подразделений по зарубежным рынкам, что приво-: к замедлению реакции на изменения спроса на зарубежных рын-^ усложнение решения вопросов финансирования внешнеэконо-ЧАСТОЙ деятельности и егтделъных'внвглнеэкономических проектов.

Тюграфткий тт организации. Такая структура имеет наиболье расЕфостранение при организации международной маркетинго-I деятельности. Ока позволяет координировать и дифференциро-•ь рыночную стратегию фирмы, добиваться чуткого реагирования на *енея»е среды *ш* характера спроса на зарубежных рынках и саоевре-*но адаптировать поставляемые на них товары (рис. 34.4).



Рис. 34.4. Географическая (региональная) структура управления международной маркетинговой деятельностью

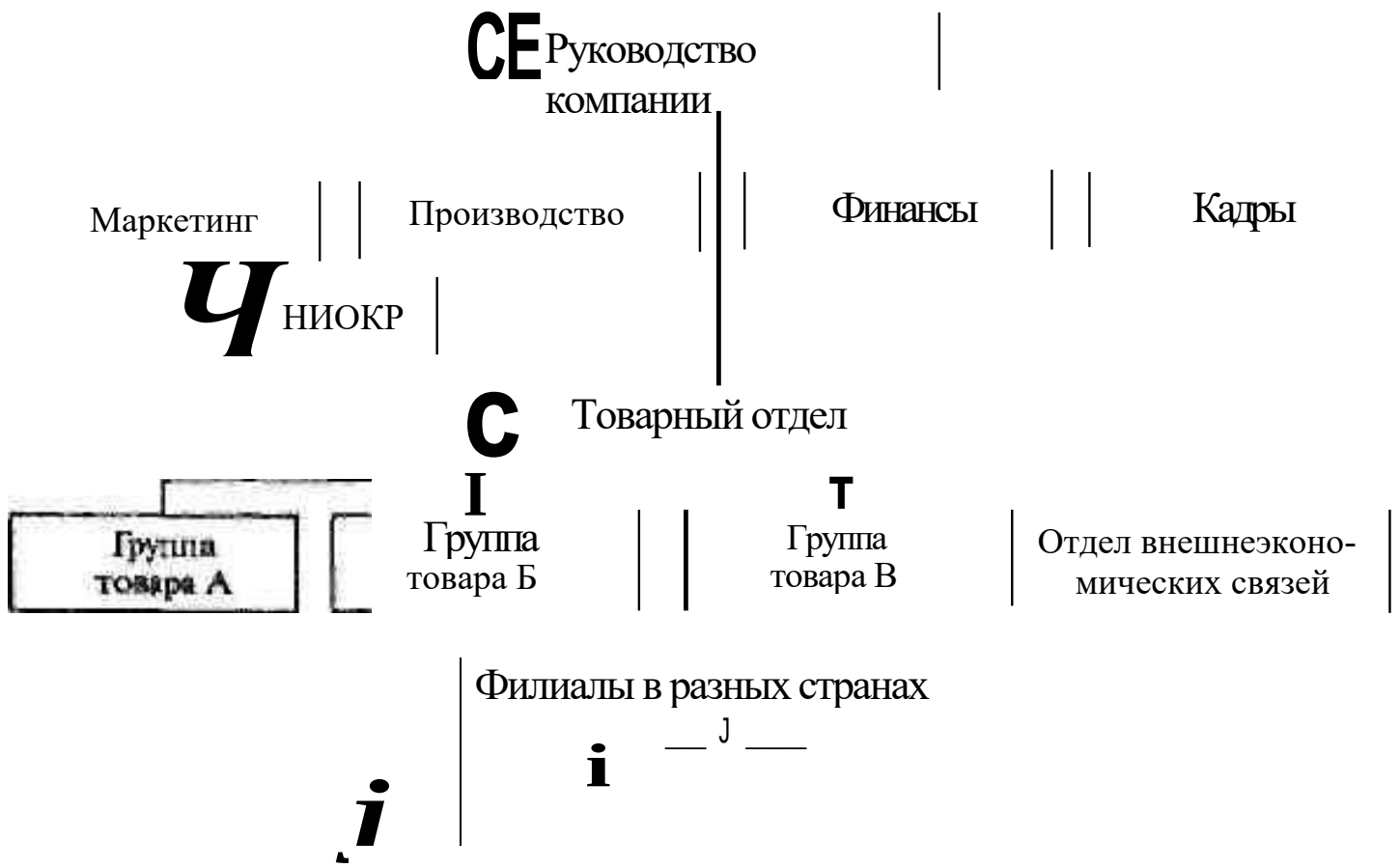
Подобная структура подходит для фирм, продающих однородные, стандартизованные товары с однородными требованиями со стороны потребителей на различных зарубежных рынках, способные взаимоэаменять и/или дополнять друг друга. Товары этих фирм не должны быть подвержены резким колебаниям конъюнктуры и спроса и отличаться сезонностью продаж. Они должны продаваться через широкую сбытовую сеть посредников.

Данная структура не лишена определенных недостатков. Она привносит децентрализацию и дублирование ряда функций в управление, снижает координацию маркетинговой работы по товарам и функциям, не дает эффективности для наукоемких товаров и услуг и для фирм с широким номенклатурным рядом продаваемых за рубеж товаров, имеет нарушенную координацию между отдельными регионами. Группировка подразделений маркетингового управления по географи-

lecKOMy принципу может потерпеть неудачу, поскольку знание других >ынков может оказаться неприменимым. Кроме того, организацион-юе построение по регионам может таить в себе опасность восприятии >егиона в целом как однородного рынка.

Как правило, при географическом построении управления между-«родной маркетинговой деятельностью стратегическое планирова-.ие. контроль использования ресурсов и определение структуры про-шюдсгва осуществляется централизованным штабом, штабом по товарам, в то время как оперативное руководство возложено на директоров отделов по регионам.

Товарно-отраслевой тип организации. Такую структуру имеют фир-ии, выпускающие и/или экспортирующие продукцию широкого ас-:ортиментасразличной технологией изготовления, коротким жизненным циклом, со значительной степенью инновации и специализирующиеся на небольшом числе динамично развивающихся зарубежных рынков однородного характера (рис. 34.5).



Ряс М.5. Товарная структура управления международной маркетинговой деятельностью

При таком построении за группу товаров на всех рынках отвечает отае&ыда* правленческая единица, а координация всей деятельности *ь* донном регионе осуществляется специалистами по определенным функшхм: маркетингу, сбыту, рекламе и т.д.

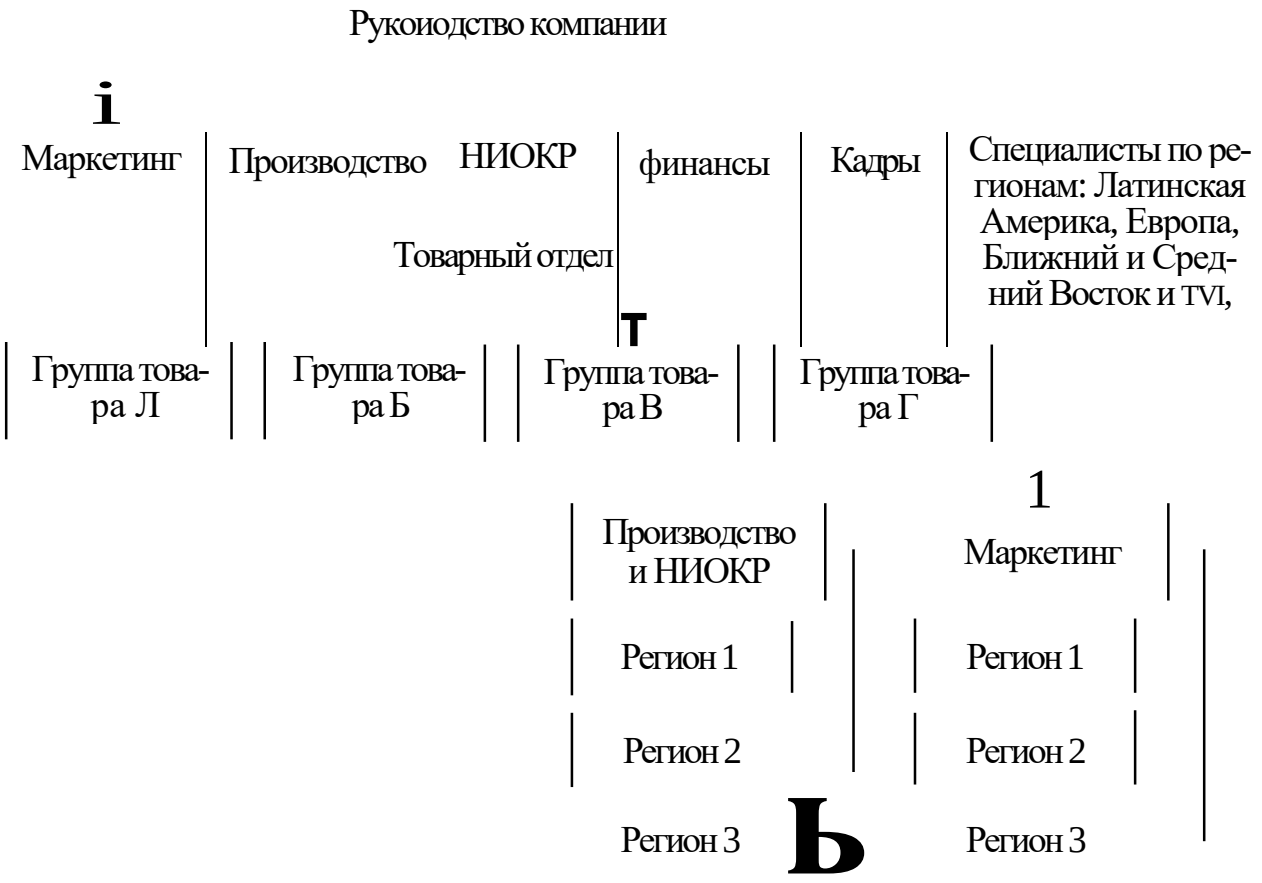


Рис. 34,6. Комбинированный тип построения организации международного маркетинга «товар — регион»

Если установление глобальных целей и стратегий остается в компетенции штаба, разработка товарной стратегии поручается отделам по соответствующим видам товаров.

Недостатки товарной структуры в чистом виде: чрезмерная технологическая ориентация при поставке товаров за рубеж, трудности поиска и выхода на новые рынки сбыта, сложность проведения комплексной региональной политики, утяжеление структуры за счет многочисленных товарных отделов, ослабление координационных связей по функциям, их дублирование и неоправданное дробление, усложнение общего стратегического управления. Кроме того, при ней может возникнуть пренебрежение взаимодействием между товарным позиционированием и региональными отличиями.

Приведенные на схемах 34.5, 34.6 структуры имеют комбинированный характер и включают элементы функциональной и географической структуры управления внешнеэкономической деятельностью
компании.

Организационное построений по группам потребителей или по рыночным сегментам. Такая структура рассчитана на удовлетворение требо-

ваний индивидуализированных групп конечных потребителей, повышая степень их обслуживания. Она обеспечивает долговременность связей с партнерами и оптимизирует прибыль (рис. 34.7).

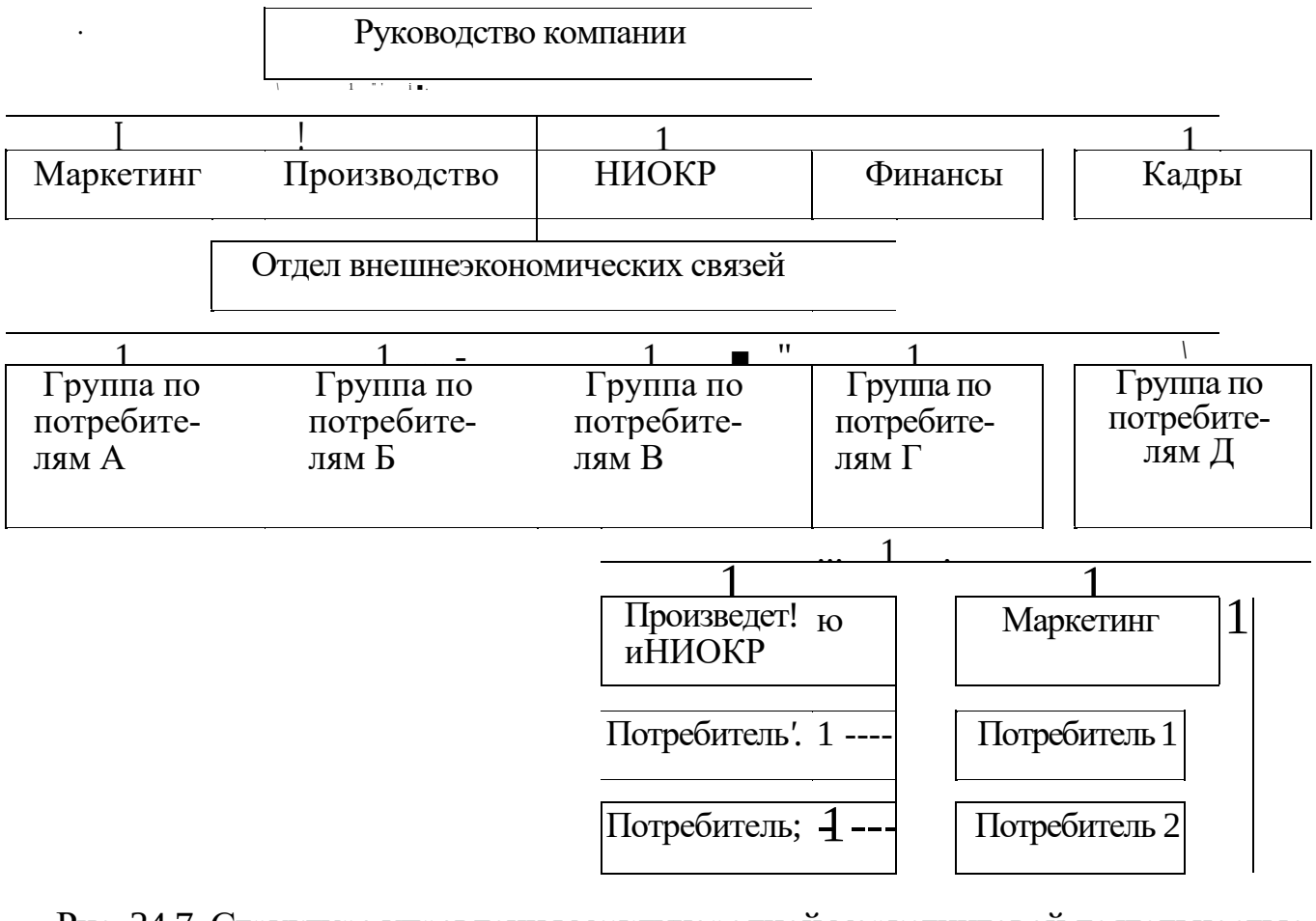


Рис. 34.7. Структура управления международной маркетинговой деятельностью по группам потребителей

Это весьма специфическая и относительно редко встречающаяся структура управления международной деятельностью компании, в основном свойственная тем компаниям, которые работают с узкой и даже уникальной номенклатурой товаров и их потребителей; на мировом рынке их насчитывается ограниченное число. Это могут быть, например, самолеты, суда, телескопы, определенные виды военной техники.

Построение международных маркетинговых служб по рыночным сегментам встречается в практике международной деятельности компании чаще. Например, международные маркетинговые отделы делятся на отделы по продаже косметики для мужчин и отделы по продаже косметики для женщин, однако это в значительной степени перекликается с организационным построением управления компании по товарному принципу.

Построение организационной структуры управления международной. маркетинговой деятельностью по группам потребителей, и тем более по отдельным потребителям, в наибольшей степени соответствует

маркетинговому подходу, когда идет индивидуальная работа с каждым клиентом и группой однородных клиентов. Однако этот метод предполагает высокие затраты на маркетинг и возможен в случае его окупаемости за счет особо высокой цены на продаваемые товары.

Как уже отмечалось, при построении организационной структуры управления международной маркетинговой деятельностью на фирме, как правило, происходит *комбинирование различных типов* и формирование уникальных, оригинальных структур управления, отвечающих условиям деятельности на внешних рынках данной фирмы на данном рынке с данной продукцией. Наиболее часты сочетания типа «товар страна» или «товар— географический регион», при построении организационной структуры управления международной маркетинговой деятельностью также могут комбинироваться с функциональным: отраслевой и географический принципы «товар — страна — функции» или «страна — товар — функции» (рис. 34.8).



Рис. 34.8. Комбинированный тип построения организации международного маркетинга «товар — регион — функции»

В качестве комбинированного варианта часто используется матричное

(иногда его называют сетевым) построение центральных служб международного маркетинга в совокупности со штабным вариантом (рис. 34.9).

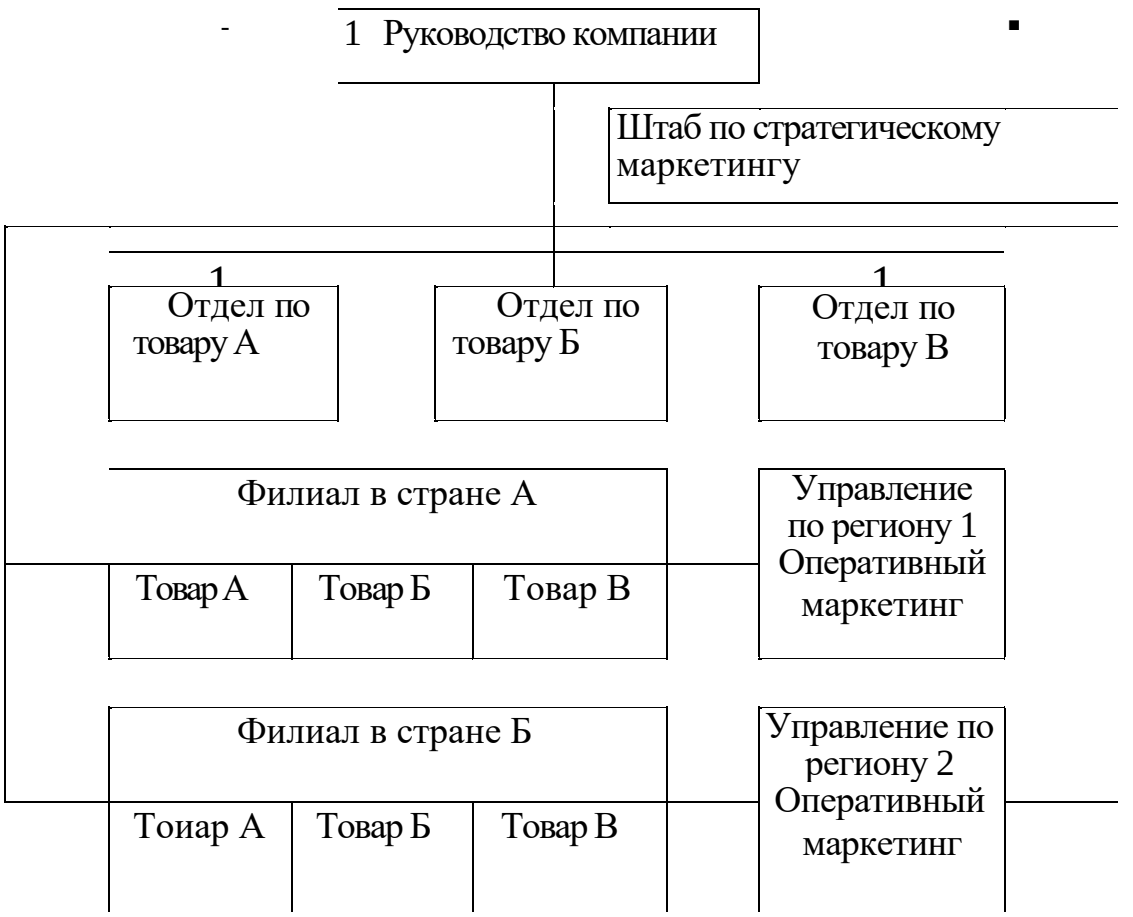


Рис. 34.9. Матричная структура управления международной маркетинговой деятельностью «товар — географический регион*

Матричная структура отличается определенной косностью и консервативностью и в ряде случаев не позволяет мобильно адаптироваться к новым условиям развития зарубежных рынков. Кроме того, матричная структура не всегда обеспечивает должное равновесие при решении упрааченческих задач.

Повышение гибкости и адаптивности подобной структуры происходит за счет создания так называемых *проектных групп*, или *временных рабочих групп*, формируемых из числа сотрудников разных подразделений для решения текущей, актуальной задачи развития межпународной деятельности, освоения или удержания конкретного зарубежного рынка и т.д. Эти группы подлежат рас4юрмированию по завершении проекта.

Такие временные рабочие группы получают со стороны руководства компании соответствующее задание, наделяются финансовыми и другими ресурсами и. имеют большую степень самостоятельности в организации: работы и разработке соответствующих предложений. Они весьма эффективны для решения актуальных задач в международном маркетинге.

В то же время проектные группы — временная структура и могут оптимально функционировать только при наличии жесткой организационной структуры управления.

5. **Макропирамидальная,** зонтичная и **интерконгломератная организационные** структуры международного маркетинга

Структура распределения функций в международной маркетинговой деятельности может быть трех типов: макролирамидальная, зонтичная и интерконгломератиая.

Макропирам идальная структура — стратегический маркетинговый центр в стране основного базирования, а оперативный маркетинг — в филиалах за рубежом (соответствие глобальному маркетингу и жесткой централизации) (рис. 34.10).

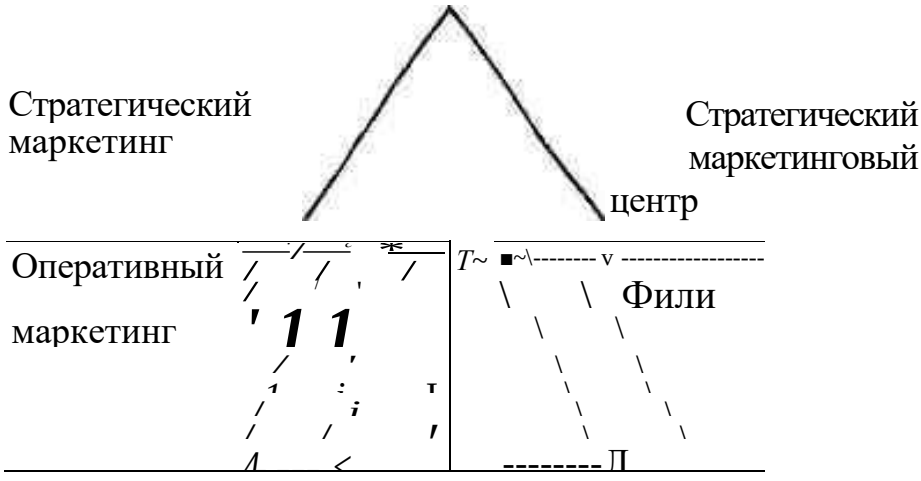


Рис. 34.10. Макро пирам идальная структура международного маркетинга

Основными характеристиками такого типа построения организационной структуры управления международной маркетинговой деятельностью являются:

- высшая степень централизации;
- унификация подходов к решению маркетинговых задач;
- стандартизация элементов оперативного маркетинга;
- не обращается достаточного внимания на местные особенности.

Зонтичная структура организационного построения управления международной маркетинговой деятельностью предполагает, что в центре, в головной компании, определяются глобальные цели маркетинга и филиалам за рубежом оказывается финансовая поддержка и консалтинговые услуги. Эта структура представляет собой полудецентрализованный тип и свойственна компаниям мультинационального типа.

Зонтичная структура дает следующие преимущества:

- учет местных условий и особенностей;
- чуткая и гибкая реакция на изменение характера спроса на ло кальных рынках;

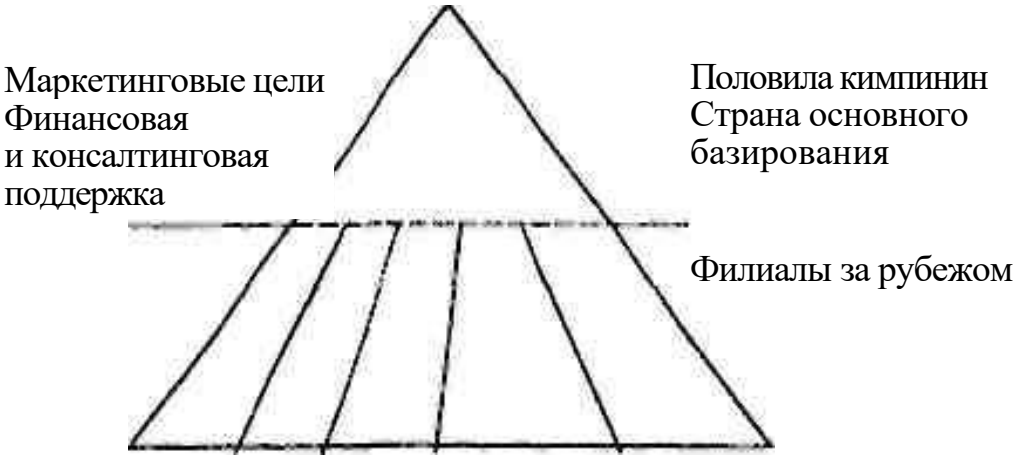


Рис 34 11 Зонтичная структура международного маркетинга

• высокая степень самостоятельности и независимости зарубежных филиалов,

• дифференциация продукта.

В то же время у такого типа организации международного маркетинга есть и свои недостатки*

• распыление сил в решении проблем маркетинга;

• конкуренция филиалов

Интернациональная конгломератная структура (международный конгломерат, интергломерат или интерконгломерат) — семья, федерация компаний с едиными целями, представляющая собой высшую степень децентрализации в управлении (рис. 34.12).

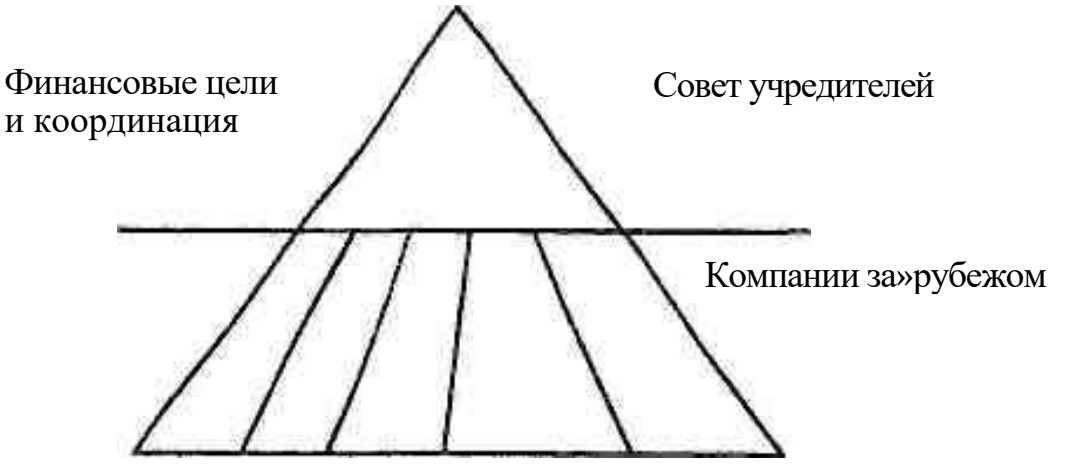


Рис 34 12. Иитерконгломератиая структура международного маркетинга

Интерконгломератную структуру организации международной маркетинговой деятельности отличают:

• высшая степень децентрализации; ,

* хорошая связь с центром;

• слабая связь между компаниями;

• защита общих финансовых интересов: руководство и контроль за потоками денежных средств;

• слабый интерес к регулированию маркетинговых действий;

• местные особенности оцениваются через призму прибыли.

Таким образом, компания может централизовать все планирование рыночных дейсгвий в совете учредителей или дать широкие полномочия входящим в данную компанию филиалам и руководить ими, основываясь на полученных результатах, или создать филиалы во всем мире как одну фирму, управляемую как конгломерат

Интересно в связи с этим построение организации международного маркетинга компании Nike, которая привлекла сети поставщиков большинства стран. Так, фирма по производству спортивной обуви создала хорошо налаженную сеть подрядчиков на Тайване, в Южной Корее и Китае, что позволяет ей практически мгновенно реагировать на изменения в моде исходя из знания возможностей каждого подрядчика. Правда, такая система хороша для Nike, однако опасна для подрядчика, поскольку делаетего весьма зависимым от фирмы-заказчика.

6. Проблемы оптимизации построения служб компании по управлению международной маркетинговой деятельностью

Переход к интернационализации и организации международной деятельности в компании предполагает появление множества проблем, связанных с необходимостью введения дополнительно к ориентированным на товар и функции структурам управления новых подразделений, способных решать задачи так называемого третьего измерения: географического развития и международного роста (рис. 34.13).

Довольно трудно бывает достичь равновесия и оптимального соотношения между производственными отделениями и центральными службами, штаб-квартирой корпорации, стратегией, ориентирован-

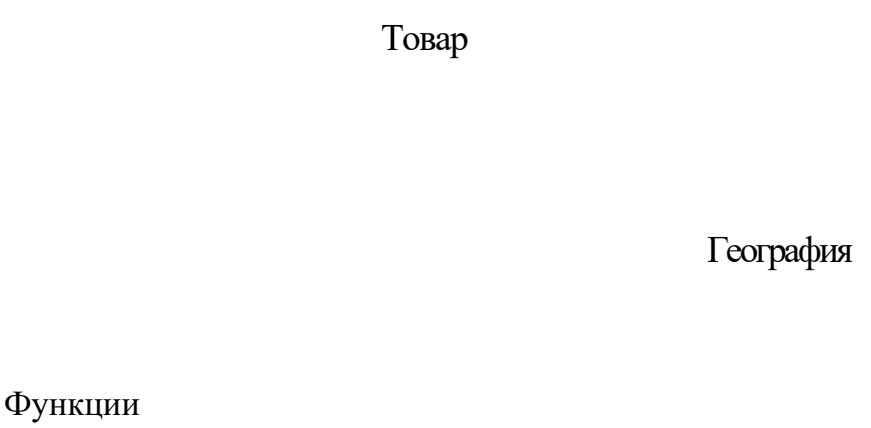


Рис. 34.13. Три измерения а организации международного маркетинга компании

ной на внутренний рынок, и стратегией, ориентированной на зарубежные рынки или глобальный рынок, между товарными, функциональными и региональными подразделениями.

Разделение расстоянием и во времени операционных единиц оргструктуры компании усложняет управление. Правда, в современный век стремительного научно-технического прогресса в сфере компьютерной техники, отраслей связи и коммуникаций данная проблема все более нивелируется, и отделенные тысячами километров организационные единицы компании в состоянии поддерживать связь в режиме реального времени.

Большие трудности в организации международной маркетинговой деятельности создают культура и язык работников подразделений за рубежом.

Сложности вызывает и выбор из множества парных вариантов:

- адаптация или стандартизация в международном маркетинге;
- централизация или децентрализация системы управления маркетинговой деятельностью в компании в целом;
- зависимость или независимость дочерних компаний при решении маркетинговых вопросов.

Конечно, в практике встречаются строго обозначенные одномерные подходы компании к решению соответствующих вопросов, однако это ограничивает возможности компании в изменившихся условиях конкурентной борьбы. Надо не выбирать из альтернативных вариантов, а искать их сочетание или путь развития, что и делают в настоящее время передовые компании, которые отходят от обычных стереотипов построения организационной структуры управления и придерживаются принципиально иных норм и отношений.

От одномерных к многомерным способностям организации. В настоящее время задача одновременного обеспечения высокой производительности, скорости реакции на изменения во внешней среде на внутреннем и зарубежных рынках и возможностей в совершенствовании бизнес-знаний компании требует от нее построения многомерной организационной структуры управления, в которой созданы условия для эффективной работы менеджеров организационных подразделений географического, товарного и функционального профиля, каждое из которых сбалансировано с работой других и в то же время защищено от доминирования с их стороны.

Активный и компетентный географический менеджмент позволяет компании идентифицировать, анализировать и реагировать'на потребности различных национальных рынков и активно развиваться в мировом масштабе.

Важен также эффективный бизнес-менеджмент, наделенный глобальными полномочиями и ответственностью. Его цель — осуществлять дальнейшую рационализацию производства, стандартизацию продукции и снижение стоимости глобальных источников ресурсов.

Необходим и компетентный функциональный менеджмент, который дает возможность компании развивать стержневые функции управления, Стержневые компетенции менеджмента. Знания и навыки по соответствующим функциям менеджмента (как основным, так и специфическим) аккумулируются и совершенствуются компанией, создавая основу для высокой международной конкурентоспособности. Функциональный менеджмент является определенного рода стимулятором для объединения управленческих знаний работников компании и стратегии внутрикорпорационного развития.

Наиболее сложной задачей для развития многомерной организационной структуры управления является разработка новых элементов при сохранении эффективности одномерных составляющих.

От централизации к децентрализации и передаче полномочий низовым звеньям. Компании, совершенствующие свои организационные структуры, понимают необходимость расширения сферы децентрализации в отношениях между центральным, головным подразделением компании и ее дочерними компаниями и филиалами, между высшими звеньями управления, средними и низовыми.

Довольно часто у передовых компаний прослеживается тенденция к передаче большего числа полномочий нижестоящим подразделениям, что в значительной степени повышает гибкость управления, обеспечивая своевременное реагирование на изменения бизнес-среды как на внутреннем, так и на зарубежных рынках. Внутри компании начинают работать самостоятельные центры прибыли, имеющие высокий уровень ответственности и полномочий.

Такой подход в наибольшей степени соответствует мультинациональной стратегии международного маркетинга, стратегии адаптации маркетинговых программ и рыночных действий к требованиям локальных потребителей за рубежом.

Однако такая тенденция может таить в себе и серьезные опасности, способные понизить международную конкурентоспособность компаний, чрезмерно децентрализировавших свою организационную структуру. Это может вызвать излишнюю конкуренцию между составляющими частями компании, значительно увеличить издержки, нарушить горизонтальные связи между ними, лишить компанию способности реализовывать глобальные цели и стратегии развития.

От симметрии к дифференциации. До* последнего времени было принято считать оптимальным с точки зрения минимизации организа-

ционной и стратегической сложности симметричность организационных подразделений компании в смысле их управленческой роли, функций и построения, в том числе и при организации международной маркетинговой деятельности, независимо от отрасли, стран и культуры. Несмотря на принципиальное различие внешней и внутренней среды, организационные подразделения в различных странах традиционно отчитывались по одним и тем же каналам, в них использовались одни и те же системы планирования и контроля, одни и те же властные полномочия.

Однако такая симметрия ограничивает стратегические возможности развития компании. Все большее значение в организационном построении управления компанией, занимающейся международной деятельностью, приобретает дифферецирование задач и ответственности ее подразделений в зависимости от условий и требований соответствующих зарубежных рынков, разнообразие схем ее построения.

Например, Unilever обеспечила большую степень координации и контроля для своих организационных подразделений на европейских рынках, где экономика стран — участниц ЕС тесно связана. Компания усиливала рольгрупп координации сбыта продукции в Европе и постепенно возложила на них ответственность за деятельность всех оперативных подразделений. В тоже время в других регионах традиционное значение линейного управления не изменилось (например, в Латинской Америке), и координационные группы по товарам в этих странах выступали в роли консультирующих. Unilever последовательно переходила от симметричной организации по всем странам к дифференцированной: сначала по товарам, затем по функциям и, наконец, по регионам. При мерно таким же образом поступает Procter & Gamble, дифференцирующая роль дочерних компаний и придающая некоторым из них статус ведущих в отношении стратегии развития определенных видов товаров.

Предоставляя выполняющим различные виды деятельности организационным подразделениям разные возможности влияния, внутренняя разнородность организационного построения позволяет компаниям выстроить управленческие возможности во взоимодополняющей последовательности и не допустить случайного их построения.

Дифффференциация в подходе к организационному построению компании облегчает переход от одномерной к многомерной структуре, поскольку позволяет делить управленческие проблемы на подпроблемы и проводить организационные изменения ПОЭТАПНО.

От вопросов зависимости — независимости к взаимозависимости и сотрудничеству. Для обеспечения четкости, ясности и однозначности отношений между различными подразделениями компании они обыч-

но строятся на основе определения связей зависимости или независимости. Однако передовые компании, особенно в организации международной деятельности, переходят к формированию и управлению взаимозависимостью различных подразделений. Организационная структура с взаимозависимостью отношений между ее подразделениями называется интегрированной организацией.

Мировая конкурентная бизнес-среда требует от компаний совместного владения информацией ее международных подразделений, кооперативной поддержки и использования ресурсов, коллективных действий и выполнения совместных маркетинговых и рекламных программ.

Независимые международные подразделения рискуют потерпеть поражение в мировой конкурентной борьбе. Глобальный скоординированный взаимозависимый подход позволяет интегрировать исследования рынков, НИОКР, производства, дает возможность взаимно компенсировать потери за счет прибылей на рынках других стран. В то же время в ряде случаев, как это, например, было с японским филиалом компании Procter & Gamble, целесообразнее дать большую свободу маркетинговых действий и новые стимулы для инновационной деятельности своим зарубежным подразделениям за счет взаимного обогащения бизнес-знаниями и опытом и взаимной поддержки.

В этом случае ошибочно создавать дополнительные организационные структуры в целях усиления и ускорения взаимодействия между подразделениями компании. Независимые подразделения имитировали бы подчинение и жестко отстаивали свою автономию, а зависимые подразделения воспринимали бы нововведения как их более расширенное право соглашаться с указаниями тех подразделений, которым они полностью подчинены. Компании добиваются большего успеха в организации взаимозависимости между своими подразделениями, если меняют основы взаимоотношений между ними. От отношений зависимости и независимости они переходят к отношениям подлинной открытой'взаимозависимости, вводя отношения сотрудничества как средство достижения интересов не только компании в целом, но и каждого ее подразделения в частности.

Особенно усиливается взаимозависимость структурных подразделений по следующим трем направлениям:'

- взаимозависимость в производстве товаров (специализация и кооперирование);
- взаимозависимость ресурсного обеспечения;
- информационная взаимозависимость;
- взаимозависимость в области бизнес-знаний, идей и опыта.

Следует отметить, что речь идет не о традиционной общей взаимо зависимости подразделений компании, когда для менеджеров приори-

тетными являются не локальные, а глобальные интересы компании. Взаимозависимость в ее современном понимании предполагает, что каждое отдельное подразделение, добиваясь поставленных целей, оказывает помощь другим подразделениям. Такой подход стимулирует рост организационных возможностей, повышая способности организации к пониманию подразделениями общих перспектив и общему использованию различных ресурсов

От контроля к координации и кооптации. Распространено убеждение, что одной из принципиальных задач внутрифирменного управления является создание такой организационной структуры, которая обеспечивала бы четкие механизмы принятия и реализации управленческих решений и контроля за функционированием компании. Как правило, это выражается в жестком контроле центра над зависимыми подразделениями и мягкий административный и финансовый контроль в децентрализованных структурных единицах.

Растущая взаимозависимость организационных подразделений, их дифференциация, тенденции децентрализации меняют систему контроля и ограничивают его роль. Оптимизация построения организационной структуры требует большей координации и кооптации. Это обусловлено прежде всего интенсификацией товарных, ресурсных и информационных потоков между подразделениями организации.

Процессы усиления координации и кооптации международных подразделений компании могут идти по двум направлениям; по пути формализации координации и по пути стимулирования социальных связей для развития неформальных отношений и координации.

Кооптация, дополняющая и повышающая эффективность координации, позволяет не допустить фрагментарности и демотивации подразделений компании. Кооптация — это процесс достижения организацией общего понимания корпоративных целей, приоритетов и ценностей, идентификация с ними и их реализация. Успешный пример кооптации подразделений компании NEC, провозгласившей девиз «C&C» (компьютеры и коммуникации) свидетельствует, что осознание служащими любого оперативного подразделения компании основных положений глобальной стратегии и своей роли в ее осуществлении позволяет добиться высокой конкурентной позиции фирмы.

Следует отметить, что дополнение контрольных функций менеджмента координацией и кооптацией усложняет процесс управления и весьма.затратно.

Вышеуказанные тенденции в основном наблюдаются у преуспевающих ТНК, наиболее эффективно работающих на мировом рынке в условиях жесткой конкуренции и быстрых непрерывных перемен.

Динамичный баланс функций в организации. Многомерность организационной «структуры управления компанией не означает одинаковый уровень влияния товарных, функциональных и географических направлений менеджмента, а предполагает их разный вес при общей сбалансированности.

Роли отдельных структурных единиц должны быть не фиксированными, а находиться в постоянном изменении в соответствии с трансформацией во внешней среде и условиями развития мировых рынков. Перед менеджерами высшего звена управления, отвечающими за организационное построение фирмы, стоит задача не допускать доминирования одной из функций и организационных структур над другими, обеспечивать возможности для переназначения полномочий, преобразования взаимоотношений и реорганизации систем распределения обязанностей.

Нельзя эффективно решать новые задачи в области международного маркетинга в рамках традиционного построения формальных глобальных матричных структур. Следует придавать большее значение отдельным членам организации, менталитету менеджеров компании, который и определяет в конечном итоге, кто окажется победителем на высококонкурентных мировых рынках, а кто простым исполнителем или побежденным.

Контрольные вопросы

1. Какие этапы в развитии организации компаний, занимающихся международной деятельностью вы знаете? Дайте их характеристики приведите примеры, иллюстрирующие каждый из этапов.
2. Определите основные принципы построения служб международной деятельности компаний.
3. Рассмотрев схему соотношения принципов централизации и децентрализации при построении международного маркетингового подразделения, куда вы предложите передвинуть границу между ними, учитывая современные тенденции в организации международной маркетинговой деятельности? Дайте обоснование своему решению.
4. Какие факторы апияют на формирование организационной структуры управления международной маркетинговой деятельностью? Дополните факторы, указанные в данном учебнике.
5. Назовите основные типы построения маркетинговых подразделений международных компаний.
6. Каким основным требованиям должна отвечать структура управления международной маркетинговой деятельностью?
7. Какая из организационных структур построения международного мар кетинга, является самой децентрализованной и в чем ее преимущества? В ка-

ком случае, для каких компаний и какихотраслей такая структура является оптимальной?

8. Какая известная компания, на ваш взгляд, имеет оптимальную структуру управления международной маркетинговой деятельностью и почему?

9. Дайте схематическое изображение организационной структуры управления известной зарубежной компании {воспользуйтесь данными Интернета). Проанализируйте се преимущества и недостатки. Сравните со структурой аналогичной российской компании.

10. Назовите основные проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры при построении служб международной маркетинговой деятельности на фирме,

11. Определите основные тенденции оптимизации построения служб международной маркетинговой деятельности на фирме.

Глава 35

КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

/. Сущность контроля международной маркетинговой деятельности и его специфика • -2. Основные виды контроля международной маркетинговой деятельно - сти • 3. Основные этапы глобального маркетингового контроля • 4. Оценка эффективности международной маркетинговой деятельности • 5. Корректировка планов и организации как результат контроля международной маркетинговой деятельности «

1. Сущность контроля международной маркетинговой деятельности н его специфика

Осуществление контроля предполагает предварительное определение целей, стратегии и политики, которые с теми или иными результатами реализуются и подлежат проверке. Проверяются не только результаты в сопоставлении с целями и затратами, контролируются также форма и методы их достижения. Контроль Не сводится только к выяснению того, эффективно ли в обозначенных компанией целях были использованы выделенные ресурсы: финансовые, материальные, людские, информационные, временньк. Контроль является составной частью процесса планирования в компании и следит за реализацией маркетинговых программ международной направленности.

Контроль международной маркетинговой деятельности должен быть всесторонним, систематическим и периодическим и должен охватывать маркетинговую среду, цели, стратегии, программы, организацию, системы, процедуры и практику в каждой из составляющих маркетинг-микс: товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики, а также стратегии и технологии организации маркетинговых исследований на мировых рынках.

Контроль международной деятельности имеет существенные отличительные особенности по сравнению с контролем деятельности компании, работающей на внутреннем рынке. Контроль международной деятельности затрагивает различные рынки с их особенностями и спецификой. Он касается крупных по размеру и сложных по организации компаний, осуществляющих множество видов объемных операций практически во всем мире. Усложняются уровни контроля вслед-

ствие многослойности организационной структуры управления международных компаний и т.д.

Контроль международной деятельности сопряжен с рядом проблем, которые структуриров&ч американский ученый Дж. Вайдинг. К ним относятся прежде всего трудности финансового контроля деятельности подразделений за границей, возможные конфликты между центральными службами и филиалами за рубежом или между последними из-за клиентуры или рыночных территорий, развитие международной деятельности по непредвиденному пути, двойная занятость персонала или административных служб в связи с работой на зарубежном рынке и координацией вопросов с национальным рынком основного базирования, недоиспользование возможностей производства или сбыта на зарубежных рынках и т.д.

Эти проблемы в основной своей части обусловлены значительной удаленностью одних рынков от других, их большим разнообразием, необходимостью диверсификации методов производства и сбыта на местах, нарастанием за границей числа неконтролируемых факторов, быстрыми переменами, неточностью информации, культурными отличиями и др.

Специфика международного контроля определяется тем, что международные компании располагают меньшими возможностями контроля за ценами из-за таможенных тарифов и регулирования торговли в зарубежных странах. Кроме того, данные о международных рынках часто являются неполными, ненадежными и несопоставимыми по странам. Эти данные сложно использовать не только для планирования, но и для контроля. Фирмам, имеющим заграничные филиалы, довольно трудно контролировать их из головной конторы в связи с различиями в деловой практике и среде.

Действенный контроль международной маркетинговой деятельности должен соответствовать двум основным характеристикам:

1) он должен быть формальным и систематическим;
2) он должен проводиться периодически (как правило, ежегодно).

Контроль должен проводиться всегда, даже если компания находится в стадии расцвета и роста и не испытывает никаких трудностей. Контроль может осуществляться как специально уполномоченными подразделениями самой компания (на уровне ее центральных служб), так и независимыми внешними специализированными агентствами (компаниями). Наибольший вес имеют Boston Consulting Group, PricewateriiouseCooper's, McKinsey, Dun & Bteadstreet и многие другие. При этом нельзя категорично заявлять, что вкешккй аудит более объективен, чем внутренний. Если компания заинтересована в объективности

внешнего контроля, менеджеру компании следует специально оговорить это при выдаче соответствующего задания на проверку.

В отличие от финансового контроля международный маркетинговый контроль не осуществляется по инициативе правительственных или общественных органов или по решению суда, а всегда только по инициативе самой компании.

Менеджеры международной компании в целях организации действенного контроля должны прежде всего выбрать уровень централизации и децентрализации контроля, степень его жесткости.

Контроль над операциями зарубежных подразделений с полномочиями стратегического центра, которому предоставлена свобода действий в предпринимательстве при поддержке головного офиса, может быть относительно мягким и носить рутинный характер, в то время как координация потоков ресурсов информации к нему и от него требует интенсивного вмешательства высшего уровня менеджмента.

Мягкий контроль не препятствует инициативе зарубежных филиалов и низовых звеньев и может позволить им отклониться от целей компании. Например, в компании Westjnghouse была предоставлена полная самостоятельность роста подразделений по строительству дешевого сырья на основе правительственных контрактов, и эти подразделения заключали контракты без учета их прибыльности, что привело к значительным убыткам.

Наоборот, жесткий контроль устанавливается в отношении зарубежных подразделений, выполняющих принятые корпоративным руководством решения. Он осуществляется в виде надзора над операциями с использованием стандартных систем координации действий. Поскольку такие подразделения решают относительно простые задачи, координация использования дефицитных ресурсов с ними может быть минимальной.

Однако чрезмерно жесткий контроль также опасен. Центральные службы компании General Mills при выявлении сокращения продаж в Parker Brothers и Izod не допустили их инициативного выхода с новым ассортиментом, уволили их менеджеров и попыталась реформировать все в централизованном порядке силами своих менеджеров, которые не знали данный бизнес так же хорошо, как предыдущие. В результате успешный результат не был достигнут.

Контроль должен быть действенным, но не чрезмерным и не попустительским. Поэтому чрезвычайно важным является определение баланса в степени жесткости и уровней контроля в компании в отношении, в том числе, ее международной маркетинговой деятельности. Особенно важен баланс контроля за соблюдением стратегической линии развития компании» финансовыми результатами, расходованием

и распределением средств, номенклатурой товаров, набором географических и целевых рынков и т.д.

Компанией предпринимаются шаги для создании системы международного контроля. Происходит определение методов и норм контроля, отклонение от которых и будет измеряться в ходе контроля. На данном этапе для каждого зарубежного подразделения идет локализация целей и задач, устанавливается его область ответственности и компетенции.

Обеспечение надлежащего контроля предполагает также создание и развитие информационной системы, системы коммуникаций закрытого внутрикорпоративного использования, покрывающей практически весь земной шар. Такая система позволяет не только получать достоверные данные в режиме реального времени о состоянии зарубежных рынков, изменениях в запросах местных потребителей и т.д., но и отслеживать результаты продаж каждого из международных подразделений. Такая система коммуникаций — основа системы контроля за международной маркетинговой деятельностью. Она позволяет регулярно собирать и передавать соответствующие данные для анализа качества работы зарубежных подразделений.

Очень важна разработка методики сопоставимости данных по международным подразделениям, расположенным в различных странах, что позволяет дать реальную оценку их маркетинговой работы. Определяется основной перечень отчетныхданных. Это, прежде всего, объем продаж, измеренный в абсолютных величинах, рыночная доля, уровень цен, формы и методы стимулирования продаж, данные о каналах сбыта, данные по персоналу, осушествляющему маркетинговую политику.

Компания определяет цели, методы контроля, стандарты и уровни ответственности. Она может также отслеживать тенденции изменения объема продаж, издержек и уровня прибылей.

2. Основные виды контроля международной маркетинговой деятельности

Контроль международной маркетинговой деятельности на фирме осуществляется в фюрме разработанных видов отчетности о состоянии и результатах внешнеэкономических операций в разбивке по товарам и странам и в целом по суммарному итогу. Контроль проводится и в разбквке по соответствующим филиалам, отделам и сотрудникам. Контроль международной маркетинговой деятельности включает разные виды (рис. 35.1).

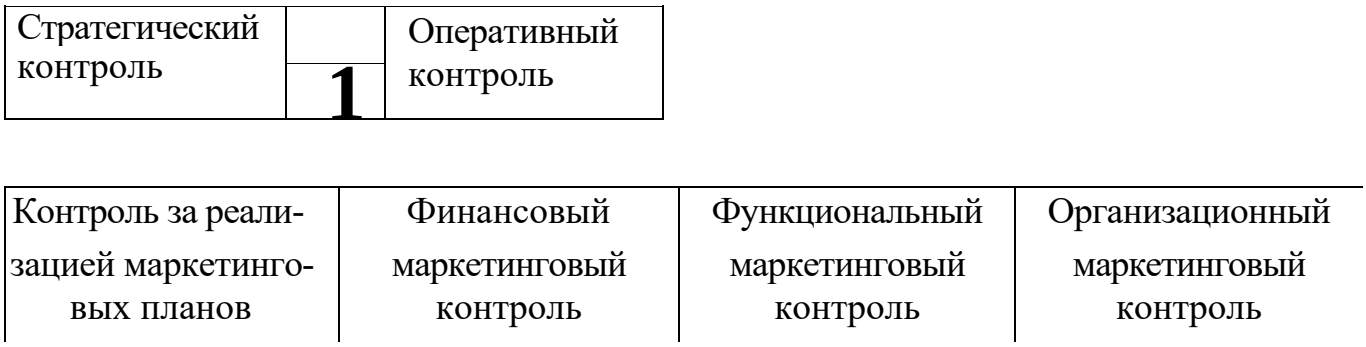


Рис. 35.1. Основные виды контроля международной маркетинговой деятельности компании

Контроль может быть *стратегическим*, проверяющим достижение стратегических результатов в целом по маркетинговой работе на зарубежном рынке, и *оперативным*> текущего характера. Стратегический контроль оценивает степень следования зарубежных филиалов глобальным целям и стратегиям, разработанным головной компанией. В ряде случаев этот контроль призван определять степень адаптации маркетинговой работы компании к требованиям среды, рынка и запросам потребителей зарубежных стран.

Важен *контроль за реализацией* маркетинговой части планов внутрифирменного развития компании по срокам и результатам. В этом случае контроль международной маркетинговой деятельности осуществляется путем соотнесения фактических результатов с плановыми. Контроль по срокам означает ежедневное сопоставление с контрольными сроками отчетов должностных лиц об исполнении мер и показателей, намеченных в плане международного маркетинга. Контроль исполнения по результатам означает анализ выполненных мероприятий с позиции достижения общих целей и стратегии развития. Результаты анализа оформляются в виде служебной записки (заключения), в которой находит отражение получение или неполучение предусмотренных планом результатов, указание проблем, препятствий и новых условий, возникших на пути их реализации, перечень дальнейших мероприятий, которые не могут быть из-за- этого выполнены, а также предложения по существу вопроса.

В этой записке указываются результаты анализа причин отклонения от плана, например: недобглсовестные или некомпетентные действия, недостаточные полномочия отдельных служебных лиц, недостаток ресурсов (финансовых, трудовых, административных, технических, временных), новые внешние факторы, обстоятельства непреодолимой силы. В ней также содержатся предложения по устранению причин отклонений от плана, в частности: применение дисциплинарных мер, проведение соответствующих корректировок в плане и работе компании.

Такой контроль предполагает не только проверку количественных юказателей, но и качественных, т.е. выполнение поставленных в пла*ик* качественных целей и задач. Контроль за реализацией планов является неотъемлемой частью плановой работы компании, обязательны элементом стратегического управления и необходимым условием амого существования системы стратегического планирования.

Контроль реализации стратегического международного маркетинового плана осуществляется группой международного маркетингово-о планирования головной компании, а оперативных планов зарубеж-1ых подразделений компании их центральным аппаратом.

В последнее время получает распространение *глобальный маркетинговый контроль,* который в большей степени призван усилить единую лобальную координацию действий всех подразделений компаний соласно ее единой глобальной маркетинговой стратегии и программы, не всестороннюю и полную проверку маркетинговой деятельности за->убежкых подразделений. Это связано с развитием процессов глобализации и разработкой рядом ТНК глобальных стандартных программ ткетинговых действий на большинстве рынков зарубежных стран.

Контроль маркетинговых затрат, или *финансовый контроль,* опреелятсуммы израсходованных средств нареализацию маркетинговых 1следований и мероприятий, их распределение по соответствующим татьям и эффективность использования.

В данном случае осуществляется контроль основных финансовых окументов зарубежных подразделений: отчета о прибылях и убытках, •аланса предприятия, отчета о движении денежных средств и особенно в части бюджета по маркетингу как в целом, так и по отдельным его татьям. Контроль идет по соответствующим финансовым коэффициентам: рентабельности, деловой активности (оборачиваемости), ликидности (платежеспособности) и др. В частности, рассчитываются оэффициенты ROS (return on sales) — коэффициент отношения лрыли к продажам (прибыль до налогообложения к объему продаж), wOl (return on investment) — коэффициент нормы возврата инвестикй (прибыль до налогообложения к объему инвестиций), ROE (return n equity) — доход на акционерный капитал (прибыль до налогообложения к акционерному капиталу), ROA (return on assets) — доход на аквы (прибыль до налогообложения к активам), AT (asset turnover) — борот ахтвов (объем продаж на активы) и др.

Функциональный контроль, анализирующий одну или несколько *щиш&* маркетинга зарубежного подразделения компании, включает **овлрную,** иденозую, д»стркбуокоинную и коммуникационную области. \ СВЯЗИ с этим весила важен контроль сбыта или контроль за реализацией тола^оя и уедут.

Проверке подлежит также маркетинговая среда работы компании, ее цели, программы, политика и ресурсы.

Организационный маркетинговый контроль подразумевает проверку организационного построения служб, обеспечивающих международную маркетинговую работу. Этот контроль затрагивает вопросы распределения сотрудников, их должностных обязанностей и т.д.

Различают также *контроль, контроллинг* и *мониторинг.* Понятие «контроль» — наиболее общее и собирательное, которое может включать и разовые проверки, и постоянный надзор, и процесс контролирования. Мониторинг предполагает постоянство и непрерывность процесса контроля, контроллинг означает сам процесс контроля в его стадиях и последовательности. Принято считать формами контроля *ревизии и мониторинг.*

Контроль может проходить в форме неожиданно проводимых для проверяемых бизнес-единиц ревизий или в форме запланированных ревизий. Ревизии могут осуществляться как внешними организациями, так и структурными подразделениями компании.

Мониторинг предполагает регулярное предоставление в четко определенные сроки или в режиме реального времени данных по оговоренным видам деятельности: поступлению заказов, заключению контрактов, поступлению платежей, результатам локальных маркетинговых исследований, рекламных кампаний и т.д. Постоянный контроль, мониторинг, может быть регулярный или непрерывный, в том числе и в режиме реального времени.

Контроль международной маркетинговой деятельности может охватывать как всю компанию в целом по основным стратегическим направлениям, так и отдельные ее зарубежные подразделения или их группы.

3. **Основные этапы глобального маркетингового контроля**

Процесс контроля международной маркетинговой деятельности может быть разбит на ряд последовательных этапов (рис, 35.2).

Первый этап контроля международной маркетинговой деятельности сопряжен со встречей руководства компании с аудиторами, на которой определяется задание по аудиту международного маркетинга, а именно: цели, объекты, степень контрольного покрытия и/или выборки, глубина, источники информации, формы контроля, формат итогового заключения аудиторской проверки и время проведения контроля.

Второй этап включает в себя составление,подробнейшего плана проведения контроля и расстановку команд аудиторской проверки.

Разработка задания по контролю

Разработка плана аудита маркетинга

Сбор данных для контроля

Анализ собранных данных

I ZZI

Подготовка и презентация итогового заключения

Рис 35 2 Этапы процесса контроля международной маркетишовой деятельности

Третий этап связан со сбором необходимых данных в форме отчетов, интервью, просмотра внутрикорпоративной документации Используются кабинетные и внекабинетные методы исследований для сбора вторичной и первичной информации.

Одним из важнейших документов для маркетингового аудита являются отчеты соответствующих подразделений компании Своевременность предоставления отчетов важна для контроля, так как на базе их данных происходит распределение ресурсов, корректировка планов, оценка труда и вознаграждение работников. Обычно система отчетности зарубежных подразделений ТНК идентична отчетности в стране базирования, поскольку менеджеры головной компании лучше с **ней** знакомы и единообразие облегчает сопоставление результатов работы Затрудняют получение своевременных и сопоставимых отчетов несовместимость систем обработки данных, используемых в разных странах, и ограничения в отношении потоков информации, пересекающих границы государств.

Полученная информация накапливается и систематизируется При ее сборе важно не попасть под влияние мнений опрашиваемых сотрудников компании. Например, при проверке сбытовой деятельности компании вряд ли уместно опрашивать торговый персонал компании, важнее встретиться с покупателями и потребителями ее товаров. Кроме того, бывает полезным понаблюдать, как руководитель стремится к личному контакту с аудитором. Если аудитора разместилив отдельном кабинете и туда часто заходит руководитель проверяемого подразделения, это может свидетельствовать о серьезных недостатках в работе проверяемой службы.

С расширением международной деятельности Компании в ее системе и структуре управления должны сформироваться средства, обеспечивающие надежную отчетность заграничных филиалов. Чем больше значимость зарубежных подразделений, тем выше уровень в иерархии, перед которым они должны отчитываться

На четвертом этапе процесса контроля международной маркетинговой деятельности собранные данные анализируются и интерпретируются Гордится отчетом по контролю в 100 страниц не стоит, это само по себе еще ни о чем не говорит, главное — компетентный анализ и соответствующие выводы

Пятый этап связан с подготовкой аудиторского заключения и его презентацией Содержание заключения включает цели, объекты и рамки аудита, основные, в том числе и цифровые, данные, полученные в результате контроля, а также выводы, предложения и рекомендации контролирующего органа п отношении путей совершенствования и развития международной маркетинговой деятельности компании. При этом нужно отдавать себе отчет в том, что аудиторское заключение — не панацея от всех бед Глобальный маркетинговый контроль — это высший уровень контроля в целях победы на мировом рынке глобальной компании.

Процесс контроля неотделим от процесса планирования, процесс контроля входит в процесс планирования и процесс планирования начинается с результатов контроля.

Роль контроля в условиях турбулентности и неопределенности международной маркетинговой среды значительно повышается. Именно контроль позволяет отследить трансформирование внешних условий развития компании и способен обеспечить гибкость и адаптивность стратегии ее развития Чем более компания начинает ориентироваться на стратегию глобализации бизнеса, тем более контроль смешается с уровней зарубежных подразделений в ее центральные службы, значение которых усиливается.

4. Оценка эффективности международной маркетинговой деятельности

Эффективность международной маркетинговой деятельности на уровне фирмы определяется прежде всего тщательным анализом прибыльности внешнеторговых операций путем сопоставления доходов и затрат,'« также плановых заданий с результатами их выполнения. Эффективность международной маркетинговой деятельности определяется также ее рыночной долей, степенью известности торговой марки

товара и фирмы, увеличения числа ее покупателей и контрагентов и т.д

В международной практике довольно часто в целях упрощения задачи эффективность маркетинговой деятельности подменяется расчетом эффектипности сбытовой деятельности компании в зарубежной стране Хотя это и искажает общую картину развития маркетинга в той или иной стране, однако может в определенной степени свидетельствовать о состоянии дел и быть с определенными оговорками принято в качестве одного из способов оценки эффективности маркетинговой работы зарубежных филиалов и дочерних фирм

В частности, для оценки сбытовой деятельности зарубежных подразделений компаний и ее дочерних фирм могут служить расчеты по следующим вариантам

1) Прибыл^ шо%>
Затраты на международный маркетинг

2) реальный объем продаж 1Q^~
Плановый объем продаж

., Объем продаж за данный период
J) ШО%,
Объем продаж за предыдущий период

4) Прибыль • 100%,
Реальный объем продаж

Реальный объем продаж .„„^
Число покупателей

Число полученных заказов ,лл(*
0) 100%,
Число визитов торговых агентов _.

Прямые торговые расходы лл„
1) • 1UU70,
Реальный объем продаж я\ Чистючасов

на встречи с клиентами гпл~
0; 100%.
Число рабочих часов

Число жалоб и рекламаций м
у) IUU/fc,
Число постоянных покупателей

10} Реальный объем продаж
Число визитов торговых агентов

&кяг **рад** фор^ЗЕД расчета эффективности сбытовой деятельности **может быть** продолжен.

Оценивать эффективность работы зарубежных подразделений компании более сложно, чем осуществлять контроль за работой подразделений, расположенных на национальном рынке в стране базирования Дело в том, что разные страны имеют различающиеся условия маркетинговой и предпринимательской среды, различную сложность проникновения на их рынки, различную степень важности для развития и роста компании и т д Поэтому для оценки эффективности международной маркетинговой деятельности фирмы следует обязательно привлекать не только количественные, но и качественныекритерии.

К качественным критериям относятся разработанность технологий международного маркетинга и управления международной деятельностью компании, уровень корпоративного духа, международный престиж компании, основные ценностные ориентиры в управлении и т д Корпоративная культура представляет собой скрытую форму контроля и оценки эффективности контролируемой деятельности компании Правда, она затруднена в ТНК из-за возможного несовпадения ценностных представлений в управлении компанией, однако сближение управленческих и маркетинговых установок менеджеров структурных подразделений компании разных стран способствует формированию общей деловой культуры

На первый взгляд может показаться странным, но как критерий эффективности деятельности соответствующего зарубежного подразделения рассматривается даже желание перевода в это подразделение сотрудников компании

Оценка деятельности зарубежного подразделения отличается от механизма и критериев оценки труда его руководителя, хотя некоторые финансовые и маркетинговые критерии используются в обоих случаях.

Важным в осуществлении контроля и оценки деятельности зарубежных подразделений компании является личный контакт сотрудников центральных служб головной компании с сотрудниками ее филиалов и дочерних компаний Это позволяет обменяться информацией, прочувствовать климат в коллективе, уровень деловой и маркетинговой культуры. Регулярные встречи и собрания с приглашением сотрудников из зарубежных подразделений являются также одной из форм совершенствования международной маркетинговой работы компании в целом, поскольку позволяют получить ценную информацию относительно направлений плана развития компании, организации процесса контроля и о многом другом.

Конечной целью расчетов является совершенствование существующего комплекса международных маркетинговых операций и повышение общей рентабельности производственно-сбытовой деятельности компании

5. Корректировка планов и организации как результат контроля международной маркетинговой деятельности

Проверив ход и результаты маркетинговой деятельности зарубежных филиалов и оценив их эффективность, компания проводит корректировку не только методов и направлений их работы, но и тактического и, если это необходимо, стратегического курса развития компании, ее организационного построения. Это позволяет гибко реагировать на происходящие в международной маркетинговой среде изменения и обеспечивать ее неуклонный рост в международной предпринимательской сфере.

Корректировка планов осуществляется при непременном условии проведения анализа расхождений плановых и фактических результатов. При этом подразделяют операционные (текущие) и стратегические расхождения. Операционные расхождения не требуют изменений портфеля товаров и рынков компании, и усилия менеджеров направлены в этом случае на повышение эффективности маркетинговой работы и снижение издержек производства и обращения. Стратегические расхождения делают настоятельным освоение новых товаров, экспорт их на новые рынки, т.е. предполагают использование стратегии диверсификации и интернационализации. На рис. 35.3 приведен пример графического анализа расхождений по объему продаж.



Рис. 35.3. Анализ расхождения фактических и плановых показателей в международном маркетинговом планировании

При обнаружении расхождений разрабатываются стратегии и меры по их ликвидации и оценивается вклад каждой меры в обеспечение достижения намеченных планом показателей.

Оперативность корректировки стратегического плана международной маркетинговой деятельности является необходимым условием эффективности системы стратегического планирования и стратегического управления компании. Корректировке подвергается план в соответствии с изменившимися обстоятельствами, если исполнение последующих мероприятий признается невозможным или нецелесообразным. В процессе контроля выявляют причины отклонения от плана, принимаются оперативные меры с целью исполнения последующих мероприятий в установленные сроки и осуществляют корректировку плана.

По ходу реализации корректируется не только план международного развития — пересмотру подвергается и общий стратегический план развития компании в целом. Корректировка плана может включать изменение сроков отдельных мероприятий, добавление новых к/или исключение некоторых старых мероприятий, признанных нецелесообразными. Чаще корректируются тактические методы текущей работы компании и реже происходит изменение задач и целей международного маркетинга, стратегических направлений развития, когда разрабатывается новая стратегия развития международной маркетинговой деятельности фирмы, а старая стратегия объявляется несостоятельной. В ряде случаев происходит признание всего плана утратившим силу.

Пересмотру подвергается организационная структура управления компанией, включая не только схему органов управления, но и принципы их построения. Если косная организационная структура не согласуется с требованиями международной среды и задачами и стратегией международного маркетинга компании, вряд ли приходится рассчитывать на успех в ее развитии.

Корректировка может предполагать внесение изменений в учебные планы переподготовки сотрудников, осуществление кадровых перестановок, предоставление на временной основе дополнительных ресурсов и т.д.

Контрольные вопросы

1. Какие виды контроля вам известны?
2. В чем заключается основная опасность чрезмерно жесткого и чрезмерно мягкого контроля?
3. Чем отличаются понятия «контроль», «контроллинг* и «мониторинг»?

4 Какие методы используются для оценки эффективности международной маркетинговой работы фирмы**

5 Какие формулы являются наиболее распространенными для оценки эффективности сбытовой деятельности компании[9]

6 Какие виды формального контроля и оценки эффективности международной маркетинговой деятельности компании вы могли бы предложить[9]

7 Какие виды неформального контроля и оценки эффективности международной маркетинговой деятельности компании вы могли бы предложить[9]

8 Какие цели преследует анализ расхождений плановых и фактических результатов международной деятельности компании и как он осуществляется*

ЧАСТЬ II
Кейсы и задачи

Содержание части II

КЕЙСЫ

Концепция мездународного маркетинга . ■ ■ ■..... 805
U. Экспортируем клюшки для гольфа: выход российской компании на зарубежные рынки . • • 805
1.2. Coca-Cola ориентируется на глобальный молодежный рынок ... 809
1.3. Зарубежные рынки английской компании Marks & Spencer . . .810 1Л
Нужен ли европейский зонт японским потребителям.' 816
1.5. В поисках возможностей за рубежом: McDonald s n Москве 818
1.6. Компания Gillette на международном рынке 819
1.7. Kodak против Fuji: борьба на поле соперника 823
1.8. Расширение зарубежных рынков: Kellogg против General Mills. . . 826
1.9. Глобальная компания Levi Strauss 827
1.10. Procter & Gamble: стратегия адаптации или стратегия стандартизации ..... * 828
Международная маркетингом* среда 830
2.1. Убытки фирмы Mitsui в Иране 830
2.2. Сохранение бизнеса компанией Bata Ltd 833
2.3. Войны Cola: Coke и Pepsi борются за конкурентное преимущество 837
2.4. Различие бизнес-культуры . . . -..... 839
. Изучение мирового рынка в международном маркетинге..... 843
3.1. Рыночные исследования в международном маркетинге: экспорт леса из России 843
3.2. Маркетинговые информационные системы в Западной Европе . . 848
3.3. Frito-Lay: маркетинговые исследования для удовлетворения запросов потребителей 850
3 4. Goodytar Tire сегментирует международные рынки независимо от регионов 852
3.5. От массового маркетинга к сегментации мирового рынка (Levi Strauss)..... 853
, Товарная политика в международном маркетинге..... 855
4.1. Процесс разработки новых товаров в компании ЗМ приносит Успех..... 856
4.2. Procter ft Gamble порывает с традицией 85B
4.3. Международный маркетинг в сфере услуг (Federal Express) . . , . 860
4.4. Компания Gerber возвращается к ориентации на потребителей, которых она знает лучше всего 862
4.5. Каким образом японцы намерены сохранить свое преимущество в области эффекташости производства в XXI в 864
АЛ. Citibank в Японии: маркетинг услуг в глобальном масштабе 866
4>7. От Токио до Тайваня: товары иностранного происхождения * США..... 867
4.8, Товарные стратегии кошмник Со]вд(е 869

5. Ценовая политика в международном маркетинге 874
5.1. Мировые цены на нефть — торговая фирма «Нсфэкс» 875
5.2. Корпоративные иены в России 877
5.3. Антидемпинговые процедуры — российская экономика получила рыночный статус 878
5.4. Ценовой демпинг в японо-американских отношениях 878
5 5. Стратегия низких цен и восстановление доли на рынке компании Apple Computer 880
5.6. Ценовые проблемы компании General Motors 881
5.7. Конкурентоспособность японских автомобилестроительных компаний и ценовые стратегии 884

6. Сбытовая политика в международном маркетинге 885
6.1. Слабые позиции IBM в Японии: противостояние системе Keiretsu 885
6.2. Революция в японской торговле приводит к изменению цен ... 887
6.3. Оптовая торговля в Японии 888
6.4. Как анализ портфеля Procter & Gamble привел к глобализации Cover Girl 890
6.5. Компания Dean Foods осваивает мексиканский рынок 891
6.6. Глобальная философия бизнеса в компании 3M 892
6.7. Интегрированная логистика DuPont Engineering Polymers (DEP) 895
6.8. Глобальная логистическая стратегия компании Zwick Electrical Incorporated (ZEI) . . ,.....900

7. Политика продвижения в международном маркетинге ..... , ... 910
7.1. Disney Land за границей 910
7.2. Barbie; использование капитала марки на международных рынках 913
7.3. Как стимулирование продаж помогло Chiquita продавать бананы в Бельгии.....915
7.4. Стратегии выбора средств рекламы на развивающихся рынках . .916
7.5. Телемаркетинг бурно развивается в Европе 918
7.6. Avon — перестройка торговли на дому в 90-е гг. XX в 919

8. Управление международной маркетинговой деятельностью 921
8.1. Венецианский купец.....921
8.2. Стратегия развития и международная организация компании Dandy.....•.....930
8.3. Продажа французской минеральной воды Source Perrier в США..... .' . 936
8.4. Компания Moy Park перемещается на рынки континентальной Европы 944
8.5. Успех Harley-Davidson на мировом рынке 948
8.6. IBM — организационная перестройка 951
8.7. McDonald's — маркетинговые технологии . . . '. 953

ЗАДАЧИ И ЗАДАНИЯ

Задание 1. Анализ международного маркетинга ТНК.....955
Задача 2. Прогноз динамики цен 955
Задача 3. Кбгда э<М>ективно понижение цен? 956

Задача 4. Определение емкости рынка..... 95(
Задание 5. Составление краткого обзора и прогноза рынка..... 95(
Задание 6. Составление краткой справки на фирму ..... 95(
Задание 7. Анализ международной маркетинговой программы фирмы ... 951
Задача 8. Расчет цены по импорту (составление конкурентного листа) ... 95'
Задание 9. Расчет трансфертной иены (составление задачи)..... 95!
Задача 10. Расчет трансфертной цены 951
Задача П. Эффект «каннибализма» по потребителям ..... 95!
Задание 12. Бснчмаркинг (работа в Интернете)..... 95!
Задача 13. Эконометрика в международном маркетинге..... 95!
Задача 14. Эконометрика в международном маркетинге. Минимакс ... . 96(

КЕЙСЫ 1. Концепция международного маркетинга

7.7. Экспортируем клюшки для гольфа: выход российской компании на зарубежные рынки • 1,2, Coca-Cola ориентируется на глобальный молодежный рынок • 1.3. Зарубежные рынки английской компании Marks & Spencer • /. 4. Нужен ли европейский зонт японским потребителям?• 1.5. В поисках возможностей за рубежом: McDonald's в Москве • 1.6. Компания Gillette на международном рынке • 7.7. Kodak против Fuji: борьба на поле соперника • /. 8. Расширение зарубежных рынков: Kellogg против General Mills» J.9. Глобальная компания Levi Strauss • 1.10. Procter & Gambled: стратегия адаптации или стратегия стандартизации

1.1. Экспортируем клюшки для гольфа: выход российской компании на зарубежные рынки

Перестройку главный технолог ГНПЦ «Звезда-Стрела» Виктор Банников встретил, как и все оборонщики, восторженно. Оборонной промышленности разрешили выпускать гражданскую продукцию, и все свято верили: используя наши уникальные военные технологии и огромные производственные мощности, мы вскоре запалим Запад высокотехнологичной продукцией. Если и «завалили», то в лучшем случае титановыми лопатами. Завод «Звезда-Стрела», делающий уникальные авиационные ракеты, наладил производство гладильных машин «Калинка». Когда это чудо в начале перестройки демонстрировали иностранцам, приезжавшим на завод в поисках российских высоких технологий, один заокеанский гость сказал: «Я хорошо представляю жизнь стандартного американца. Не могу припомнить, чтобы в ней встречалась гладильная машинка. Мы давно используем немнущиеся ткани». Швед был менее дипломатичным: «Я подобную штуку купил лет сорок назад. Это самое бесполезное приобретение за всю мою жизнь». До сих пор несколько корпусов завода завалено «Калинками».

«Эта история послужила нам первым уроком, — рассказывает Виктор Банников. — Сначала изучи потребности рынка, а потом производи товар». Военное производство сворачивалось на глазах, и семеро инженеров-технологов решили создать малое предприятие. В этом им помог генеральный директор «Звезды-Стрелы» Сергей Яковлев. Название «Мстал-Парк» (Metal-Park) говорило само за себя: производить собирались то, что умели делать лучше всего — изделия из металла. Любые. С единственным условием — конечная продукция должна экспортироваться.

«Первый наш иностранный партнер, швед, был таким же дилетантом, как мы. Правда, поняли мы это гораздо позже, — вспоминает Виктор Банников,

бессменный президент «Метал-Парка». — Как и многие иностранцы, приехавшие сюда без цента в кармане, он надеялся сделать бизнес на российской дешевизне». Раз в квартал швед прилетал с сумкой, набитой железками, и выкладывал их на стол: «Вот это сможете сделать?» — «Для нас это смешно, мы тут ракеты делали! » — бодро отвечали оружейники. «Метал-Парк» разрабатывал технологию, штамповочную оснастку и размещал заказ на «Стреле» или других оборонных заводах. А конечный продукт экспортировался в Швецию. Делали все —от стальных закладных деталей для бетонных изделий до латунных карабиичиков.

По убеждению шведского коммерсанта, вся дешевая продукция производится в Юго-Восточной Азии, но оттуда се далеко везти. И если россияне смогут сделать то же самое на полкопейки дешевле, будет выгоднее покупать в России. «Мы спорили, показывали себестоимость, накладные расходы, — вспоминает Банников. — Ругань стояла неимоверная. Наш партнер переходил с английского на шведский и кричал, что мы в бизнесе ничего не понимаем. Мы в ответ кричали по-русски, что он приехал в Россию, чтобы на нас нажиться. Это было семь лет назад. Мы научились понимать, что наши проблемы их не волнуют».

Копеечный бизнес потихоньку умирал. После анализа ситуации было решено сосредоточиться только на самой сильной стороне фирмы, сформулировав следующее правило: заниматься только высокотехнологичным производством. И компания остановила свой выбор на выпуске изделий из титана. Недоступный для производства гражданских товаров в период холодной войны, легкий и прочный «ракетный» металл как раз в это время стремительно входил в моду.

Надо сказать, что технология обработки титана сильно отличается от обработки других металлов. Требующий специальных твердосплавных режущих инструментов и абразивных материалов, он к тому же льется и сваривается только в полном вакууме. Зато у этого материала много преимуществ.

К началу 90-х гг. в России были самые большие в мире запасытитанового сырья» дефицита не предвиделось. В стране осуществлялся полный цикл переработки — от добычи и получения титановой губки до высокоточного титанового литья и последующей обработки. У нас были обученные кадры. «Метал-Ларку» оставалось лишь найти продукт, с которым можно было выйти на рынок.

Компания попыталась было делать титановые эндопротезы для итальянцев. Ноте потребовали произвести полную сертификацию производства — от получения металладо выпуска конечной продукции. Это стоило огромных денег, которых у «Метал-Парка» не было. Позже поступило предложение делать титановый такелаж для яхт. Легкий, прочный и очень дорогой, он давал существенные преимущества том яхтсменам, которые могли позволить себе такую покупку. Но как только новое производство пошло в гору, американская ассоциация яхтсменов'запретила использовать титановый такелаж в профессиональных соревнованиях, чтобы уравнять шансы спортсменов. Перспективный бизнес был убит.

Новую идею бывшим ракетчикам подкинул южнокорейский бизнесмен. Он впервые привез клюшки для гольфа, стальную и деревянную, и заказал титановую. Заодно бизнесмен рассказал, что гольф чрезвычайно популярен на

Западе, число игроков растет стремительно, а мировой объем продаж клюшек в 1992 г. составил 1,5 млрд долл. В этой индустрии постоянно идет поиск новых материалов. Как раз в тот момент начинали пробовать титан. Прочный, красивый, а главное — престижный. Все-таки ракетные технологии, космос...

Первый образец российские инженеры просто выфрезеровали из куска титана. Кореец остался доволен и дал «Метал-Парку» первый пробный заказ. «Сегодня смешно вспоминать те дилетантские клюшки шестилетней давности, — улыбается Виктор Банников. — Мы совершенно не знали требований гольф-индустрии к дизайну, к обработке. Мы сделали титановую колотушку». Но кореец их покупал и уже дома доводил до кондиции. Выполняя эти маленькие заказы, ракетчики научились делать настоящие клюшки, стали, по их словам, «потихоньку понимать продукт*. Но самое главное — они оценили реальный размах индустрии. И хотя южнокорейский покупатель почти не давал партнерам информации о рынке, стало понятно, что этим бизнесом стоит заняться по-настоящему. Ведь первая партия была всего 500 шт., а через два года клюшки отгружали уже тысячами.

В 1993 г, российские инженеры случайно увидели в «Известиях* объявление: «Мюнхен, международная выставка Гольф 93» и решили показать свой товар за границей сами, без навязчивого корейца. Первой попробовать вести бизнес с русскими решилась американская корпорация Golfsmith. А уже через год титановые головки от «Метал-Парка» украсили обложку годового каталога ведущего поставщика товаров для гольфа. Шефство над русскими взял вице-президент Golfsmith Том Уин шоу. «За два года общения с американцами мы поняли, как жить в международной индустрии. Для этого недостаточно знать английский язык и правила ведения бизнеса. Надо понимать, что оттебя хотят, почему у тебя возникают проблемы и что надо сделать, чтобы эти проблемы больше не возникали», — вспоминает вице-президент «Мстал-Парка» Владимир Максимов.

Поскольку гольф в Америке крайне популярен, о русских клюшках стали много писать. Сначала просто как об экзотическом явлении, но с ростом поставок тон стал уважительным. Клюшки действительно оказались уникальными, но отнюдь не благодаря использованию российских военных технологий. Начав серьезное производство, «Метал-Парк» столкнулся с тем, что хваленое оборудование оборонных предприятий оказалось вовсе не приспособленным для производства каких-то клюшек. Технология литья титана была абсолютно неэкономичной. Чтобы рационально загрузить арендованную литейную печь, требовалось делать одновременно огромное количество заготовок. К тому же на авиационных заводах минимальная толщина стенки титановой.отливки составляла 2 мм, а «Метал-Парку» требовалось вдвое меньше. Пришлось вместе с инженерами заводов, выполнявших заказ, разрабатывать специальные технологии производства. Так маленькие клюшки для гольфа *не* только спасали от простоя оборонные заводы, но и повышали их технологический уровень. И. сейчас, например, все титановое производство «Рыбинских моторов* загружено литьем заготовок клюшек для «Метал-Парка».

Компания взяла в аренду, а затем ныкупила обрабатывающие станки, простаивающие из-за отсутствия военных заказов. Но сноса возникла проблема инструмент не позволил обрабатывать металл по мировым стандартам И «Метал-Парк» начал отказываться от отечественных военных технологий в пользу гражданских, более современных. Постепенно было закуплено американское ленточное шлифовальное оборудование, абразивный инструмент «ЗМ» По специальному заказу в Америке были изготовлены первые в мире станки для нанесения надписей на титановые изделия. И сейчас «Метал-Парку» принадлежит наисовременнейшее предприятие с полным циклом производства.

Новейшая разработка компании — клюшка-паттер, середина которой сделана из легкого титана, а края из сверхтяжелого вольфрама, гасящего осевые вибрации. Для ее изготовления «Мстал-Ларк» впервые в мире применил вакуумную диффузионную пайку вольфрама с титаном. «Это и есть тот самый высокотехнологичный продукт, за который нас ценят в мире», — говорит Владимир Максимов.

Так, всего за шесть лет маленькая российская фирма стала одним из мировых производителей профессиональных головок для гольфовых клюшек класса high-end. Именно в этой сверхвысокотехнологичной нише «Метал-Парк» намерен оставаться и дальше. «С нашими налогами, климатическими условиями и уровнем заработной плагы Россия никогда не сможет конкурировать с Юго-Восточной Азией по производству ширпотреба. Мы всегда будем проигрывать им те самые полкопейки, — говорит Виктор Банников. — А высокотехнологичный продукт в мире могут делать единицы, и прибыль там соответствующая»

Новые материалы в гольфе живут лет пять, а бурный рост продаж нового продукта приходится на первый год-полтора. Чтобы поддерживать спрос, индустрия должна постоянно предлагать что-то новое, а значит, пора начинать поиск новых, сверхлегких высокопрочнвтх материалов. Возможно, альтернативой титану станут композиты или авиационные алюминиевые сплавы, которые в свое время активно применялись в космической промышленности. Новый материал позволит сделать новый дизайн, который понравится игрокам, и удержать рынок в своих руках.

Нынешним летом в российском центре ракетно-космической промышленности, городе Королеве, прошла небольшая выставка изделий местных промышленных предприятий. Маленькая российская фирма «Метал-Парк» демонстрировала набор титановых клюшек для гольфа. Народ недоуменно рассматривал диковинку, одна дама даже поинтересовалась: «ЕЙ что, ковры выбивают?»

В Америке за такие «выбивалки» выкладывают не по одной сотне долларов, аделают клюшки такого класса всего несколько компаний в мире. И одна из них находится в Подмосковье. Для западных корреспондентов, привыкших к тому, что из России экспортируется в основном сырье, появление нашего товара на рынке, чрезвычайно требовательном к качеству, дизайну и имиджу, в свое время стало сенсацией- Тем более что производство экипировки для голь-

фа — это серьезный бизнес с оборотом в несколько миллиардов долларов в год Во всем мире насчитывается 75 мл» людей, увлекающихся гольфом, а это в два раза больше, че м число любителей тенниса И ряды игроков в гольф продолжают стремительно шириться.

Рынок гольф-индустрии вполне сопоставим по емкости с рынком авиационных ракет Несколько инженеров-технологов из Подмосковья помяли это пять лет назад. Теперь клюшками их фирмы играет сам Президент США

Вопросы к кейсу

I Какую основную ошибку при становлении экспортного производства допустил ГНПЦ «Зосэда-Стрела»?

2. Какие этапы в организации экспортной торговли прошла фирма «Метал-Парк*?

3 Объясните причины, почему фирма «Мстал-Парк» меняла своих внешнеторговых посредников? Согласны ли вы с подобной политикой фирмы?

4 Как трансформировалась предпринимательская стратегия фирмы в ее работе на онещнем рынке? Какая внешнеэкономическая стратегия оказалась наиболее эффективной и почему?

5 Использовала ли фирма «Метал-Парк* маркетинговую стратегию о своей международной деятельности[0]

6 Какие предпринимательские, психологические и культурные моменты вызвали непонимание позиций сторон при ведении переговоров российских бизнесменов с посредниками из Швеции и Южной Кореи[9]

7. Определите емкость мирового рынка клюшек для гольфа в 2000 и в 2007 г (в стоимостном и физическом выражении).

1.2. Coca-Cola ориентируется на глобальный молодежный рынок

Противовесом кросс-культурным ценностям являются глобальные потребительские ценности, т.е. ценности, которые перешагнули границы стран и апияюг на поведение потребителей во всем мире. Такие глобальные влияния благоприятны для компаний, поскольку позволяют использовать стандартизованные товары и рекламные стратегии в разных странах и пожинать преимущества от масштабов деятельности. В результате компании стремятся к выпуску всемирных марок, те. марок, способных воплотить универсальные ценности.

Одним из первых пропагандистов всемирных марок стала Coca-Cola. Компания приступила к продажам вне США в 20-е гг. но подлинный ее подъем начался лишь п осле Второй мировой войны. Политика Coca-Cola заключалась аследовании за американскими войсками в Европе и Тихоокеанском бассейне и в том, чтобы каждый солдат и мел доступ к Coca-Cola. Однако марка стала известна и гражданским лицам, которые се одобрили. Coca-Cola решила сохранить инфраструктуру, созданную для войск США за рубежом, и после войны: предприятия для розлива, торговые точки и систему распределения.

Международная инфраструктура Coca-Cola соответствует и изменениям, происшедшим в 80-е гг. Единые средства связи и частые путешествия способствовали формированию более общих потребительских ценностей в разных странах и увеличили международные возможности Coca-Cola. Наиболее очевидно это проявилось на молодежном рынке, поскольку молодежь менее всего привязана к местным обычаям и традициям прошлого. Она скорее станет носить джинсы, слушать рок-музыку и посещать предприятия быстрого питания, чем их старшие братья и сестры.

В результате маркетинг всемирных марок на глобальном молодежном рынке открыл перед Coca-Cola исключительные возможности. Теперь она могла использовать в рекламе один лозунг, адресуясь к молодежи во всем мире, Например, в конце 80-х гг. в рамках всемирной кампании «Генеральная ассамблея» молодежь мира пела гимн Coca-Cola единым хором.

Но Coca-Cola осознает, что реклама не может быть полностью стандартизована. Необходимы варианты, отражающие различия в языке, культуре и видах деятельности. Так, главной фигурой рекламной кампании «Генеральная ассамблея», проводившейся в различных странах, стал юноша — житель той страны, где проходила кампания. Аналогично в другой рекламной кампании фигурировал мальчик, предлагающий напиток Coca-Cola известным спортсменам: в США — звезде американского футбола, а в других странах — местным футбольным знаменитостям, поскольку футбол является интернациональным видом спорта.

Молодежный рынок во всемирном масштабе, вероятно, станет более однородным, а Coca-Cola будет действовать на нем, используя универсальный лозунг, обращенный к покупателям.

*

Вопросы к кейсу

Г. Почему ценности молодежного рынка становятся более сходными во всемирном масштабе?

2. Занимает ли Coca-Cola удобную позицию для того, чтобы воспользоваться глобальным молодежным рынком? Дайте обоснование своему ответу.

1.3. Зарубежные рынки английской компании Marks & Spencer

Довольно часто Великобританию называют страной лавочников, и торговая фирма Marks & Spencer, без сомнения, занимает в ней ведущее положение. Фирма представляет собой самую крупную розничную торговую сеть Великобритании, а ее лондонский универмаг Marble Arch занесен в Книгу рекордов Гиннесса как магазин, собирающий больше зыручки на единицу площади, нежели любой другой магазин мира,

«Мягкие» товары — предметы одежды и текстильные изделия для бытовых помещений — составляют около $^{2}/_{3}$ объема реализации. В среднем подсчитано, что доля магазинов фирмы Marks & Spencer в общем объеме розничной ч

продажи одежды в Великобритании составляет около 16%. Некоторыми предметами одежды данный универмаг снабжает половину британского рынка. Фирма ввела в своих магазинах отделы продовольственных товаров и создала крупнейшую и самую прибыльную розничную торговую сеть по продаже продовольствия в стране.

Фирма Marks & Spencer была организована в 1884 г. польским эмигрантом, который верил в перспективность продажи товаров длительного пользования по умеренной цене. С того времени философия фирмы не претерпела каких-либо изменений: она торгует товарами, изготовленными по ее спецификациям. Благодаря мошной покупательной способности фирма заставляет производителей продукции осуществлять капитальные затраты, направленные на снижение себестоимости продукции, и стимулировать конкуренцию, предлагая низкие цены на товары, продаваемые под торговыми марками Marks & Spencer и Sant Mishel. Вследствие своей известности фирма не нуждается в дорогостоящих расходах на маркетинг, на которые вынуждены идти другие торговые центры. В магазинах этой фирмы практически отсутствует реклама продаваемых товаров, а стиль их оформления аскетичен и строг. Здесь очень скромны условия персонального обслуживания покупателей, нет ни примерочных кабин, ни общественных туалетов. Покупателям не выдаютчеков при небольших покупках, но процедура возврата любого товара очень проста.

Еще одна традиция фирмы, которая сторицей окупает себя на внутреннем рынке, — это обращение к национальным чувствам клиентов. Она всегда настойчиво популяризирует тот факт, что около 90% реализуемых ею предметов одежды произведены британскими компаниями. Однако данное утверждение было поставлено под сомнение профсоюзом транспортников и рабочих общего профиля. В конечном итоге в 1989 г. фирма признала, что эта величина снизилась до 87% и, по всей видимости, в дальнейшем будет уменьшаться, поскольку британские производители все больше реализуют свою продукцию за границей. Вместе с тем фирме Marks & Spencer удалось создать о себе мнение, что она такой же символ британского образа жизни, как «Завтрак и ночлег» (так называются некоторые гостиницы в Англии).

Иностранцы, приехавшие в Великобританию, считают, что они не полностью смогли почувствовать местную атмосферу, если им не удалось побывать в одном из универмагов этой фирмы. Дирекция одного из ее магазинов даже была вынуждена сделать предупредительные надписи на пяти языках.

На определенном этапе развития фирма Marks & Spencer испытала вполне предсказуемые трудности обеспечения дальнейшего роста продаж на рынке Великобритании. Завоевав доминирующее положение, она могла только расширить список новых товаров или апеллировать к новым сегментам рынка с целью поддержания темпов роста. В конце 70-х гг. фирма прибегла к изменению торговой политики, расширив продажу дорогостоящих предметов одежды, для которых при сохранении традиционного стиля стали использоваться более дорогие ткани, например начала продавать шелковые блузки и кашемировые пальто. В то же время она рассчитывала увеличить выручку, рекламируя тот факт, что

Маргарет Т^српокуатсебскостюмывсефирменныхмлшинахешедотого, как стала премьер-министром Великобритании. Однако эта инициатива обернулась неудачей: богатые клиенты, пользующиеся услугами фешенебельных универмаговфирмы Harrods, нспрельстилисьтоварами M arks & Spencer, а многие из ее клиентов стали покупать товары и более дешевых универмагах.

Фирма оставила идею дорогостоящего ассортимента, но в результате в 1980 г. впервые улал ее удельный товарооборот. К середине 80-х гг. Marks & Ярепссгвновьобратиласькрынку модной одежды, в этот раз с ассортиментом, который отличался от ее традиционного стиля. В связи с частыми изменениями спроса на модные товары фирма была вынуждена перейти на систему поставе* в течение одной недели с момента подачи заказов, вто время как традиционно она позволяла себе осуществлять их в срок до 14 недель. Несмотря на то что в рамках британского рынка такая постановка дела имела хорошие перспективы, все-таки возникали достаточно сложные проблемы, о чем сказал один из руководителей фирмы: «Вследствие того что фирма близка к насыщению британского рынка, ее рост возможен лишь за рубежом».

Разворачивая зарубежную торговлю, фирма Marks & Spencer шла к успеху медленно. После вступления Великобритании в ЕС администрация фирмы гюлучила возможность расширить торговлю на континенте, так как одежда от ее поставщиков могла без таможенных пошлин поставляться на рынки стран — членов сообщества. Первыми городами для размещения универмагов были избраны Париж и Брюссель. В 1975—1976 гг., до открытия магазинов в Париже, 18 месяцев работала группа специалистов фирмы, изучавших специфику спроса на товары местных покупателей.

Члены этой группы выявили много значительных проблем. Например, они отметили, что француженки постоянно носят одежду, производящую впечатление меньшей на один размер, чемта,-которая им в действительности нужна, мы же (англичане) предпочитаем носить одежду бблышую, чем нужно, на полразмера. Француженки предпочитали более длинные юбки, чем англичанки. Французы хотели носить пиджаки с одной, а не с двумя шлицами; цвета же их свитеров должны были варьироваться в более широкой гамме (включая пасгелы^ые тона); костюмам они предпочитали ансамбли из брюк и пиджаков. Ни зама из перечисленных особенностей спроса французов не была нормой у англичан. Все оточенные различия спроса и*мели значение для формирования к^ортнмента товаров и налаживания снабжения.

Несмотря на серьезное изучение специфики спроса, первое появление фируыдафраниузекмкбеяыт не было успешным. Покупателей, которые аоесвшиее магазины, было значительно меньше, чем предполагалось. Ругдокщество МаЛз &. Бретк^рассчитывало на то, что поскольку фирма была хорошо **известна** в Везш>бр»гганик **и** огромное число иностранных туристов яаеязмаао ее магазины і Лондоне, то и популярность- опередит ее действия. Зна«пяшаю позже они узнали, что лишь 3% французов вообще что-либо слышали о *т&ехкжвжл* ьшжшков Matte & Spencer или Sant Mishel до того, как они от**крылмсь «а континенте.** Выбор места расположения магазинов заметно усугубил

ситуацию; руководство фирмы желало сделать свои первые универмаги «флагманами» и, естественно, пыталось подыскать для них места на наиболее популярных улицах, где торговая площадь предлагалась по завышенным расценкам. Чтобы избежать слишком больших расходов, в Париже пришлось расположить магазин там, где ббльшая часть пешеходов предпочитала противоположную сторону улицы. В Брюсселе фирма согласилась занять помещение с очень небольшим фасадом, вид которого не наводил на мысль об огромном ассортименте предлагаемых внутри магазина товаров. Привлечение большего числа покупателей в значительной степени стало зависеть от рекламы, к которой в Великобритании фирма практически не прибегала. Это вылилось в дополнительные расходы, не позволившие сохранить низкими цены на продаваемые товары.

Другой фактор, повлиявший на роет затрат, состоял в том, что континентальным магазинам фирмы Marks & Spencer не удалось привлечь клиентов стем урокнем покупательной способности, к которой они привыкли в Великобритании. Первоначально фирма заключила контракты на доставку почти 80% товаров от фирм-производителей с континента. Оставшаяся часть товарного ассортимента поставлялась из Великобритании, где Marks & Spencer закупила ткани. В связи с тем что большая часть одежды изготовлялась согласно вкусам французских и бельгийских покупателей (например, пиджаки с одной шлицей, свитера пастельных тонов), британские производители были вынуждены изготовлять подобные изделия малыми партиями, из-за чего повысились их цены. Но даже если Marks & Spencer сохраняла низкими розничные цены на предлагаемые товары, французы проявляли большую подозрительность к такого рода скидкам.

Дополнительная проблема возникла и тогда, когда потенциальные покупатели вошли в новые магазины и обнаружили непривычный аскетизм интерьеров и отсутствие сервиса. Французский публицист по вопросам моды суммировал реакцию покупателей на открытие в Париже магазина как «отнюдь не восторженную».

Для привлечения парихан в свой магазин фирма была вынуждена модифицировать торговые операции. Как это ни удивительно, изменения коснулись главным образом ассортимента товаров, т.е. именно той области, в которой Marks& Spencer провела стельобширные предварительные исследования. В попытке скопировать ассортимент континентальных магазинов она просто не смогла обеспечить поставку более качественных товаров по ощутимо меньшие ценам, что привлекло бы массового покупателя. Однако довольно скоро стало ясно, что существует небольшой рыночный сегмент, где пользуются большим спросом товары типично английского стиля, в предложении которых фирма могла продемонстрировать свои истинные возможности. В настоящее время она приобретает лишь 10% товаров у поставщиков с континента и заметно выделяется среди местных конкурентов благодаря своему особому «английскому характеру». Теперь фирма концентрируется на продаже таких изделий, как свитера рыжевато-коричневых и гемно-синих оттенков, печенье и пиво английского производства и даже пирог из слоеного теста с ветчиной, который выпекается в Великобритании: она изменила интерьер своего парижского магазина.

Неудивительно, что первыми покупателями оказывались преимущественно англичане, проживающие во Франции, но постепенно ситуация стала меняться. Парижанам стало все больше и больше нравиться блуждать по широким проходам с торговыми тележками и платить за все выбранные ими товары одному кассиру. Торговая выручка на 1 м^{г} торговой площади лишь одного парижского магазина теперь превышастсоответствуюшую выручку любого другого универмага во Франции, причем 90% товарооборота приходится на парижан.

При освоении канадского рынка руководство фирмы Marks & Spencer полагало, что «английский характер* будет здесь более важным фактором, способным дать немалые преимущества, чем на европейском континенте. В течение короткого времени фирма открыла на территории Канады 60 магазинов, с тем чтобы добиться наиболее полного охвата рынка. Но канадцы нашли организацию торговли скучной, интерьеры магазинов «холодными и похожими на больничные» и, кроме того, они были недовольны торговлей продовольственными товарами и одеждой в одном магазине. Большинство универмагов было размещено и центре городов, что отвечало британской традиции. Однако канадцы становились все большими приверженцами загородных торговых центров, и как раз в этих центрах фирма стала получать первую прибыль.

В 1979 г., после восьми лет торговли на канадском рынке, фирма, наконец, получила небольшую обшую прибыль по Канаде в целом. Но это продолжалось недолго, и уже на следующий год фирма понесла крупные потери. Принимая во внимание вкусы канадцев, Marks & Spencer существенно изменила интерьеры магазинов, добавив примерочные кабины, обив стены деревянными панелями, увеличив число зеркал, разделив отделы перегородками и устлав все полы ковровыми покрытиями. Но и несмотря на это, жалобы на организацию торговли не прекратились. Бывший поставщик фирмы высказал мнение, что британская дирекция все делает «в точности так, как в Англии». Это касается как большей длины рукавов в одежде, так и исключения ярких цветов из одежды и рекламы. В то время как канадские магазины с торговыми вывесками Marks & Spencer напрягали все силы, чтобы выйти из затруднительного положения, фирма приобрела две другие канадские сети по торговле одеждой — D'AHalrdsH Peoples. Приобретение этих сетей магазиновдало фирме возможность продолжить выполнение канадской программы и принесло определенную прибыль.

Когда Marks & Spencer выходила на рынок Канады с магазинами только своей торговой, марки, дирекция'рассчитывала, что торговля здесь послужит трамплином для выхода на американский рынок. В конце 1986 г. дирекция фирмы объявила о подписании компанией D'Allairds договора об аренде торговых площадей в трех торговых комплексах в Нью-Йорке. В 1987 г. Marks & Spencer образовала группу ответственных работников для детального изучения' рынка США и последующего открытия там своих фирменных магазинов. Один из ее руководителей отметил: «В Америке нет магазинов, похожих на наши фирменные магазины, и мы убеждены, что это является для нас хорошей перспективой».

Вместе с тем Marks & Spencer сделала вывод об ошибочности слепого копирования в Америке британских торговых формул, которые она использова-

ла на канадском рынке, и потому подыскала для приобретения в США торговую компанию своего типа. Поначалу, в 1988 г., купленная сю компания Brooks Brothers выглядела для этого совсем не подходящей, поскольку ее имидж на американском рынке отличался высоким стилем и был сопряжен с оказанием большого числа личных услуг покупателям и продажей высококачественной и дорогостоящей одежды.

Marks & Spencer начала деятельность на американском рынке с заявления о том, что она не намерена изменять успешную и прибыльную политику торговли Brooks Brothers. Однако вскоре попыталась увеличить объем реализации, меняя некоторые методы организации торговли, с тем чтобы привлечь в свои магазины и менее состоятельных покупателей. Она сократила штат сотрудников, начала заменять стеклянные витрины внутри помещений открытыми, не защищенными стеклом, стала проводить шестинедельные распродажи вместо одно недельных, а также уменьшила количество размеров обычных пальто, представив их по четырем простым размерным группам: малые, средние, большие и супербольшие.

В первые два года результаты изменений оказались катастрофическими, так как и объем реализации, и прибыль снижались. В 1991 г. Brooks Brothers объявила о намерении улучшить свое положение путем повышения комиссионных с продаж сбытовому персоналу. Английский модельер Дж. Уэйтц рекомендовал фирме Brooks Brothers предоставить фирмам-производителям лицензию на право использовать свой торговый знак, что позволило бы реализовывать костюмы традиционного покроя в других местах, а самой фирме — прибегнуть к менее консервативному стилю оформления магазинов.

В 1988 г. Marks & Spencer приобрела также Kings— 16-этажный центр торговли продовольственными товарами в Нью-Джерси. Данное приобретение выглядело вполне уместным, поскольку Kings и Marks & Spencer следовали сходной философии реализации скоропортящихся продуктов и повышения качества блюд. При этом менеджеры-практики продолжали проводить экспертизу американского рынка.

Уже в следующем году фирма начала располагать в своих Магазинах торговые ряды замороженных продуктов Sant Mishel, одновременно проводя серьезную рекламную кампанию по их популяризации и предоставляя купоны со скидкой через местную прессу. Эта акция была начата всего лишь для 18 наименований продуктов, приготовленных в магазинах Kings, а в Великобритании их количество составляло более 2000, при этом все блюда изготавливались централизованно. Некоторые из представленных на американском рынке блюд, например мясо под соусом из острого стручкового перца, отличаются от блюд, представленных на английском рынке. Из-за огромных расстояний британская установка на ночную доставку блюд в магазины с центральных кухонь неприемлема для США. В связи с этим необходимость приготовления блюд на местах, т.е. в самих супермаркетах, создает дополнительные проблемы, связанные с ростом затрат и контролем качества, если фирма и далее намерена следовать запланированной стратегии наращивания своего присутствия на продовольственном рынке США.

Вопросы к кейсу

1. Какие основные причины побудили компанию Marks & Spencer выйти на зарубежные рынки?

2. Какие основные ошибки совершила компания при выходе на зарубежные рынки указанных стран?

3. Какие сегменты покупателей были у данной компании а Великобритании, Франции, Канаде, США?

4. Какие основные факторы определили формирование товарного ассортимента магазинов компании Marks & Spencer на рынках зарубежн ых стран?

5. Какие маркетинговые стратегии использовала компания Marks & Spencer при проникновении на зарубежные рынки?

6. Какой маркетинг реализовала данная компания на зарубежных рынках; мультинациональный иги глобальный?

7. Согласны ли вы с маршрутом (последовательностью) оезоения рынков зарубежных стран данной компании-или могли бы предложить более оптимальный? Дайте обоснование своему ответу.

8. Рекомендопалн бы вы этому английскому магазину выйти на рынок России?

1.4. Нужен ли европейский зонт японским потребителям?

Европейская фирма, марка которой известна широким кругам потребителей в мире, приняла решение о выходе на рынок Японии с предложением некоторых потребительских товаров. Для проведения пробных продаж были выбраны зонтики. Вследствие частых дождей в Японии зонтики стали важной частью повседневной жизни. Больше всего осадков выпадает в июне и июле, и расходы на покупку зонтиков в семьях в это время самые большие. Зонты любых размеров, складные и обычной формы, доступны для мужчин, женщин и детей. Для женщин существуют как зонты от дождя, так и специальные зонтики от солнца. Ежегодно расходы на покупку зонтиков на семью составляют 15 440 иен (1 долл. — около 100 иен). Количество зонтов, покупаемых ежегодно на семью, в среднем составляет 10,1 (семья в среднем состоит из четырех человек). Импорт зонтов, который в 1987 г. равнялся 18,3 млрд иен, возрос в 1989 г. до 29,2 млрд иен, тем самым проявляя устойчивую тенденцию к возрастанию.

В Японии насчитывается около 120 млн человек, примерно половина их— женщины. В основном женшины в Японии имеют два-три длинных зонта и один-два складных, всего три — пять зонтиков. Ливни в Японии — обычное явление, есть даже сезон дождей в июне, поэтому большинство женщин вынуждены иметь несколько зонтиков. Дождь часто начинается неожиданно среди дня, и больше паловдаы девушек и женщин носят зонты с собой в школу или на работу, чтобы в случае необходимости ими воспользоваться. Чаще всего — это складной зонтвде

Только небольшое число женщин (0,6%) пользуется зонтами, изготовленными в США иди в Европе; ранее же ими пользовались только 0,3% опрошен-

ных. Если гопоригьо будущем, то импортным товаром предполагают пользоваться уже 3% женщин» это намного больше, чем В предыдущие годы. Ясно, что некоторые женщины, которые не использовали импортные зонты ранее, хотели бы их использовать в будущем.

59% женщин сказали, что если, выходя издома.они заметят, чювозможен дождь, то возьмут зонтик с собой; собираясь уходить, они обращают внимание на погоду. В то время как многие, попадая под дождь, продолжают идти без зонта, 47% опрошенных сказали, что они купят в этом случае дешевый зонт В Японии очень легко купить дешевый зонт в магазинах около станций метро или писчебумажных магазинах, где во время дождя зонты выставляются для продажи у входа в магазин.

При покупке зонта наибольшее внимание уделяют долговечности данного товара, при этом некоторые предпочитают яркий, необычный дизайн, другие — простой дизайн определенного цвета. Большие зонты более популярны, нежели маленькие, в то же время только 15% женщин покупают зонты известной им торговой марки или с необычной формой ручки. У женщин в возрасте около 20 лет большие зонтики более популярны, чем среди других возрастных групп, и их приверженность торговой марке наиболее сильна, Жсншины, которые предпочитают зонты американского или европейского производства, тоже находятся, как правило, в возрасте 20 лет и живут чаще в больших городах, нежели за городом.

Маркетинговые исследования потребительских предпочтений дали следующие результаты.

1. *Страна — производитель используемого товара,* %:

Япония (в настоящее время и ранее) , . . .	83.2
США и страны Европы (п настоящее время). . .	0,6
США и страны Европы (ранее)	0,3
Другие страны (в настоящее время н ранее) . . .	2,2

2. *Перспективы использования товаров,* %:

Предполагают использовать товар в будущем	100
Не обращают внимания на страну-производитель	56,2
Предпочитают товар США или Европы	3,1
Предпочитают товар Японии	40,8
Предпочитают товар других стран	0,5
Не предполагают использовать товар в будущем	0

Некоторые дополнительные сведения были получены при опросе выборочным методом face to facs, когда респондентам задавали два вопроса. В результате обработки данных получена следующая информация:

1. *Сколькоу вас зонтов (вместе дшшые и складные)?*

1 - 2,5%; 2 - 13,3%; 3 - 20,6%; 4 - 20,9%;

5 — 17,6%; 6 и больше — 24,8%; не ответили — 0,4%.

2. *Что бы вы сделали, если начален дождь, а у вас нет зонта?*

Подожду, пока дождь кончится	19,7
Пойду дальше, если дождь не очень сильный	49,7
Пойду дольше, даже если дождь сильный	1,2
Куплю дешевый зонт	7,0
Поеду на такси	28,9
Не ответили	0,5%

Вопросы к кейсу

1. Считаете ли вы целесообразным выход европейской фирмы ни японский рынок зонтов? Дайте обоснование своему ответу.

2. Определите емкость японского рынка для зонтов американского и европейского производства.

1.5. В поисках возможностей за рубежом: McDonald's в Москве

Поскольку компания McDonald's сталкивается с угрозами для своей деятельности в США, она активно ищет возможности за рубежом. Удачным примером может служить открытие сети McDonald's в Москве. Джордж Коэи 14 лет мечтал об открытии первого ресторана компании в бывшем Советском Союзе, Президент McDonald's Restaurants of Canada, зная, что российские граждане питаются главным образом мясом, хлебом и картофелем, думал: «Россия станет для нас огромным рынком», — даже не осознавая, насколько он был прав.

В связи с падением продаж на рынке США из-за изменения вкусовых привычек американцев к 1991 г. единственными источниками растущей чистой прибыли McDonald's стали ее 2600 зарубежных филиалов. Когда, наконец, компания в 1990 г. открыла свой первый ресторан в Москве, это стало чем-то ббльшим, нежели осуществление мечты Коэна — это был необходимый шаг для переживавшей застой фирмы. Существовала лишь одна проблема: Россия отличалась от любой страны, где McDonald's имел филиалы. Поэтому Коэну пришлось формулировать правила маркетинга как бы заново.

Во-первых, он решил, что, поскольку у него нет конкурентов, прибегать к рекламе в средствах массовой информации или на наружных щитах было бы напрасной тратой денег. Вместо определения или сегментирования рынка он решил представить McDonald's как отражение широкой концепции, внушая россиянам представление о ггредприятии быстрого обслуживания. Это предлагало «макдоналдизацшо» Москвы, городскому совету которой принадлежало

51% акций предприятия. Учитывая, что русские едят не руками, а используя столовые приборы, руководство израсходовало половину рекламной сметы на брошюрч и салфетки с объяснением того, как надо кушать Big Mac, а петого, почему его надо купить. Оно также воздержалось от использования традиционного талисмана — изображения Роналда Макдоналдса, полагая, что это лишь 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 оказалась 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 и сказать; «Окей, мы открылись, можно входить». Необходимо выполнить «домашнее задание». Следует четко уяснить себе, чего вы хотите, если пришли сюда», — заявил Коэн о своей стратегии.

Эта логика побудила его отказаться от некоторых более 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 пункты договоренности, поэтому семена были завезены с ферм компании в Нидерландах, томатная паста — из Португалии, а яблоки — из Болгарии.

Хотя Коэн сейчас придерживается простого меню, это не означает, что он не думает о последующем расширении рынка.

Вопросы к кейсу

1. Почему компания McDonald's решила открыть рестораны в России?
2. С какими проблемами, специфическими для российского рынка, она столкнулась?

1,6. Компания Gillette на международном рынке

Выход на международный рынок бритвенных приборов ознаменовал отступление Gillette от тактики, применяемой компанией к международным рынкам. До 1990 г. Gillette осуществляла маркетинг товаров с учетом условий каждой страны. Например, при маркетинге бритвенных приборов Atra за рубежом компания разрешала менеджерам по товару в каждой стране разрабатывать план рекламы, учитывающей национальные пристрастия и обычаи. Рекламная кампания в Германии могла подчеркивать достоинства подвижной головки бритвы, которая следует контурам лица, тогда как в Италии — реакцию жены, восторгающейся гладко выбритым лицом мужа. Могла различаться и

упаковка в зависимости от привычек и вкусов населения страны! однако все стратегии подлежали одобрению главной конторы компании в США.

Предлагая Sensor, компания Gillette полностью отказалась от локальных стратегий. Осуществлялся маркетинг глобальной марки на основе стандартизованной стратегии. Реклама на 26 языках началась одновременно в 19 странах. С учетом некоторых особенностей стран допускались незначительные вариации: так, мужчины играли в футбол п рекламе, размешенной в Европе, *г* в американский футбол — в рекламе, размещенной в США. Главная же тема «Gillette — лучше для мужчины нет» — была одинаковой, а несущественные модификации объяснялись особенностями языка страны, п которой проводилась рекламная кампания. (Буквальный перевод французского варианта главной темы — «Совершенство, мужской стиль».) Позиционирование было одинаковым по всех странах, эмоциональные изображения повседневной жизни мужчины» увязанные с сообщением, что он заслуживает самого лучшего — Sensor. Кампания продвижения стоимостью 10 млн долл. сделала возможным появление всемирной товарной марки.

Что же побудило Gillette перейти от мультинациональной к глобальной стратегии применительно к Sensor? В середине 80-х гг. международные компании организовали дискуссию о том, следует ли проводить маркетинг товаров на более стандартизованной основе во всемирном масштабе. До этого существовала убежденность, что ориентация на потребителя предполагает приспособление товара к потребностям и обычаям потребителей разных стран. Однако локальные стратегии кампаний маркетинга для отдельных стран оказывались неэкономичными. Глобальные стратегии обеспечивали экономию, обусловленную масштабами производства и рекламы, благодаря единым требованиям к производству и разработке одинаковых рекламных объявлений для всех стран.

* Специалисты указывали на возросшее сходство потребностей потребителей как на основное условие использования глобальных стратегий. Усилению сходства способствовало телевидение, знакомящее потребителей всего мира с одними и теми же марками товаров, причудами и модой. Пользуясь более экономичным средством транспорта, многие потребители путешествуют по всему миру, знакомясь с разнообразными товарами. В настоящее время тинэйджеры в Париже, Токио и Нью-Йорке, вероятно, имеют больше общего между собой, чем с пожилыми согражданами.

Руководство Gillette обсуждало тот же вопрос: «Следует ли начать маркетинг глобальных марок или продолжать придерживаться в стратегиях маркетинга ориентации на местные условия?» Это можно было проверить на примере Sensor. Более тщательная оценка рынка бритвенных приборов позволила сделать вывод об одинаковом отношении во всем мире к процессу бритья. Лишь немногим мужчинам нравится скрести бритвой свое лицо по утрам, но большинство делают это, по выражению сотрудника Gillette, лишь потому, что считают: «Если я не зыбрит, то выгляжу, как бродяга». Кроме того, бритье можно рассматривать и как эмоциональный аспект, ибо оно вызывает у мужчин чувство собственного достоинства.

Довода об одинаковом отношении к процессу бритья во всех странах было достаточно, чтобы убедить руководство Gillette предложить рынку первую глобальную марку — Sensor. Результаты более чем оправдали ожидания компании.

В 19И7г. Gillette находилась на распутье. Она только что успешно отразила попытку Revion скупить ее и находилась в ожидании другой попытки. Но что было еще опаснее, прибыли от продажи основной продукции компании — бритв — сокращались, так как большинство мужчин пользовались одноразовыми бритвами, норма прибыли по которым была намного ниже нормы прибыли от продажи бритв картриджного типа вродеТгас II или Atra. Парадоксзаключался втом, что именно Gillette создала рынок одноразовых бритв в 1975 г., считая, что этот товар является логическим продолжением ассортимента обычных бритв, и не предполагая, что $^{2}/_{3}$ мужчин когда-либо предпочтут одноразовые бритвы.

Дурное настроение руководства Gillette усу]ублялосьтсм, что прекратился рост продаж выпускаемых ею средств для ухода за телом и волосами. И хотя она выпускала товары ведущих марок, такие как дезодорант Right Guard и шампунь Silkicnce, прибыли от их продаж не могли не разочаровать.

Однако компания имела «козырь», суливший ей спасение, — новую бритву, которая к 1987 г. находилась в разработке уже седьмой год. Последней новой маркой бритвы Gillette, выпушенной сю на рынок в 1977 г., была Atra. Компания немедленно приступила к ее совершенствованию. В 1980г. НИОКР принесли результаты: в то время как головка системы Atra поворачивалась для приспособления к контуру лица, новая бритва должна была иметь намного более чувствительную систему: два лезвия на пружинах, скользяшие по контуру лицатак же, как автомобиль с хорошей системой подвески скользит по дорожсНЫМ ухабам.

Компании потребовалось семь лет, чтобы решитьряд технических проблем, главной из которых была разработка лазерной технологии, способной произвести 93 сварочные операции в секунду для соединения двойных лезвий с крошечными пружинками. К 1987 г. подразделение НИОКР компании Gillette убедило руководство в возможности массового производства новой бритвы.

Руководство компании приступило к определению ключевых факторов успеха товара — составлению обоснованного плана маркетинга. Давая бритве название Sensor, чтобы подчеркнуть ее способность учитывать контуры лица, руководство незамедлительно приняло два решения, которые определили план маркетинга и в конечном счете успех товара на рынке. Во-первых, было решено выпускать Sensor исключительно в виде системы с картриджами. В фирме господствовало убеждение, что, поскольку две трети рынка принадлежало одноразовым бритвам, должен существовать одноразовый вариант и Sensor. Но, по мнению высшего руководства, выпуск одноразового варианта противоречил бы цели компании; попытаться увеличить прибыль, побудив потребителей предпочесть системы с картриджами одноразовым бритвам.

Другое решение было еше более важным. Впервые Gillette предлагала новый товар не поэтапно, а во всемирном масштабе. Предполагалось предложить бритву

Sensor в январе 1990 г. одновременно в 19 странах Северной Америки и Европы. Такое решение Gillette не должно удивлять, поскольку 70% прибыли компания получает от заграничных продаж. Кроме того, одноразовые бритвы не пользовались за рубежом такой же популярностью, как в США. Как бы то ни было, Sensor за рубежом должна была встретить меньше сопротивления, чем в США.

Руководство приняло ешс одно решение, означавшее отход от обычной практики: Sensor предполагалось предложить в рамках глобальной стратегии маркетинга. В то время как в прошлом стратегии подвергались варьированию с учетом потребностей в отдельных странах, Sensor предполагалось предложить п продажу без каких-либо модификаций в разных странах и на основе одинакового рекламного обращения. Как сказал один из руководителей: «Мы впервые собираемся применить подлинно глобальный подход применительно к одному товару, одной товарной марке, одной рекламной кампании и одной стратегии маркетинга».

Sensor была представлена 28 января 1990 г. тремя рекламными объявлениями на Суперкубке XXIV по американскому футболу, на которые было израсходовано 3 млн долл.; они стали частью кампании по продвижению товара стоимостью в ПО млн долл. в первый год ее прозедения. В рекламе указыЕались успехи в технологии изготовления бритв, а основная ее тема осталась прежней, использовавшейся еще при выпуске бритв Atra: «Gillette — лучше для мужчины нет*. План маркетинга был рассчитан на то, чтобы убедить пользователей Atra и Trac И перейти на Sensor, а пользователей одноразовых бритв — переключиться на более совершенную систему, обеспечивающую лучшее качество бритья. В случае прибыльности товара Gillette планировала выпустить ряд предметов туалета под маркой Sensor. Основной целью было вернуть компании былой имидж производителя качественных систем для бритья, который несколько померк в связи с выпуском одноразовых бритв Gillette.

Что же произошло? Sensor оказалась новым товаром, имевшим наибольший успех в истории Gillette. В 1990 г. компания продала 24 млн бритв и 350 млн картриджей, что на 20% превысило Поставленную цель. Ее рекламная кампания и связи с общественностью охватили 500 млн человек во всем мире. Товар определенно ознаменовал собой поворотный момент, на который фирма рассчитывала. Успех Sensor основан на добротном товаре, добротном плане маркетинга и глобальном подходе к продвижению товара.

Вопросы к кейсу

1, Какова причина применения компанией Gillette мультинациональной стратегии по отношению к международным рынкам до 1990 г.?

2. Что побудило компанию предложить Sensor как глобальную марку?

3. С помощью каких маркетинговых мер компании Gillette удалось преодолеть сложившиеся трудности на рынке?

4, Какие технологии использовала компания Gillette для разработки ново го товара?-

5: Какую стратегию международного маркетинга использовала компания Gillette на мировом рынке?

6. В чем заключалась основная суть плана маркетинга компании Gillette?

7. Как строилась ее международная рекламная кампания?

1-7. Kodak против Fuji: борьба на поле соперника

Когда Kodak отказалась быть официальным спонсором летних Олимпийских игр 1984 г. в Лос-Анджелесе, Fuji ухватилась за эту возможность. Она не только запустила в небо множество зеленых воздушных шаров с эмблемой Fuji, но и заполнила эфир рекламой фотопленки Fuji. Это помогло компании завоевать 12% рынка фотопленки США, что состаштяет около 90 млн катушек фотопленки.

Но Fuji не ограничилась рекламой фотопленки, она заявила о себе на более широком рынке воспроизведения изображений, с которым Kodak связывает свои надежды на будущий рост. В 1989 г. она приступила к выпуску гибких дисков в Массачусетсе. В том же году в Южной Каролине компания ввела в действие завод по выпуску видеокассет и планировала начать в США производство фотопленки Kodak, поскольку обеспокоена возможностями Fuji опередить конкурентов в деле разработки новых товаров. Компания захватила первенство в области электронной фотографии, предложив рынку электронную фотокамеру еще в 1985 г. Она на год опередила Kodak с выпуском одноразовой камеры, а в 1990 г., также опередив Kodak на нсскольк р месяцев, предложила сверхнасыщенную цветную пленку для профессиональных фотографов.

Fuji не ограничивается рынками США и Японии. Когда в США продажи ее фотопленки перестали расти, Fuji стала ориентироваться на Западную Европу, захватив здесь 20% рынка фотопленки, главным образом в ущерб Kodak и Agfa — ведущему производителю фотопленки в Европе.

Но и Kodak не сидит сложа руки. Компания перенесла поле битвы на второй по величине рынок фототоваров в мире — Японию. Она отвоевала у Fuji такую же долю рынка в Японии, какую Fuji захватила у нее в США, т.е. 12%, Kodak склонна также продавать фотопленку в Японии со скидкой с целью увеличить свою долю на этом рынке, чего она никогда бы не сделала в США. Kodak добилась редкого преимущества перед Fuji, предложив водонепроницаемую одноразовую фотокамеру и панорамную фотокамеру, которая имела большой спрос у японских любителей новизны. А для того чтобы уравновесить технологические возможности, которыми Fuji располагает в США, выделяет 500 Млн долл. на создание исследовательской лаборатории в Японии. Компания Kodak побеждает Fuji на новых рынках, например она первой проникла в Иран, когда эта страна смягчила свою политику по отношению к Западу.

Такой «обмен ударами» между двумя компаниями на глобальном поле битвы приобрел легендарный характер. Очевидная цель Kodak состоит в том, чтобы потеснить Fuji с се родного японского рынка, чтобы отвлечь внимание этой компании от рынка США. Парадокс же заключается в том,

что если Kodak это удается, Fuji способна удвоить спои усилия в США, с тем чтобы отвлечь внимание Kodak от Японии.

Когда Kodak выступила спонсором крупного турнира по теннису для мужчин и женшин в США в 1989 г. и вице-президент компания стал вручать награды, появился большой зеленый воздушный шар компании Fuji. Все засмеялись, в том числе и вице-президент.

Однако Kodak было не до смеха. Японская компания FUJI первой предложила на американском рынке высокочувствительную фотопленку, в результате чего доля Kodak на американском рынке любительских фильмов сократилась со 100 до почти 75%. Fuji также первой выпустила фотоаппараты одноразового использования. Другой иностранный конкурент, компания Sony, первой разработала то, что представляло, пожалуй, наибольшую угрозу для Kodak, — электронные цифровые аппараты, которые Б конечном счете могут вытеснить фотопленку.

Неудачи компании, которая была любимицей Уолл-стрита и имела репутацию фирмы, выпускающей технически передовые и легкие в обращении фотоаппараты, явились неожиданностью Kodak начала испытывать проблемы в 70-е гг. когда отказалась в пользу японских компаний от разработки и массового производства двух высокоприбыльных товаров — 35-миллиметровых фотоаппаратов и видеокамер. Ряд неудач возник и в 80-е гг., когда потребители отвергли дисковую камеру и 8-миллиметровую видеокамеру, когда она проиграла иск к Polaroid в связи с патентным спором о мгновенной съемке и утратила доминирующее положение в области выпуска цветной пленки. И, что было самым болезненным, компания, понеся убытки в сумме около 200 млн долл., свернула маркетинг широко разрекламированных щелочных и литиевых батареек, так как осознала, что не в состоянии конкурировать с такими признанными фирмами, как DuraceU и Eveready.

Kodak провела глубокий анализ своих неудач. Компания осознала, что ее почти монопольное положение на рынке пленки часто приводило *к* игнорированию запросов потребителей и наличия конкурентов. Что еще хуже, компания стала настолько избегать возможности риска, что руководство часто отвергало разработки новых товаров. По образному выражению председателя совета директоров компании, «пора было заставить этого слона плясать». Компания Kodak «начала плясать», создав 17 коммерческих подразделений, специализирующихся на определенных: рынках: электронная фотография, автоматизация офиса, здравоохранение и др. Менеджеры каждого подразделения отвечая и за выявление возможностей удовлетворения запросов потребителей в новых товарах и за предложение выпускаемых товаров определенным сегментам потребителей.

Реорганизация привела к ориентации Kodak на маркетинг, что позволяет разрабатывать товары, в большей степени соответствующие запросам потребителей. На разработку и выпуск таких новых товаров, как Ektar — весьма дачная плевка для искушенных фотолюбителей, —■ потребовалось лишь два года. Однаж© лишь через 18 лет пленка Kodachrome поступила в продажу.

Предложения новых товаров стали опережать конкурентов. Одноразовые камеры Kodak проникли на японский рынок в 1989 г. и быстро получили преимущество перед одноразовыми камерами Fuji, так как были оснащены панорамными объективами.

Kodak также смело встретила наиболее серьезную угрозу в виде выпуска электронных камер, способныххранить изображения и воспроизводить их на приставках телевизоров. Хотя первенство в разработке таких камер принадлежит Sony, компания Kodak не бездействует. В 1991 г. она объявила о разработке фотосистемы компакт-дисков, которая предоставляет фотографам возможность использовать пленку или сохранять изображения на компакт-дисках. Компания осознает, что если беспленочной фотографии уготовано большое будущее, то компанию может постигнуть участь трамвая и граммофона.

Усиление ориентации на потребителя привело еще к одной крупной перемене в политике компании. Сферой се деятельности ныне является не производство фотопленки, а обработка изображений. Это означает, что Kodak в конечном счете придется пожертвовать исторической привязанностью к традиционной сфере деятельности — выпуску пленки. Компания теперь производит товары для обработки и лрсобразоиания изображений, будь то фото-, больничные рентгеновские снимки или передача данных. Такая переориентация деятельности позволяет Kodak освоить и смежные сферы, связанные с фотографией, например электронное издательское дело, заводские системы визуального контроля, цифровое сканирование и обработку микрофильмов. Все эти разнородные сферы деятельности предусматривают процессы обработки изображений.

Вероятно, Kodak нашла свое место. Компания лучше подготовлена к конкуренции на рынке США. А вновь обретенное ею новаторство позволяет бросить вызов FUJI на японском рынке. Поворот, произошедший в Kodak, отразился на показателях прибыли: в 1990 г. доходы превысили 1 млрд долл., тогда как в 1989 г. компания потерпела убыток в 360 млн долл. В конце 80-х гг. многие аналитики сомневались в способности Kodak» устоять под градом неудач, однако сейчас компания успешно развивается.

Вопросы к кейсу

1. Предпочтительнее ли для Kodak сосредоточить свои ресурсы на рынке США, чтобы отразить конкуренцию со стороны Fuji, вместо того чтобы конкурировать в Японии?
2. Как вы оцениваете бизнес-стратегию компании Fuji: как стратегию диверсификации или как стратегию дифференциации?
3. По каким направлениям развертывалась международная конкуренция на мировом рынке фотоаппаратов и фотопленки?
4. В чем причины неудач, постигших американскую компанию Kodak? Какую роль в этом сыграла японская компания Fuji?
5. Какие маркетинговые меры предприняла компания Kodak, чтобы преодолеть сложившиеся трудности?

6. Как вы можете охарактеризовать инновационную политику компании Kodak?

7. Стратегия диверсификации бизнеса компании Kodak носит конгломератный или сииергический характер?

1.8. Расширение зарубежных рынков: Kellogg против General Mills

В Европе активно соперничают два крупнейших производителя сухих готовых заптракоп — Kellogg и General Mills. Причины, по которым компании ориентировали свои стратегии роста на Европу, установить нетрудно: после схачка в потреблении готовых завтраков продажи в США перестали расти в связи с обострением интереса взрослых потребителей к питательной ценности продуктов. На рост продаж отрицательно повлияли действия администрации по контролю за продуктами питания и лекарствами, которая опровергла утверждения о том, что овсяные отруби уменьшают содержание холестерина, а насыщенн ыс клетчаткой готовые завтраки помогают предотвратить рак.

Компании, выпускающие готовые завтраки, в Европе не сталкиваются с такими ограничениями, Кроме того, потребление этих продуктов в Европе начинает расти по мере озабоченности потребителей своим здоровьем и питанием. В ряде стран ежегодный прирост продаж готовых завтраков составляет 30%.

Росту продаж в Европе благоприятствуют еще два обстоятельства. Во-первых, возрастает число каналов коммерческого телевидения, что облегчает охватрскламой большего числа потребителей. Во-вторых, развиваются спутниковые каналы, которые стирают границы между странами. Все это делает возможным массовый маркетинг готовых завтраков на транснациональной основе и, более того, способствует использованию глобальных стратегий маркетинга, так как рекламу могут увидеть потребители во всей Западной Европе.

Kellogg фактически присутствует на европейском континенте с 50-х гг., где ей принадлежит 50% рынка, но в настоящее время она расширяет свои операции в предвидении роста потребителей готовых завтраков. General Mills — новичок на этом рынке. Если бы компания попыталась прямо проникнуть в Европу, то, учитывая доминирующее положение Kellogg, она столкнулась бы с огромными препятствиями, поэтому General Mills выбрала логичную стратегию: она скооперировалась с Nestle — крупнейшей пищевой компанией в мире, которая, однако, не производила готовые завтраки. На этом синергия не окончилась. General Mills предоставила возможность Nestle производить готовые завтраки, а Nestle предоставила General Mills свои мощности — распределительную сеть, которой не было у General Mills, и обеспечилаей известность в Европе.

Обе компании рассматривают Европу, а не США как основу для будущего расширения рынков. А в этом случае «война готовых завтраков» выйдет за пределы США.

Вопросы к кейсу

1. Каковы причины, по которым Kellogg и General Mills расширяют операции и Европе?

2. Какие риски с этим сопряжены?

1.9. Глобальная компания Levi Strauss

Джинсы Levi's — это единственная марка, которую можно назвать всемирной, Она обязана своей популярностью наименованию Levi's как признанному символу Америки. Успех компании основан на умении сформировать единый всемирный образе одновременным учетом локальных различий (подход, названный дифференцированной стандартизацией). Во всем мире подчеркивается американское происхождение компании. Местные менеджеры в Индонезии выбрали телевизионную рекламу, показывающую одетых о Levi's американских подростков, разъезжающих по штату Айова в автомобиле образца 1960 г. Levi Strauss допускает такую рекламу, понимая, что на разных рынках срабатывают различные рекламные подходы. В Японии компания акцентирует внимание в рекламе на американских киноидолах, поскольку японцы обожают звезд американской культуры.

Компания допускает также местные различия в товарах. Для Бразилии она разработала фасон джинсов Feminina, ибо бразильские женщины предпочитают более узкий покрой. Бразильские менеджеры располагают также свободой в распределении к организации продаж. Компания сумела проникнуть на фрагментированный бразильский рынок, разрешив местным менеджерам открыть сеть из 400 магазинов (некоторые из них - в отдаленных сельских районах), продающих исключительно изделия Levi's,

Хотя Levi Strauss позволяет своим менеджерам приспосабливаться к ло кальным потребностям, головная контора, расположенная в Сан-Франциско, осуществляет жесткий контроль за глобальными операциями. Компания раз рабатывает все новые товары и рекламные кампании. А чтобы помочь своим заграничным филиалам превосходить конкурентов, она создала систему быст рого реагирования, которая связывает магазины посредством компьютера с текстильными фабриками и позволяет быстро получать товары, минимизируя издержки хранения. Levi StraussMoma бы остаться американской, а не глобаль ной фирмой, продавая лицензии на свой знаменитый товарный знак зарубеж ным фирмам- Компания отвергла такой подход, поскольку лишилась бы кон троля за своими заграничными операциями, поэтому она предпочла создать дочерние фирмы в других странах. ,

Levi Strauss не всегда удачно действовала на международных рынках. В середине 80-х гг. ее международные операции приносили убытки, так как компания стала продавать дорогостоящую модную одежду, для которой наименование Levi's попросту не подходило, и она вернулась к своему основному бизнес су — производству джинсов.

Принципиальный подход Levi's — сохранять единый глобальный имидж, предоставляя свободу дочерним фирмам, — оказался успешным. В 1990 г. за-

граничные продажи принесли компании 60%-ныс прибыли. Следующий замысел компании — выход на рынки Восточной Европы и стран бывшего Советского Союза.

Вопросы к кейсу

1, Каким образом Levi Strauss действует глобально, но мыслит локально?

2. К какому виду дифференцированной стандартизации следует прибег нуть Levi Strauss, когда она выйдет на рынки Восточной Европы и стран быв шего Советского Союза?

1.10. Procter & Gamble: стратегия адаптации или стратегия стандартизации

Procter & Gamble — возможно, крупнейший поставщик упакованных потребительских товаров США—выпускает такие ведущие марки товаров, как моющее средаво Tide, зубную пасту Crest, кофе Folgers и одноразовые подгузники Pampers, Но до последнего времени, конкурируя за рубежом, компания часто терпела неудачи. Она нередко неверно оценивала запросы потребителей и намерения конкурентов. Часто ей наносили сокрушительные удары такие известные фирмы, KflKUnilevcrB ЕвропеиКао вЯпонии. Компания склонна была довольствоваться вторым, третьим или четвертым местом на зарубежном рынке, а не сосредоточивать ресурсы, с тем чтобы выйти на первое место. В результате компания не была за рубежом тем гигантом, каким она является в США.

Но все постепенно меняется, по мере того как Procter & Gamble учится эффективно работать на глобальном рынке. Многим в этом отношении она обязана Эдвину Арцту — нынешнему президенту и бывшему руководителю международных операций компании. Он стремится стать главным игроком на вновь открывшихся рынках в Восточной Европе путем приобретения в 1990 г, ведущей чешской компании по производству моющих средств и заключения сделок в Польше и Венгрии. Он превратил Procter& Gamble в глобальную фирму в косметической отрасли, купив Cover Girl в 1989 г.. Old Spice в 1990 г. и Max Factor и Betrix в 1991 г. — компании, давно утвердившиеся на международных рынках. Кроме того, он укрепил позиции компании в Японии до такой степени, что в конце 80-хгг. были получены не убытки, а прибыли, а эта страна стала вторым по прибыльности зарубежным рынком. Перечисленные меры нашли отражение в растущей значимости зарубежных рынков для Procter & Gamble: в 1984 г. зарубежные операции обеспечивали компании только 12% прибыли, а в 1990 г. эта доля превысила одну треть.

Причины растущего успеха компании на зарубежных рынках не являются секретом. Она попросту отказалась от философии, согласно которой то, что срабатывает в США, скорее всего сработает и за рубежом, и стала больше внимания уделять запросам и привычкам потребителей других стран.

Япония служит удачным примером эффективного изменения подхода Procter & Gamble к международному маркетингу. По словам Арцта, компания ворвалась на японский рынок (в 1972 г.) с американскими товарами, американскими менеджерами, американской рекламой и американскими методами сбыта и стратегиями стимулирования продаж. В результате такой полностью американской стратегии Procter & Gamble упустила из виду два важнейших фактора японского рынка: обычаи и привычки потребителей и японскую систему распределения.

Наиболее отчетливо проявилось отсутствие понимания запросов японских потребителей. Procter & Gamble сформировала рынок одноразовых подгузников, предложив в 1977 г. Pampers, которые были довольно громоздкими и рассчитанными на ношение в течение длительного периода. Компания не учла, что японские женщины — наиболее аккуратные и чистоплотные в мире — стирают белье и меняют детям подгузники вдвое чаше, чем американские. Вместо громоздкого подгузника японские компании Као и Uni-Charm выпустили п продажу более тонкий и прочный подгузник с учетом запросов японских матерей. Доля Pampers на рынке одноразовых подгузников снизилась с 90% в 1977 г. до 7% в 1985 г.

Другой пример отсутствия понимания запросов японских потребителей — реклама мыла Camay, в которой мужчина восторгается чистотой и гладкостью кожи женщины. Однако в Японии считается дурным тоном, навязывание мужчиной своего мнения женщине относительно выбора предметов ее туалета. В результате доля Camay на рынке не превысила 2%,

Procter & Gamble не учла различий и в системах распределения товара в США и Японии, В США большинство крупных изготовителей упакованных товаров продает их непосредственно сетям супермаркетов вроде A & P или Kroger. В Японии жс#насчитывается 325 000 небольших магазинов, обслуживаемых большим количеством оптовиков. Оптовики необходимы, чтобы снабжать товаром небольшие магазины. Кроме того, японская культура предполагает установление личных отношений, обеспечивающих лояльность оптовиков. Тем не менее Procter & Gamble предпочла придерживаться американской стратегии распределения, работая напрямую с розничными торговцами, минуя оптовиков и поставив себя в невыгодное положение по сравнению, например, с Као, которая имела превосходные давние отношения с оптовиками.

При Арцтс Procter & Gamble осознала ошибочность применения полностью американского подхода и начала формулировать стратегии маркетинга с учетом местных вкусов и обычаев. Она выпустила улучшенный подгузник, втрое тоньше первоначальной модели. В результате доля Pampers возросла с *1%* в 1985 г. до 28% в 1988 г. Новый подгузник стал прототипом Ultra Pampers, который теперь продается во всем мире. Компания изменила направленность рекламы с учетом японских традиций, отказавшись от изображения мужчины в рекламе Camay и подчеркнув красивый цвет лица женщины. Наконец, Procter & Gamble налаживает устойчивые отношения с оптовиками, чтобы распределять товар в небольших магазинах.

Procter & Gamble испытала подъемы и спады, на международных рынках, но в настоящее время наблюдается ее подъем благодаря большому желанию адаптировать стратегии маркетинга к местным запросам и обычаям.

Вопросы к кейсу

1 .• Почему вначале компании Procter& Gamble не удавалось стать лидером на зарубежных рыках, как это было в США?

2. За счет каких маркетинговых мер компания Procter & Gamble смогла занять лидирующие позиции на рынках стран Восточной Европы?

3. В чем заключались основные ошибки компании Procter & Gamble на рынке Японии?

4. Чем отличаются японские сбытовые сети от американских?

5. Какие маркетинговые меры предприняла компания Procter & Gamble на шонском рынке, чтобы добиться успеха?

6. Глобальный или мультинациональный маркетинг использует компания Procter & Gamble в своей работе на мировом рынке?

2. **Международная маркетинговая среда**

2.1, Убытки фирмы Mitsui в Иране 2.2. Сохранение бизнеса компанией Bata ltd* 2.3, Войны Cola: Coke и Pepsi борются за конкурентное преимущество • 2.4, Различия бизнес-культуры*

2.1. Убытки **фирмы Mitsui в** Иране

В 1989 г. японская фирма Mitsui и иранская компания ИРНА(1гап National Petrochemical Industries — IRNA) объявили о ликвидации совместного предлриятия Iran-Japan Petrochemical, функционировавшего в Бандар-Хомейни ;Иран). Соглашение о создании совместного предприятия было датировано 1971 г. Планирование по проекту началось в 1973 г., строительные работы — в 1976 г. 50% предприятия принадлежало возглавляемой Mitsui группе из пяти тонских компаний, остальное — IRNA — государственной иранской компа-- ши. Ко времени ликвидации обе стороны вложили в предприятие около 5 *лрд долл. В соответствии со взаимно согласованным решением о закрытии 1редприятия Mitsui потребовала от японского правительства выплаты 1,25 млрд долл. по рисковому страхованию.

Работы по проекту приостанавливались несколько раз, Первый перерыв 1роизошел в марте 197? г. из-за иранской революции, когда, по оценке спедиалистов, до завершения работ оставалось шесть месяцев. Строительные раюты возобновились летом 1980г., но в октябре были снова остановлены из-за «падения Ирака на Иран. Хотя проект входе военных действий почти не пострадал, завод строился с расчетом на поставки нефти с нефтеперерабатывающего предприятия в Абадане, который был уничтожен практически полно-

стью. На протяжении первых лет строительства от Mitsui несколько раз требовали внести дополнительно 60 млн долл. В конце концов японская фирма прекратила все работы из опасения, что этот проект превратится яля нее в «бездонную бочку». Последовали два года изматывающих и тяжелых переговоров с обменом «любезностями* между Mitsui и иранским правительством. К концу 1983 г. иранская сторона согласилась мобилизовать дополнительные средства с условием, что долевое распределение собственности будет в дальнейшем скорректировано с учетом дополнительных капиталовложений сторон и направления японцами группы из 100 инженеров и экспертов на место строительства с целью возобновления работ по проекту. Работы возобновились, но снова прервались в 1984 г. после нового наступления иракцев. Позднее Б том же году работы начал ись еще раз, но тепер ь их завершение отодвинулось на три с половиной года, а стоимость проекта превысила 4 млрд долл. против исходных 500 млн долл. В 1987 г. Ирак снова предпринял наступление, и иранцы закрыли доступ на строящийся объект для представителей фирмы и японского правительства.

Величина проекта обусловливала его значение для Mitsui, Ирана и Японии. В случае завершения он представлял бы собой крупнейшие в мире инвестиции Японии за границей. Для Mitsui иранское предприятие стало местом, которое поглотило значительную часть инвестиционных средств фирмы и приобрело огромное значение как средоточие ее зарубежных активов. В период развертывания проекта в Иране Mitsui только начинала свои зарубежные операции и приступила к реализации всего нескольких небольших проектов по освоению месторождения угля в Китае и запасов природного газа в Юго-Восточной Азии и Канаде.

Между тем и для Ирана завершение проекта имело очень большое значение. Из примерно десятка проектов иранского шаха стоимостью в миллиарды долларов только этот проект был продолжен после прихода к власти ХомсЙни. Представители иранского правительства указывали, что от решения фирмы Mitsui о ее участии в проекте зависят будущие отношения между Ираном и Японией. Иранский премьер-министр заявил группе аналитиков японского правительства в Тегеране, что Иран гарантирует стабильные поставки нефти в Японию, если проект будет^доведен до завершения. Проблема надежных поставок очень важна для Японии, поскольку она ввозит свыше 99% потребляемой ею нефти. Япония полагалась на Иран в большей мере, чем на любого другого поставщика в мире, но она зависела и от Ирака. Представитель японского Министерства торговли и промышленности сказал: *Проект определит перспективы доверительных отношений между Японией и Ближним Востоком и в конечном счете надежность энергетического обеспечения Японии».

Mitsui застраховалась от нанесения ущерба ее собственности в результате военных действий в соответствии с программой японского правительства о страховании экспорта. Это страхование покрывало стоимость оборудования, произведенного в Японии, а также убытки, причиненные перерывами в работе, но срок страхования истекал в 1987 г. До истечения этого срока Mitsui смогла

представить требование о возмещении убытков в результате войны, но, не имея возможности проинспектировать место строительства, суд мог оценить понесенный ущерб гораздо меньшей суммой, чем елсдопапо бы, Эта акция означала также отказ от доли собственности в проекте Кроме того, японская фирма, ограничившись требованием возмещения убытков, понесенных вследствие шестимесячного перерыва в работе над проектом, получила бы еще менее значительную компенсацию, но сохранила бы за собой долю собственности. В конце концов Mitsui могла затянуть судебное разбирательство, однако если бы объект был атакован по истечении срока страхования, но до проведения инспекции на месте, можно было бы утверждать, что страхование не должно покрывать ущерб от разрушении Между тем японское правительство хотело, чтобы Mitsui задержала подачу исков, ссылаясь на важность отношени й между Я пон ие й и Ираном и на то, что эти иски подорвут финансовые возможности программы страхования экспорта японским правительством К тому же помимо исков Mitsui для получения компенсации за отказ от собственности требовалось соглашение между правительствами Японии и Ирана, а Иран все еще не оставлял надежд на завершение проекта Учитывая интересы двух стран, Mitsui сумела договориться о продлении срока страхования до конца 1989 г.

В 1988 г Иран и Ирак договорились о прекращении огня После инспекции объекта Mitsui отказалась вкладывать в проект какие-либо дополнительные средства. Фирма заявила, что для ликвидации последствий бомбежек и коррозии потребуются примерно такие же средства, какие уже были вложены в строительство, но подобные расходы сделают проект экономически невыгодным. С иранской точки зрения проект можно было завершить, вложив 35% от уже израсходованных средств. Несовпадение оценок обусловило начало почти двухлетних переговоров о ликвидации совместного предприятия и распределении между сторонами убытков, понесенных по проекту.

После достижения соглашения между Ираном и Mitsui иранское правительство договорилось с южнокорейскими фирмами Hyonday и Daewoo о вложении в проект 1 млрддолл. Дополнительно две компании подрядились строить для Ирана танкеры с оплатой их нефтью

Тем временем в бюллетене фирмы Mitsui появилось такое высказывание; «Опыт, приобретенный нами при реализации проекта, будет полностью использован в нашей дальнейшей деятельности» В том же отчете указывалось, что разработан план по превращению Mitsui в подлинно международную фирму, а Европа и Азия станут главными объектами внимания глобализации политики фирмы,

Вопросы к кейсу

1. Что могла сделать Mitsui, чтобы избежать убытков в Иране?

2. Следовало ли Mitsui добиваться получения вознаграждения по программе* страхования а 1987 г., вместо того чтобы стремиться продлить срок страхования?

3. В какие регионы следовало бы направить свою деятельность такой фирме, как Mitsui, в 90-х гг.? Какие средства могут помочь ей принять правильные решения?

4 Оцените риск и возможности южнокорейских фирм Hyonday и Daewoo, занявших в проекте строительства завода в Баидар-Хомейни место Mitsui.

2.2. Сохранение бизнеса компанией Bata **Ltd**

В 1990 г. руководство компании Bata Ltd должно было принять жизненно важное решение, касающееся возобновления инвестиций в Чехословакию (ныне Чешская и Словацкая Республики). На первый взгляд это может показаться не такой серьезной проблемой, но здесь важна история взаимоотношений между компанией Bata Ltd и Чехословакией. Когда в 1939 г в Европе разгорелась война, Том Бата-старший столкнулся с трудной ситуацией. Его отец, представитель девятого поколения сапожников в Чехословакии, создал по всему миру сеть обувных предприятий, расположенных в 28 странах, используя оборудование и технологию массового производства, сложившуюся еще в 20-е гг.. На Тома легла ответственность за руководство этой империей в период величайшей нестабильности во всем мире. Из-за вторжения нацистов и неопределенности будущего Бата взял с собой 100 чешских семейств и эмигрировал в Канаду, чтобы сохранить отцовское дело

Правильность его решения была подтверждена временем и доказана интенсивным ростом этого предприятия в международном масштабе. Сегодня эта компания представляет собой семейное предприятие» производственные мощности которого выпускают свыше 300 млн пар обуви в год, давая доход свыше 3 млрд долл., обеспечиваемый сбытом обуви в6000 розничныхторговых точках и 125 независимых розничных предприятиях, принадлежащих фирме в 115 странах. Ее 85 000 сотрудников работают на более чем 90 фабриках и в пяти инженерно-конструкторских бюро, а также розничныхторговых предприятиях. Влияние компании является всепроникающим, она производит и продает одну из каждых трех пар туфель, изготовленных и проданных в несоциалистических странах. Во многих частях Африки слово «бата» означает «обувь».

Отделения компании управляются как децентрализованные предприятия, которые могут свободно приспосабливаться к местным условиям в определенных рамках. Том Бата много разъезжает для осуществления контроля качества и налаживания хороших отношений с правительствами стран, где действует Bata Ltd.

Хотя компания имеет фабрики более чем в 90 странах и в той или иной форме осуществляет еври операции более чем в 100 странах, она не является собственником всех этих мощностей Там, где это возможно, компания владеет предприятиями на все 100%, однако в некоторых странах правительства требуют, чтобы иностранной компании не принадлежало большинство акций Например, в Индии 60% акций местных предприятий компании выпускается на Индийскую фондовую биржу, в Японии Bata Ltd владеет всего 9,9% акций

предприятий. В некоторых случаях компания предоставляет лицензии, консультационную и техническую помощь другим обувным компаниям, в акционерном капитале которых она вообще не участвует

Стратегия компании по обслуживанию мировых рынков является поучительной. Некоторые многонациональные корпорации пытаются снизить издержки путем достижения эффекта масштаба производства, который означает, что они производят как можно больше продукции на фабрике оптимального размера и затем обслуживают рынки во всем мире с этой единственной производственной единицы

Эффект масштаба производства (economy of scale) достигается вследстпис того, что при росте объема производства происходит экономия условно-постоянных (в частности, накладных) расходов на единицу продукции и соответственно растет прибыль. Вместе с тем слишком большое предприятие может стать плохо управляемым и неэффективным. В каждой отрасли имеемся некоторый диапазон «оптимальных размеров» предприятия, в рамках которого легче всего достичь наиболее высокой рентабельности.

Bata Ltd стремится обслуживать разные национальные рынки, производя в соответствующей стране любую обувь, которая находит сбыт на ее рынке. Обоснованием такой стратегии является отчасти то, что компания в состоянии быстро достичь эффекта масштаба, потому что обладает достаточно большим объемом производства в разных странах. В это трудно поверить, особенно с учетом того, что Bata Ltd располагает производственными мощностями в некоторых африканских странах, где вообще является единственной отраслью промышленности. Однако компания считает, что может очень легко достичь эффекта масштаба, поскольку обувное производство—дело трудоемкое. Кроме того, она стремится получить все сырье из местных источников, что, правда, не всегда возможно в ряде бедных развивающихся стран. Тем не менее компания старается иметь как можно больше добавленной стоимости в этих странах,

Еще одним направлением корпоративной политики Bata Ltd является то, что она предпочитает не экспортировать продукцию, а ориентируется на создание местного производствадля обслуживания местного рынка. Ясно, чтозто правило не является строгим, поскольку компания выпускает продукцию только в 90 странах, а распространяет ее более чем в 100 странах. Иногда отношения компании с местными правительствами осложняются, когда она импортирует некоторые сырьевые материалы, а готовую продукцию не экспортирует. Тогда, чтобы работать, ей приходится приспосабливаться к местному законодательству и другим требованиям.

Bata Ltd избегает чрезмерной зависимости от экспорта частично из-за фактора риска. Например, если страна, импортирующая обувь, вводит ограничения на внешнюю торговлю, компания может утратить свою долю рынка. По мнению президента компании, развивающаяся страна для своей же пользы не должна становиться на путь торгового протекционизма. «Мы очень хорошо знаем, какое социальное потрясение вызвало закрытие завода в Канаде. Но в Канаде мы все же имеем страхование по безработице, все виды социального

обеспечения и множество альтернативных мест работы, куда люди могут обратиться В противоположность этому в большинстве развивающихся стран увольнение становится для людей вопросом жизни и смерти. Они оторвали себя от сельского хозяйства. Они пришли в город работать в промышленности. Они привели с собой родственников, потому что заработки в промышленности значительно выше. Таким образом, большая группа их родственников стала зависимой от них, изменила свой образ и уровень жизни Для этих людей потеря работы — ужасная вещь. И поэтому мы очень внимательно относимся к данной проблеме».

Bata Ltd действует в условиях различных экономических систем У нее разветвленная сеть подразделений как в промышленно развитых, так и в развивающихся странах. Ее очень серьезно критиковали {как и большинство транснациональных корпораций) за ведение дел с ЮАР, ее осуждали за работу в странах с тоталитарными режимами, например в Чили. Но, возражал Бата, компания действует в Чили более 40 лет и в течение этого периода к власти приходили разные режимы.

Хотя местные филиалы компании не очень часто подвергались национализации, в ее истории было несколько совершенно уникальных случаев. Так, в Уганде филиалы были национализированы Милтоном Оботе, денационализированы Иди Амином, тем же Амином снова национализированы и, наконец, Амином же денационализированы. В течение всего этого времени фабрика продолжала работать так, как будто ничего не произошло. То, что компанию, наконец, оставили в покое, мистер Бата объясняет следующим образом: «Обувь должна была покупаться и заработная плата выплачиваться. Жизнь продолжалась. В большинстве случаев правительства приходили к заключению, что действительно не в их интересах управлять предприятиями, и поэтому они отменяли решения о национализации».

Несмотря на способность компании действовать в любой политической ситуации, мистер Бата предпочитает среду демократическую. Он считает, что хотя и демократический, и тоталитарный режимы являются бюрократическими, при демократии имеется потенциальная возможность оспаривать и изменять процедуры, в то время как при тоталитаризме иногда лучше промолчать.

Bata Ltd оказывает многостороннее воздействие[1] на страну пребывания Основной стратегией компании является выпуск обуви за приемлемую цену для возможно большей части населения. Ее продукция представляет собой, скорее, предмет первой необходимости, чем роскоши. Производство является трудоемким, поэтому создаются рабочие места, которые способствуют увеличению покупательной способности потребителей. Хотя высшие менеджеры могут привлекаться из-за рубежа, проводится также обучение местного управленческого персонала. Поскольку компания старается получать большую часть сырьевых ресурсов из местных источников, она способствует развитию предприятий-поставщиков. Так как Bata Ltd предпочитает диверсифицировать свои закупки, она обычно использует нескольких поставщиков, что ведет к конкуренции и повышению эффективности.

Обычно компания при вводе в действие своего нового филиала вкладывает собственный корпоративный капитал, но она весьма искусна и в обращении к межаународиым рынкам капитала. Не раз использовались ресурры Международной финансовой корпорации (МФК) — отделения Всемирного банка, предоставляющего кредиты на частнопредпринимательские проекты, осуществляемые в развивающихся странах. Одной из последних попыток получить кредиты МФК было расширение кожевенного завода в Бангладеш. Имея поддержку МФК, Bata Ltd может быстрее привлечь заемный и акционерный капитал из других источников. Пять предыдущих проектов, поддержанных МФК, были успешными, и кредиты по ним были погашены в срок.

Однако южноафриканская проблема поставила перед руководством компании уникальную задачу. ЮАР давно рассматривалась в качестве хорошего региона для инвестиций благодаря большой емкости своего рынка. ВНПна душу населения в этой стране — самый большой в Африке. Здесь можно получить невероятно высокий процент прибыли благодаря низкой стоимости трудовых и наличию сырьевых ресурсов. Относительно большой рынок позволяет фирме достичь эффекта масштаба производства за счет низкой стоимости трудовых ресурсов.

Но ситуация резко ухудшилась в начале 80-х гг. Система апартеида, которая привела к политическому, социальному и экономическому разделению черных, цветных и белых, была характерна для ЮАР в течение десятилетий, и изменения шли очень медленно. Правительственная оппозиция начала объединяться вокруг концепции «один человек — один голос». Черные националисты были готовы согласиться только на такое право голоса, в то время как белое правительство изо всех сил сопротивлялось этой концепции. Беспорядки привели к кровавым столкновениям и усилили неопределенность политического будущего. Большая часть их имела место между соперничающими группировками черного населения. В этот период рост ВНП на душу населения в ЮАР в течение 1980—1988 гг. был равен 0,8%, что значительно ниже среднего темпа в 2,3% для развивающихся стран со средним уровнем дохода.

В дополнение к этим проблемам на страну стали оказывать давление иностранные фирмы и правительства. Ряд фирм США, в том числе Apple Computer, Coca-Cola, Ford, International Harvester, General Motors, IBM, Honeywell и Worner Communications, продали или значительно сократили свои активы в ЮАР. В 1984 г. только семь американских компаний покинули рынок этой страны, в 1985 г. — 40, в 1986 г, — 50, а в I9S7 г. еще до середины года — уже 33. Между 1982 и 1986 гг. американские инвестиции в эту страну сократились наполовину. Даже консульство США в Йоганнесбурге потеряло веру в будущее ЮАР, отмечая» что страна на пути к тому, чтобы стать «еще одной африканской страной — хроническим должником, зависимым от импорта с репрессивным режимом, неспособным сохранить свою внутреннюю опору каким-либо позитивным способом».

Отношение Канады к ЮАР также был с отрицательным. Канадское правительство приняло очень сдержанные рекомендации по поводу новых добро?

вольных инвестиций. В результате этих событий Бата принял решение покинуть страну в 1986 г. Имя покупателя фирмы и продажная цена названы не были. Компания отрицала, что апартеид является причиной продажи филиала. Персонал компании утверждал, что это действительно было деловое решение, учитывающее все факторы, влияющие на инвестиции н ЮАР в настоящее время. По условиям продажи имя компании Bata Ltd и ее торговый знак не будут больше использоваться здесь и вес связи с Канадой будут прерваны. Очевидно, новый покупатель представил гарантии, что рабочие места для черного населения будут сохранены. Однако поскольку экономика ЮАР в конце 80-х гг. начала менять свою направленность и правительство Де Клерка приступило к ликвидации апартеида и разрешению политического тупика, руководство компании Bata Ltd, возможно, и пересмотрит свое решение.

Иной является проблема в бывшей Чехословакии. Бата заинтересован в возобновлении своей деятельности здесь, но между правительством и владельцем фирмы существуют имущественные проблемы, связанные с прошлым. Некоторые эксперты полагают, что Бата получит в распоряжение акционерный капитал в обмен на управленческий опыт, содействие в маркетинге и финансировании. По оценкам экспертов, потребуется до 100 млн долл. СШАдля модернизации заводов, на которых а настоящее время работают 85 000 человек и которые выпускают 100 млн пар обуви в год.

Вопросы к кейсу

1. Почему, по вашему мнению, развивающаяся страна может разрешить компании Bata Ltd действовать на своей территории?

2. Согласны ли вы с оценкой рискованности экспорта компании? Какой, по вашему мнению, может быть реакция развивающихся стран на эту оценку?

3. Объясните, почему предприятия компании менее чувствительны к серьезным политическим воздействиям, чем предприятия других компаний.

4. С какими проблемами, по вашему мнению, может столкнуться компания, снова начиная свою деятельность в Чешской и Словацкой Республиках?

5. Докажите, что компания Bata Ltd могла действовать в любой политической среде.

6. Чем объясняется успех предпринимательской деятельности компании Bata Ltd?

7. Какой маркетинг проводит компания Bata Ltd: глобальный или мультинациональный? Дайте обоснование своему ответу.

2.3. Войны Cola: Coke и Pepsi борются за конкурентное преимущество

После почти 100-летней ожесточенной борьбы маловероятно, что Соке и Pepsi объявят о перемирии в «войне» своих напитков. Более того, конкуренция в 90-е гг. обострилась на,всех фронтах—диетических, обычных напитков, продаж в розлив и на международных рынках.

Имея значительные преимущества в продажах как в США, так и за пределами страны (соотношение Coke и Pepsi составляет 4: 3 в США и 4 : I за рубежом), компании Coca-Cola легче брать на себя инициативу в «воине» напитков. Она так и сделала, решив в 1985 г. изменить рецептуру своей основной марки. Более сладкий вкус новой Coke должен был больше походить на Pepsi, чтобы понравиться тинэйджерам, однако он только отпугнул настоящих любителей Coca-Cola — взрослых потребителей. Pepsi Cola торжествоиала. Тогдашний ее президент Роджер Энрико выступил со знаменитым заявлением. «После того как 87 лет мы шли нога в ногу, другой парень споткнулся. Когда Coca-Cola вернулась к первоначальной рецептурной формуле под маркой Coca-Cola Classic, компания Pepsi расценила это как признание неудавшейся стратегии».

Но преимущество Pepsi оказалось недолговечным. Внимание, которое привлекла новая формула Coke, и решительная смена курса позволили увеличить продажи Coca-Cola Classic. И хотя New Coke не добилась успеха, суммарная доля марок Coca-Cola оказалась выше, чем до перемен

Однако компания не довольствовалась своим лидерством на рынке. В 1990 г. она предприняла широкое наступление на всех фронтах Компания решила обновить напиток New Coke, находившийся в некотором забвении, дав ему другое наименование Coke-II и поместив напиток в голубую банку, которая была больше похожа на упаковку Pepsi, и предприняла рекламную кампанию, явно рассчитанную на молодых потребителей Pepsi, под лозунгом. «Подлинный вкус Cola плюс сладость Pepsi». Она ргшила атаковать Pepsi на другом фронте, стремясь склонить любителей PepsiJ пользу Diet Coke. Coca-Cola усмотрела явную возможность этого, учитывая, что тинэйджеры, верные Pepsi, взрослея, начинают обращать внимание на свой вес. Ее стратегия явно была заимствована из учебников военного дела — избегая прямой атаки противника, подорвать его силы с помощью фланговых маневров: Coca-Cola атаковала Pepsi на фланге обычных напитков с помощью Coke-Il, а на фланге диетических напитков с помощью Diet Coke, в то время как основная марка компании оставалась на центральном направлении. Coca-Cola атаковала Pepsi еще на одном фронте: продажа Cola ресторанам для отпуска в розлив, где Coca-Cola занимает лидирующие позиции — 63% продаж, которые обеспечены ей контрактами с такими крупными покупателями, как McDonald's и Domino's Pizza, по сравнению с 25% у Pepsi. В 1990 г. она укрепила свое лидерство, отвоевав Burger King и Wendy у Pepsi. -

Coca-Cola не снижает давление в «войне» напитков на международной арене, имея на то вескую причину: в 1989 г. 80% ее доходов поступили от продаж за пределами США. Она расширяет свое присутствие в Китае, создав 10 предприятий для розлива напитков. В 1987 г. она приступила к продажам Coke в России и готовилась вновь выйти на индийский рынок.

Pepsi отреагировала на это наступление, нанеся ответные удары на всех направлениях, Вскоре после того как Coca-Cola попыталась переманить у Pepsi тинэйджеров своей New Coke, Pepsi ответила тем же, попытавшись переманить взрослых потребителей Coke напитком Slice. Безалкогольный напиток на основе сока был предназначен взрослым потребителям, обращающим внима-

нис на питательность и аромат. Продажи Slice быстро достигли 1 млрд долл., но сократились почти наполовину, когда конкуренты, включая Coca-Cola, предложили собственные напитки на основе соков.

Pepsi также во всеоружии встретила Coke-II. Когда напиток впервые появился в Спокане в 1990 г., Pepsi отчаянно противодействовала ему всеми доступными способами. Как рассказывает один из руководителей компании, Сокс-П продавалась через торговые автоматы — мы также установили их; они проводили рекламную кампанию —мы также усилили нашу рекламу. Они использовали банки на 16 унций — мы также намерены это сделать».

Pepsi отнеслась к потере Burger King и Wendy со всей серьезностью. Чтобы сохранить свою долю на рынке напитков, продаваемых в розлив, она заключила контракт с ресторанами Howard Johnson и отелями Marriott, которые ранее закупали напитки Соке. На международной арене Pepsi ответила на действия конкурента, объявив о предстоящей затрате 1 млрддолл. на увеличение продаж в ключевых областях, где Соке не доминировала: диетических напитков, продаж в розлив и через торговые автоматы.

Обе компании, пытаясь добиться конкурентного преимущества, придерживались испытанных принципов: стремясь лишить противника инициативы (как это сделала Coca-Cola, отвоевав у Pepsi Burger King и Wendy), сконцентрировав ресурсы на ключевых направлениях, способных обеспечить стратегическое преимущество (как это делает Pepsi в области диетических напитков и продаж в розлив за рубежом) и предвидя действия противника (как сделала Pepsi, предложив напиток Slice в предвидении выхода Соке на рынок напитков на основе соков). ■Война» напитков, продолжающаяся уже около 100 лет, по-прежнему не стихает.

Вопросы к кейсу

1. Какие этапы развития конкурентной стратегии компании Coca-Cola в борьбе с компанией Pepsi вы можете выделить?
2. Какие этапы развития конкурентной стратегии компании Pepsi в борьбе с компанией Coca-Cola вы можете выделить?
3. Какое место в конкурентной борьбе этих двух компаний занимает инновационная политика и в чем она заключается?
4. Какое место в конкурентней борьбе этих двух компаний занимает политика продвижения?
5. В чем заключаются особенности конкурентной борьбы этих двух компаний на зарубежных рынках?
6. Как можно охарактеризовать конкурентную борьбу компании Coca-Cola и компании Pepsi на рынке России?

2.4. Различия бизнес-культуры

Леонард Прескотт, вице-президент и главный управляющий компании Weaver-Yamazaki Pharmaceutical в Японии, считал, что его заместитель Джон Хиггинс все менее эффективно представляет интересы своей американской материнской компании из-за его чрезмерной адаптации кяпонской культуре.

Компания, проводящая обширные международные операции, была одной из крупнейших фармацевтических фирм. Ее конкурентоспособность сильно зависела от научных исследований и разработок. Сбытовая деятельность в Японии началась в начале 30-х гг. через Yamazaki Pharmaceutical — основного производителя медикаментов и химических веществ в Японии. Вторая мировая война разрушила торговлю, но Weaver возобновила экспорт своих товаров в Японию в 1948 г. и захватила значительную долю рынка. Чтобы подготовиться к острой конкуренции со стороны японских производителей п ближайшем будущем, Weaver решила начать местное производство некоторых своих товарных серий. В 1953 г. фирма начала предварительные переговоры с Yamazaki, которые завершились созданием находящейся в совместном владении и управлении производственной дочерней компании,

Совместными усилиями обеих материнских компаний их дочерняя компания вскоре начала выпуск достаточно широкого ассортимента продукции для удовлетворения потребностей японского рынка в лекарствах широкого потребления. Импорт из США был ограничен специализированными лекарствами. Компания проводила значительный объем научно-исследовательских и опытных работ собственными силами при общей координации через совместный комитет обеих материнских компаний, призванный устранять ненужное дублирование усилий. Дочерняя компания выпустила много новой продукци и, часть которой была успешно реализована в США и других странах. Weaver рассматривала японское направление как одно из своих наиболее удачных зарубежных предприятий и считала, что у компании блестящие перспективы, особенно с учетом постоянного повышения уровня жизни в Японии.

Дочернюю компанию возглавлял Сёдзо Сузуки, который, будучи испол нительным вицо-президентом Yamazaki, а также президентом нескольких дру гих дочерних компаний, ограничивал свое участие в Weaver-Yamazaki опреде лением основной политики. Повседневной деятельностью руководил Прс-скотт, которому помогали Хигтинс, а также несколько японских директоров. Хотя еще рядамериканцев был направлен на предприятие, они занимались на учными исследованиями и разработками и не имели обязанностей по общему управлению компанией. ,

Компания Weaver проводила пешитику перемещения служащих американского происхождения с одного зарубежного поста на другой с нерегулярными командировками в международный отдел главной конторы. Каждое назначение обычнодлилосьоттрехдо пяти лет. Поскольку имелось ограниченное число экспатриантов, кадровая политика была достаточно гибкой, чтобы позволить работнику при его желании остаться в стране на неоггределетюе время. Несколько экспатриантов оставались на одних и тех же зарубежных постах свыше десяти лет.

Прескотт сменил на посту бывшего главного управляющего, который проработал в Японии шесть лет. Прескотт обладал большим опытом международной работы, пробыв большую часть своей 25-летней карьеры в компании на должностях, связанных с зарубежными операциями. Он служил в Индии, на Филмплимах в в Мексике, а также провел несколько лет в международном, от-

деле главной конторы. Он с воодушевлением взялся за расширение деятельности в Японии. После двух лет работы в стране Прсскотт был доволен успехами, которых достигла компания, и испытывал чувство удовлетворения от создания безотказно функционирующей организации.

Однако его стали беспокоить заметные изменения в манере поведения и мышлении Хиггинса. Прескотт почувствовал, что Хиггинс впитал и усвоил японскую культуру до такой степени, что потерял американский способ видения. Он настолько «превратился в местного», что эффективность его работы начала падать.

Хиггинс родился в небольшом городке Среднего Запада США, после школы он поступил в университет своего штата. В середине учебы в колледже он вступил в армию. Поскольку в колледже у него проявился интерес к языкам, ему дали возможность посещать военное училище иностранных языков для интенсивного изучения японского. Через пятнадцать месяцев его послали в качестве переводчика в Токио. Будучи в Японии, он продолжал изучение японского языка, литературы и истории. У него появилось множество друзей-японцев, он влюбился в японку и поклялся вернуться туда. Отслужив пять лет в армии, Хиггинс возвратился в колледж. Поскольку он хотел использовать иностранный язык как средство, а не как цель, то продолжил учебу в колледже по специальности «медеджмент», а не японский язык. Через полтора года, с отли-чием закончив курс, он начал работать в компании Weaver. После годового курса программы профессиональной подготовки специалистов компании его назначили на работу в Японию за год до прибытия Прескотта.

Хиггинс был рад вернуться в Японию не только из-за своей любви к этой стране, но также в связи с возможностью исправить образ «отвратительного американца» за рубежом. Благодаря своей способности к языку и интересу к Японии он мог общаться с различными группами японского населения. Он заметил, что американские менеджеры имеют тенденцию навязывать японцам свои системы ценностей, идеалы и стереотипы мышления, будучи уверенными, что все, что исходит из США, является правильным и приемлемым. Он возмущался этим отношением и был преисполнен решимости исправить положение.

Как при Прескотте, так и при его предшественнике в обязанности Хиггинса входило устранение проблем, связанных с основными японскими клиентами, присутствие на деловых совещаниях, переговоры с государственными чиновниками, реализация проектов маркетинговых исследований и оказание помощи в выполнении повседневных административных функций. Оба руководителя прибегали к его советам по многим трудным и запутанным административным проблемам и считали его способным сотрудником.

Прескотт мысленно перечислил нескЪлько примеров того, что он подразу-мевал под «полной эмоциональной связью» Хиггинса с японской культурой. Год назад Хиггинс женился на японке, которая училась в США и закончила престижный японский университет. В это время он попросил и получил разрешение продлить свое пребывание в Японии на неопределенное время. Это и показалось Прескотту поворотным моментом в поведении Хиггинса.

Хиггинс переехал в японский район, отдыхал дома в кимоно, посещал общественные бани и принимал приглашения на свадьбы, соседские вечеринки и даже буддийские похороны. Хотя Weaver осуществляла практику предоставления каждые два года двухмесячного отпуска на родине с оплатой проезда для сотрудника и его семьи, Хиггинс отказывался от этих поездок, предпочитая посещать отдаленные места Японии вместе с женой.

В своей работе Хиггинс также приобрел многие черты типично японского администратора. Он проводил много времени, выслушивая своих подчиненных по их личным вопросам, поддерживал тесные дружеские связи со многими людьми в организации и даже устраивал браки некоторых своих молодых сотрудников. Соответственно многие сотрудники искали поддержки Хиггинсадля передачи своих жалоб и просьб руководству. Сюда входили просьбы об увеличении дополнительных льгот, таких как организация досуга и предоставление путевок в дома отдыха в курортных местностях. Многие сотрудники также жаловались Хиггинсу на новую кадровую политику, введенную Прескоттом, которая означала переход от принципа продвижения по служба на основе старшинства к принципу продвижения на основе оценки подчиненных их начальниками. Работники фирмы просили Хиггинса вмешаться от их имени. Он так и поступил.

Хотя Прескотт считал, что полезно узнать о настроении руководителей среднего звена от Хиггинса, ему не нравилось иметь с ним дело в качестве противника, а не союзника. Прескотт колебался, спросить ли мнение Хиггинса, потому что последний, несомненно, выдвинул бы возражения противизменений, которые противоречат нормам японского образа жизни. Прескотт считал, что происходят перемены в традиционных японских обычаях и культуре, и был уверен, что многие возражения Хиггинса не так жестко обоснованы существующими культурными стереотипами, как ему кажется. Это мнение подкреплялосьтем, что многие из японских подчиненных даже в большей степени, чем Хиггинс, стремились опробовать на практике новые идеи. Кроме того, Прескотт думал, что прогрессивной американской компании нет смысла просто копировать местные обычаи. Он считал, что реальным вкладом компании в японское общество будет внедрение новых идей и нововведений.

Недавние инциденты вызвали некоторые сомнения у Прескотта относительно обоснованности суждений Хиггинса, в чем Прескотт раньше никогда не сомневался. Например, имел место случай увольнения одного руководителя, которому, по мнению Прескотта, недоставало инициативы, свойств лидера и общей компетентности. После двух лет постоянных напоминаний со стороны начальства, включая самого Прескотта, этот руководитель проявлял все так же мало интереса к самосовершенствованию. И Хиггинс, и начальник отдела кадров решительно возражали против его увольнения, потому что компания никогда не делала этого раньше. Они также утверждали, что данный человек был лояльным и честным работником и что компания отчасти сама виновата, поскольку держала его на службе последние десять лет и не замечала его некомпетентности. Через несколько недель после увольнения Прескотт случайно узнал, что Хиггинс вступился за уволенного сотрудника, в результате чего Yamazaki Pharmaceutical взяла того

на работу. Когда Хиггинса прямо спросили об этом, он просто сказал, что поступил так, как ожидают от руководителя любой японской компании.

Прескотт считал, чтодги инциденты предвещают возникновение серьезНой проблемы. Хиггинс был эффективным и работоспособным руководителем, чье знание языка и людей казалось бесценным. Во многих случаях друзья в американских фирмах говорили, что завидуют Прсскотгу, имеющему в качестве помощника человека с такой квалификацией, как у Хиггинса. Прескотт знал также, что Хиггинс получил несколько привлекательных предложений от других японских компаний. Прескотт считал, что Хиггинс стал бы значительно более эффективным работником, если бы в эмоциональном плане больше дистанцировался от Японии. По мнению Прескотта, лучшим международным администратором является тот, кто сохраняет веру в американские принципы, одновременно понимая взгляды представителей других стран. Такое понимание должно быть, конечно, глубоким и даже почти инстинктивным, но также и объективным, без оттенка презрения, или, наоборот, сильной эмоциональной привязанности к стране пребывания.

Вопросы к кейсу

1. Сопоставьте отношение Хиггинса и Прескотта к реализации американской кадровой политики в японских операциях.

2. Каковы основные причины различий в этих подходах?

3. Если бы вы были представителем руководства в главной конторе, ответственным за работу в Японии, **и** конфликт между Прескоттом и Хиггинсом был бы вынесен на ваше рассмотрение, что бы вы сделали? Убедитесь сначала, что сформулировали несколько решений проблемы, а затем дайте рекомендации.

3. Изучение мирового рынка в международном маркетинге

3,1. Рыночные исследования в международном маркетинге: экспорт леса из России • 3.2, Маркетинговые информационные системы в Западной Европе • 3.3. Frtio • Lay: маркетинговые исследования для удовлетворения запросов потребителей • 3.4. Goodyear Tire сегментирует международные рынки независимо от регионов • 3.5. От массового маркетинга к сегментации мирового рынка (Levi Strauss)

3.1. Рыночные исследования в международном маркетинге: экспорт леса из России

Наиболее успешными для российских экспортеров лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности были 1994 и 1995 гг. Рост объемов экспорта продукции этой отрасли был связан с чрезвычайно благоприятной конъюнктурой мировых товарных рынков. Однако в 1996—1997 гг. завоеванное положение не было сохранено (табл. 1).

Таблица I Показатели, хжригтеркцющм* экспорт леской и^юлозно-бумажпой продукции в 1995-1997 гг.

Покиггглн	Лес ичатериллы			Пн„ют;пернллы			Целлюлоза			Буъша глэетная		
	1995 г	19% г	190? г	1995 г	1996 г	1997 г	1995 г	---------- 1 19% г	1997 г	1995 г	1996 г	1997 г
Доля *кдор& я экспорте, %	>.3	И	1*3	0.9	0.7	0,8	И	0,5	0,4	0,8	0,5	0,4
Доля *экспорт в* объеме	и	25	Л	18	II	13	77	86	$5	ГЪ ф	72	70
Соотношение кошдакгиых *ион* с мировыми* %	37	32	3J	48	84	108	Б6	59	86	74	66	68
Соотношение цен приобре- тения на внутреннем рынке с мнроеымн ценами, %	26	15	13	23	23	30	—	162	166	^	—	—
И аде к с физически га объема	1,24	ОМ	U1	—	0,6(1	1,04	1,26	**0.Я1**	0.92	1,52	0,57	0.93
Индекс цен экспорт	**1,12**	1,03	0,97	—	**1,42**	М2	**1,05**	1.77	0,58	2,06	0,82	0,81
Индекс мировых иен	0,90	0,87	а,?я	1,0В	0,79	0,79	0.7Я	1Л*	0,66	j_ 1*40	1,13	0,79

В первой половине 1998 г также не прослеживаются положительные тенденции (табл. 2). В 1997 г. мировые цены на лесоматериалы и целлюлозу остались практически на уровне 1996 г., цены на пиломатериалы и газетную бумагу резко снизились (рис).

Таблица 2 Экспорт лесной и целлюлозно-бумажной продукции России в 1997-1998 гг.
(в числителе — в дальнее зарубежье, в знаменателе — н ближнее)

Товары	Единица измерении	Первое полугодие 1998 г		Первое полугодие 1997 г (справочно)		Первое полугодие 1998 г, % к первому полугодию 1997 г	
		количество	сумма, млн долл	количество	сумма. млн долл	количество	сумма, млн долл
Лес Круглый В том числе в зарубежье	тыс $м^3$	9434,2 9346,3	460,8 455£ 5,2	9148,1 9025,0 123,1	587,1 580,1 7,0	103,1 103,6 7U	78,5 78,5 74,8
Пиломатериалы В том числе в зарубежье	млн долл		265,1 239,0 26Д		305,9 278,9 27,0		86,6 85,7 96,4
Фанера клееная В том числе в зарубежье	тыс $м^3$	382,8 376,3 6,4	125,4 122,5 2,9	319,4 311,0 8,4	107,5 104,1 3,4	1I9JP 121,0 76,9	116,7 117,7 85,6
Целлюлоза В том числе в зарубежье	тыс. т	507,7 486,9 20,8	185,7 176,6 9,2	504,3 485,9 18,5	180,1 169,9 103	100,7 1002 112*	103,9 103,1 89,4
Бумага газетная В том числе в зарубежье	тыс т	487,4 434,3 53,1	199,3 172,9 26,4	392,3 348,9 43,4	154,9 133,1 213	124,2 124,5 122,5	128,7 129,9 1213

Сокращение российского экспорта товаров лесной и целлюлозно-бумажной отраслей в 1996—1997 гг. объясняется не только ухудшением конъюнктуры мировых рынков на отдельные товары. В условиях жесткой конкурентной борьбы на внешних рынках, а также сложного финансового положения этих отраслей экспортеры вынуждены продавать свою продукцию по низким ценам.

С другой стороны, слабая конкурентоспособность лесобумажных товаров российского производства обусловлена рядом причин: несоответствием качс- * ства зарубежным стандартам; отсутствием практики продаж по долгосрочным контрактам, характерной для развитых стран; несогласованностью действий российских поставщиков и отсутствием жесткой ценовой координации, широко используемой западными экспортерами.

В 1997 г. экспорт продукции лесного комплекса поддерживался в основном на уровне 1996 г. за счет увеличения поставок круглого леса и пиломатериалов при сокращении экспорта целлюлозы и газетной бумаги. В 1998 г. на мировом рынке лесной продукции произошло некоторое оживление конъюнктуры — повысился спрос на лесоматериалы в Западной Европе и других регионах мира, увеличился экспорт хвойного пиловочника из России. Прирост мирового производства Целлюлозы и газетной бумаги соответствовал увеличению потребления этой продукции.

Иркутская область является одним из экспортеров лесопромышленной продукции России. Лесной фонд Иркутской области занимает площадь 71 млн га (92% территории региона). Запасы древесины оцениваются в 9,2 млрд $м^3$ (11% общероссийских запасов), что превышает ресурсы таких стран Европы, как Швеция, Норвегия, Финляндия, Югославия и Франция, вместе взятых. Запасы хвойных пород составляют 4,7 млрд$м^3$. В структуре породного состава преобладают лиственница (30%), сосна (26%), береза (13%), кедр (12%), ель (6%), осина (4%), пихта (3%). Велика доля Иркутской области в общероссийском производстве лесопромышленной продукции (табл. 3).

В 1997 г. Иркутская область экспортировала лесопродукции на сумму 375,2 млн долл., или 68,2% общего объема производства товарной продукции лесного комплекса области. Доля лесопродукции в общем объеме экспорта области составляет 17,1%. Основная часть экспорта лесопродукции направляется в дальнее зарубежье.

Учитывая изношенность основных фондов, предприятия лесопромышленного комплекса остро нуждаются в инвестициях. Их источниками в основном являются собственные средства предприятий — амортизационные отчисления и отчисления от прибыли. Инвестиции в 1997 г. были на 20% меньше, чем в 1996 г.

На нескольких предприятиях отрасли (АО «Китойлео, АО «Янтальлес», АО «Карапчанский ЛПХ», АО «Нимакс», АО «Юртинслес», АО «Иркутский Л ПХ» и др.) подготовлены бизнес-планы по использованию новых технологий лесозаготовки и переработки древесины с целью получения качественной продукции. Для реализации инвестиционных проектов необходимо привлечение

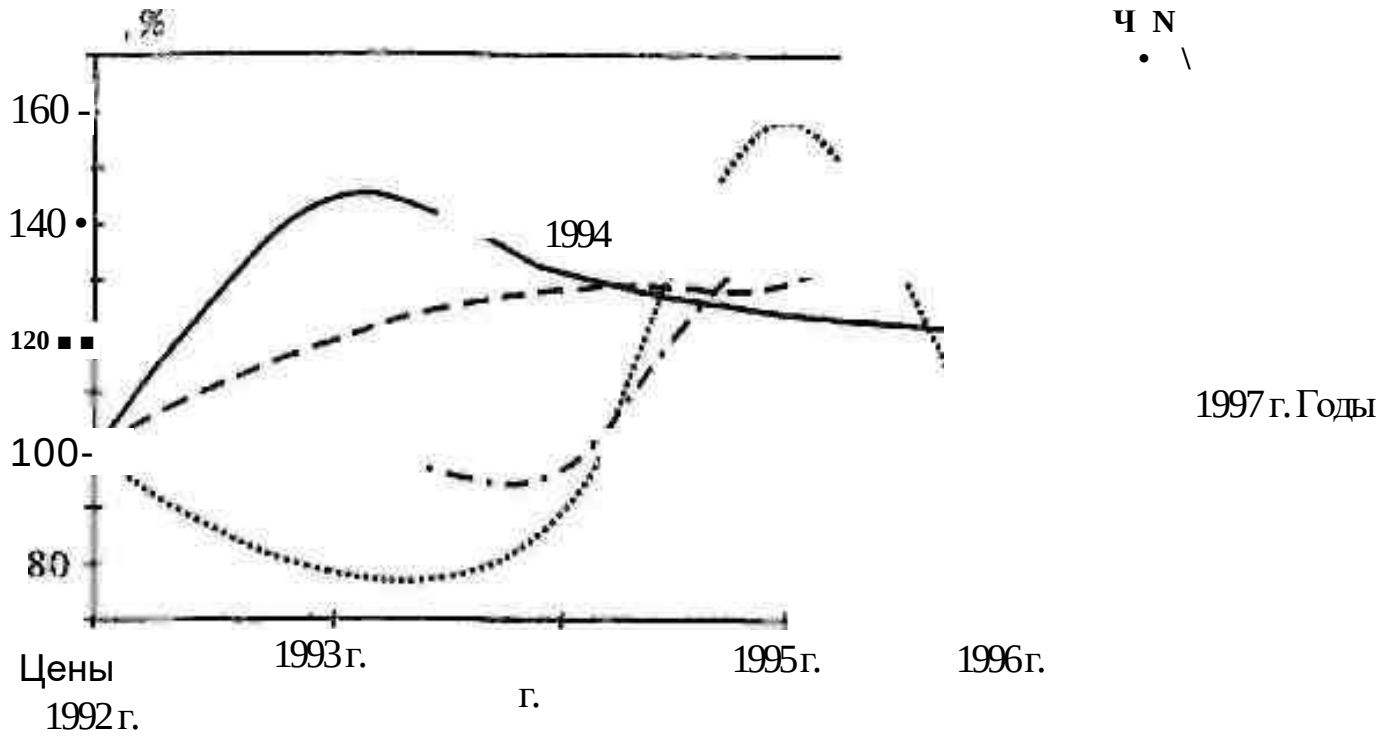


Рис. Динамика цен на лесную и целлюлозно-бумажную продукцию на мировых рынках в 1992-1997 гг., % (1992 г. принят за И

российских и иностранных инвесторов. В феврале 1997 г. подписано инвестиционное соглашение между ОАО «Иркутскмсбель» и Европейским банком реконструкции и развития, по которому получено 3 млн долл. на внедрение новых технологий производства мебели. Определенные перспективы для предприятий области связываются с развитием лизинговых отношений,

Таблица 3. Доля Иркутской области в общероссийском производстве лесопромышленной продукции, %

Продукция	1990 г.	1992 г,	1994 г.	1996 г.	1997 г.
Деловая древесина	14,1	13,9	11,8	11,4	10,9
Пиломатериалы	3,7	4,0	М	9,5	8,8
Шпалы	38,7	29,2	31,7	28,9	33,7
ДСП	5,4	**М**	3,0	4,8	1.0
ДВП	9,8	8,6	9,3	12,4	8,2
Целлюлоза товарная	40,2	42,4	47,8	58,6	44,2
Картон	—	—	—	9,8	10,0

Вопросы к кейсу

1. Дайте характеристику состояния мирового рынка лесопромышленных товаров на 1997—1998 гг. (емкость рынка, спрос, динамика цен, степень конкуренции и др.).

2. Воспользовавшись материалами Интернета, дайте прогноз развития российского экспорта товаров лесного комплекса на 2010 г.

3. Какие основные трудности на пути развития экспорта товаров лесной промышленности Иркутской области вы хотели бы назвать прежде всего'

4. Какие пути и меры по преодолению этих трудностей вы могли бы предложить?

3.2. Маркетинговые информационные системы в Западной Европе

Информационные возможности всех трех подсистем маркетинговых информационных систем (МИС) R США используются в большей степени, чем в какой-либо другой стране. В системе внутренней отчетности более широко применяют сканирующие устройства для слежения за продажами и выявления покупателей различных марок товаров компании. В системе слежения за внешней средой данные переписей более подробны и позволяют определять конкретные группы населения и их распределение по регионам с максимальной детализацией, вплоть до почтовых индексов. В системе маркетинговых исследований США располагают наибольшими возможностями для тестирования товаров и проверки рынков, а также опросов благодаря разветвленной сети фирм, специализирующихся в различных областях маркетинговых исследований.

Другие регионы мира не могут сравниться с информационными возможностями США, так как не всегда имеют инфраструктуру, необходимую для получения требуемой информации. Фирма, проводящая телефонный опрос покупателей для выяснения их привычек в Восточной Европе, вынуждена учитывать, что многие семьи не имеют телефонов, поэтому результаты могут оказаться недостоверными. Фирма, желающая получить информацию о дсмографическихтенденциях, скажем, в Малайзии, должна осознавать, что данные переписи населения могут не соответствовать действительности, а группы населения не одинаково определены во всех переписях Фирма, которая хотела бы проследить розничные продажи в Бразилии, должна учитывать, что-техно-логия сканирования здесь не получила пока широкого распространения,. вследствие чего приходится основное внимание уделять проверкам магазинов,

Единственный регион мира, который догоняет США в области информационных возможностей, это Западная Европа. Исследовательская инфраструктура стран Западной Европы всегда была схожа с инфраструктурой США. К тому же экономическая интеграция стран ЕС в 1992 г. способствовала дальнейшему улучшению информационных возможностей. В прошлом компании» как правило, ограничивали свои информационные потребности, собирая данные об одной стране в определенный период времени. Теперь же, когда компа-

нии начинают фокусировать внимание на одном крупном западноевропейском рынке, они стремятся разработать интегрированные информационные системы, охватывающие ряд стран.

Потребность в общеевропейской информационной системе способствовала усовершенствованию всех трех подсистем МИС. Во-первых, развиваются системы внутренней отчетности, оенбванные на сканировании данных в магазинах ряда стран. Так, одна исследовательская фирма предлагает услугу Euroscan — обеспечение данными сканирования компаний в Германии, Франции и Англии, а по мере распространения систем сканирования — и в остальных странах ЕС.

Во-вторых, фирмы могут улучшить свои возможности слежения за внешней средой благодаря стандартизации проведения переписей во всех странах. Пока же качество данных, полученных из государственных источников, резко различается, данные переписей во Франции, Германии и скандинавских странах отличные, а в Италии, Испании и Португалии — неудовлетворительные. Эти отличия будут нивелироваться по мере использования странами стандартизованных принципов сбора данных по всей Западной Европе

Усовершенствования наблюдаются и в третьей подсистеме-МИС — маркетинговых исследованиях В ходе стандартизованных опросов потребителям разных стран теперь задают одинаковые вопросы с целью выяснить их отношение к различным маркам и группам товаров, продаваемым в Западной Европе. В прошлом техника опросов в каждой стране была различной, что мешало делать выводы по региону в целом

Основная трудность стандартизации исследовательского элемента маркетинговой информационной системы — разговорный язык. Исследовательские $_{г}$ фирмы располагают теперь централизованными телефонными сетями и группами интервьюеров, которые проводят опрос по одинаковой схеме на разных языках, чтобы собрать стандартизованные данные в разных странах. Однако одни и те же вопросы, заданные на разных языках, могут приобретать различные оттенки и значения. Поэтому многие компании сначала составляют вопросник на французском или английском языке, затем местные специалисты переводят его на язык своей страны! а далее делают обратный перевод на французский или английский язык, чтобы выяснить, имеются ли различия в переводе.

Разработка стандартизованной М ИС в странах ЕС — дело трудное. Но она уже происходит, и это улучшит информационные возможности европейских компаний.

Вопросы к кейсу

1. Что послужило импульсом к разработке стандартизованных маркетинговых информационных систем в Западной Европе?

2. ■Какие улучшения произошли при этом?

3.3. Frito-Lay: маркетинговые исследования для удовлетворения запросов потребителей

Чтобы выявить запросы потребителей, Frito-Lay вес чаще обращается к маркетинговым исследованиям, поскольку рынок закусок стал в высшей степени фрагментированиым. Происходит все большая дифференциация вкусов потребителей в области закусок, нередко имеющая региональные особенности. Некогда картофельные чипсы были просто обыкновенными кусочками поджаренного картофеля, а теперь Fnto-Lay продает на Северо-Западе марки чипсов Lay и Ruffle с добавками уксуса, на Юго-Западе — с мескита, на Среднем Западе — с привкусом сметаны.

В связи с растущей фрагментацией рынка закусок его сегменты уже нельзя классифицировать по простым признакам: молодой — пожилой, холостой — женатый и т.д. Сегмент рынка для нового ассортимента закусок Light, выпускаемого Frito-Lay, был определен следующим образом; возраст от 35 до 54 лет, выпускник колледжа, служащий с- годовым доходом свыше 35 тыс. долл.

Разработка новой продукции и определение рынка с такой точностью требует наличия развернутой базы данных, полученных в ходе маркетинговых исследований. Fnto-Lay тестирует ежегодно от 100 до 200 новых товаров, 15 из которых в конечном счете выходят на рынок. Чтобы получить информацию, необходимую для испытания новых продуктов и слежения за текущим ассортиментом, Frito-Lay ежегодно опрашивает около 500 000 потребителей, проводит дегустации своих продуктов в магазинах и на дому у покупателей, выходит с новыми продукгами на пробные рынки, периодически проводит опросы потребителей в масштабе страны, чтобы определить, какие закуски они предпочитают и что планируют купить, собирает информацию от магазинов о том, кто какие марки товаров покупают, в каком количестве и по каким ценам.

Маркетинговые исследования рынка обходятся компании в 20 млн долл. в год. Но ото пустяки по сравнению с тем, на что она рассчитывает: ведь компания занимает 50% рынка подсоленных чипсов с продажами свыше 3,5 млрд долл. в год.

Удачной иллюстрацией важности маркетинговых исследований для Frito-Lay является их роль при выпуске в продажу ассортимента Light. У американских потребителей сложное отношение к такого рода закускам. Как часто говорится в рекламных объявлениях, начав есть любимые картофельные или кукурузные чипсы, вы уже не можете остановиться. Но потребители относятэти закуски к разряду «питательного мусора» из-за их низкой питательной ценности.

Позиция Frito-Lay заключалась в том,*чтобы учесть заботы потребителей о здоровье, а не бороться сними. Исследования, проведенные компанией, показали, что одна из главных забот американцев - снижение содержания масла в продуктах литания.'Так почему не выпускать закуски с меньшим содержанием масла? Однако при начальных дегустациях потребители отмечали неприятный вкус таких закусок. Последующие испытания показали, что содержание масла можно сократить на треть без ущерба для вкуса. Под девизом «на треть меньше

масла* были разработаны новые марки Cheetos, Ruffle и Doiitus. Дегустационные баллы новых продуктов были аналогичны обычным изделиям, а это означало, что Frito-Lay может выходить с ними на рынок без потерь во вкусе и аромате этих продуктов.

Дегустации продуктов недостаточно, чтобы убедить компанию в том, что риск выхода на общенациональный или зарубежный рынок оправдан. Чтобы свести риск к минимуму, Frito-Lay сначала предложила Light на нескольких пробных рынках, чтобы выяснить, необходимо ли наличие продуктов с низким содержанием масла в каждой категории, какие размеры и виды упаковки предпочтительны, каков целевой рынок для этого ассортимента товаров.

Чтобы ответить на эти вопросы, Frito-Lay применила новейшую технологию маркетинга — сканирование данных, т.е. считывание кассирами магазинов штрих-кодов на изделиях с помощью лазера. Данные о продажах хранятся в центральной ЭВМ и доступны менеджерам по товарам. Пробные рынки были выбраны с учетом наличия сети супермаркетов со сканирующими устройствами. На основе полученных данных Frito-Lay могла определить результаты продаж по разным ценам и при разных затратах на продвижение товара по каждой марке группы Light. Эта информация помогла компании определить два основных элемента маркетинга нового товара — уровень иен и стратегии внутримагазинного стимулирования продаж.

Одних данных сканирования было недостаточно, чтобы выявить, кто является покупателем продуктов Frito-Lay. В 80-е гг. исследовательские компании A.C. NicJson и Information Resources Гпс. разработали способы идентификации покупателей путем формирования потребительских групп. Потребители, согласившиеся участвовать в опросах, должны были предъявлять карточку при покупке в магазинах со сканерами. В карточке содержались демографические характеристики, что позволяло соотносить характеристики потребителя и покупки. Это было прогрессивно, поскольку ранее исследователям приходилось полагаться на опросы, которые часто были ненадежными, учитывая забывчивость покупателей или их склонность называть престижные или более дорогие марки, якобы купленные ими.

С учетом результатов, полученных на Пробных рынках, Frito-Lay в 1990 г. вышла с Light на общенациональный рынок, посколькутовар пользовался успехом на пробных рынках: 15—20% потребителей кулиги его и начали постоянно приобретать. Получит ли компания такой же результат на рынке США в целом, а также на мировом рынке — покажет время. Нэ очевидно, что Frito-Lay будет по-прежнему полагаться на маркетинговые исследования для опробования новых товаров и поиска новых-рынков.

Вопросы к кейсу

1. Что такое сканирование данных?
2. Какие методы маркетинговых исследований применяет компания Frito-Lay?

3. Определите роль маркетинговых исследований при выпуске новых то* •аров на рынок компании Frito-Lay и в ее ассортиментной политике.

4. Определите роль маркетинговых исследований при разработке политн-;и продвижения компании Frito-Lay.

5. Какие сегменть: найдены компанией Frito-Lay для внедрения на рынок ювых закусок?

3.4. Goodyear Tire сегментирует международные рынки независимо от регионов

Основной вопрос при сегментации международных рынков заключается в ом, определятьли сегменты по регионам или независимо от регионов. Регио-альная сегментация имеет смысл, если определенные потребности, вкусы и окупательское поведение зависят от региональных особенностей и обычаев. *I* примеру, имеет смысл сегментировать ассортимент верхней одежды по ре-ионам в связи с различиями в климате.

Goodyear Tire использует более глобальный подход к сегментации, по-кольку автопокрышки, которые она выпускает, — это универсальный товар, о и он требует некоторой региональной доводки. Компания решила выявлять ггменты на международных рынках с учетом того, на что потребители обра-щают внимание при покупке покрышек; на марку, цену или вид розничного редприятия. Компания выявила четыре сегмента, независимых от региона. ех, кто обращает внимание на марку, Goodyear именует «покупателями каче-гва». Это, как правило, более состоятельные люди, приверженные определен-ой марке и покупающие известные марки товара. Поскольку потребители в ельгии и Италии более привержены марке, они чаше относятся к этому сег-енту.

Второй сегмент — «доверчивые клиенты» — весьма привержен одному ма-шину. Эта группа не так состоятельна и считает марку покрышек несущесг-:нноЙ, полагаясь на рекомендации магазина. Эти покупатели, ориентирование на магазин, чаше встречаются в менее развитых странах, для них еще не ^рактерно предпочтение определенного вида покрышек. Владельцев магази-)в они склонны считать специалистами. По мере экономического развития ран и лучшего ознакомления потребителей с автопокрышками покупатели, роятно, будут придавать большее значение качеству товара.

Имеются две группы потребителей, ориентированных на цену. Покупате-!, ориентированные на имидж и качество, сначала интересуются маркой, а тем ценой. Эта группа обычно покупает основные марки, не очень привер-;на магазину и тщательно сравнивает марки. Значительная доля потребите-я во Франции и Греции относится к этой категории. Вторая группа ориенти-'ванных на цену покупателей — «искатели дешевизны» — полагаются исклю-(тельно на цену. Это, скорее всего, молодые люди, наименее приверженные ipKe. Они считают покупку автопокрышек неприятной обязанностью и от-

кладывакгг ее на как можно большее время. Основная доля таких покупателей находится в США.

Goodyear варьирует спою стратегию маркетинга в каждой стране с учетом преобладающего в ней сегмента. Для тех, кто ценит качество, компания рекламирует имидж марки в теле- и радиопередачах, подчеркивая последние достижения в области технологии, Продажи осуществляются в специализированных магазинах автопокрышек и универмагах. Скидки почти не предоставляются. Рекламу имиджа марки используют и для обращения к группе потребителей, ориентированных на ценность, но Goodyear периодически прибегает к скидкам с цены, учитывая ориентацию этих потребителей на цены.

В отношении группы «доверчивых клиентов» компания Goodyear ориентируегся на магазины. В рекламе демонстрируется магазин» и часто предпринимаются попытки сиимисгить рекламу покрышки Goodyear с рекламой этого магазина. Что касается искателей дешевизны, иены служат единственным фактором мотивации в комплексе маркетинга Goodyear. Продажи производятся преимущественно через магазины, торгующие по сниженным ценам. Подход к этой группе строго ориентирован на цену, и этим потребителям часто предоставляются скидки.

Система международной сегментации Goodyear свидетельствует о стремлении преодолеть региональные границы и использовать глобальный подход к сегментации рынков. Учитывая, что компания имеет более высокую прибыль от сегмента, ценящего качество, се девизом вполне могло бы стать: «Ценители качества в мире, объединяйтесь».

Вопросы к кейсу

1. На чем основана сегментация международных рынков Goodyear?
2. Каким образом компания варьирует свою стратегию применительно к сегментам?

3.5. От массового маркетинга к сегментации мирового рынка • (Levi Strauss)

До последнего времени компания Levi Strauss успешно сбывала производимые ею джинсы на основе массового маркетинга. Компания — ведущий производитель джинсов — провела рекламную кампанию, утверждавшую, что джинсы Levis пригодны для каждого. Но в 80-е гг. стало очевидным, что джинсы Levis уже не для каждого. Общие продажи стали снижаться с 516 млн пар в 1981 г. до 400 в 1988 г. Что произошло? Поколение «бзби-бумерс», взрослея, «вырастало» из джинсов. Что еще хуже, компания, надеясь на компенсацию потерь в продажах, не могла полагаться на тинэйджероБ, потому что их доля в населении стала уменьшаться. Кроме того, потребители более старшего возраста предпочитали джинсам консервативные широкие брюки.

Как можно было решить проблемы Levi? Стратегия сегментации рынка, направленная на разработку различного ассортимента джинсов для разных возрас-

тных сегментов, была разумной, ОДНАКО представители «Оэон-бумерс» и более зрелые потребители уже не склонны были носить джинсы Длнные исследования подсказали, что репутацию фирмы Levi можно использовать при продаже широких брюк Почему не разработать ассоршмент брюк под маркой фирмы Levi, рассчитанных на поколение «бэби-бумерс* и пожилых потребителей?

Оратегшкегментаиии по возрастубыла инициирована в \%7 г .когда менеджерам Levi попалась на глаза пара мешковатых хлопчатобумажных брюк, предложенных японским филиалом компании. Учитывая взросление мужчин — представителей поколения «бэби-бумерс», менеджеры предложили эти брюки в США под маркой Dockers, израсходовав на рекламную камланию 11 млн долл. Марка получила немедленное признание благодаря позитивному имиджу Levi среди мужчин поколения «бэби-бумерс» и их стремлению иметь более респектабельную и комфортную альтернативу джинсам К 1991 г продажи Dockers составили почти полмиллиарда долларов

Однако для компенсации спада в продажах джинсов необходимо было охватить и мужчин более зрелого возраста. Levi уже располагала ассортиментом брюк Action для мужчин старше 50 лет, но никогда не придавала ему большого значения, акцентируя внимание на выпуске джинсов К 1987г акиентстал меняться Levi провела общенациональную кампанию, рекламирующую Action, и постаралась дифференцировать их от Dockers, сделав их более консервативными и более широкого покроя

Тем не менее главным рынком Levi был рынок джинсов, продажи которых составляли 1,5 млрд долл , а основным целевым сегментом — тинэйджеры В связи с этим была разработана модель 501, специально рассчитанная на молодых людей 14—24 лет В 1991 г. фирма провела рекламную кампанию с участием Spike Lee, озвучивавшим различные истории» которые происходили с тинэйджерами, облаченными в такие джинсы

Чтобы доказать, что она выпускает джинсы не только для тинейджеров, компания разработала модель 505, позиционированную для представителей «бэби-бумерс», модель, позиционированную для детей 8—14 лет, сопровождавшуюся рекламной кампанией «Дикари», в рамках которой ребятишки, облаченные в джинсы, проделывали акробатические номера, а также модель для женщин — представителей поколения «бэби-бумерс».

Женский ассортимент, выпущенный в 1988 г. и сопровождавшийся рекламной кампанией стоимостью 12 млн долл., означал переход Levi к новой по-• литике, так как в массовом маркетинге компания всегда позиционировала джинсы для мужчин, а покупки джинсов женщинами считались дополнительным оборотом Стратегия сегментации требовала особого позиционирования, предуембтриввющего соответствие покроя джинсов женской фигуре. В результате Levi, рекламируя модель джинсов 900, подчеркивает, что они «скроены, стилизованы и сшиты для женщин».

Стратегия сегментации Levi не лишена риска Ориентируясь на демографические группы с учетом возраста, компания существенно увеличила издержки на маркетинг. Теперь она вынуждена разрабатывать отдельные рекламные кам-

паним для каждого сегмента, а не одну общенациональную кампанию для всех сегментов Издержки разработки и распределения продукции также намного повысились Кроме того, Levi рискует вызвать отчуждение какой-либо демографической группы, адресуя рекламу другой группе. К примеру, кто время, когда Levi расходовала 2 млн долл. на рекламу Dockers во время игры на Суперкубок 1991 г, значительную долю рынка составляли тинэйджеры Как сказал маркетинговый менеджер Levi, «мы должны позаботиться о том, чтобы наша реклама для мужчин не отвратила от нас тинэйджеров, и наоборот»

Однако преимущества стратегии сегментации Levi теперь превышают связанные с нею риски. Levi теперь может сохранять покупателей в возрасте от 8 до 80 лет по мере их перехода отмодели детскихджинсов к модели 501, модели 505, Dockers и модели брюк Action. Кроме того, компания теперь имеет возможность полнее удовлетворять потребности женщин, которые составляют половину населения. В итоге выгоды сегментированного подхода в организации маркетинга превышают его недостатки. К 1991 г Levi сумела приостановить падение продаж и даже увеличила их на 40% по сравнению с 1988 г. На международном рынке (а он приносит 39% всех доходов Levi) продажи возросли на 30%

Levi теперь более прибыльная компания, поскольку ориентирована на основные демографические сегменты во всем мире.

Вопросы к кейсу

1 Какую долю в общих доходах фирмы Levi составляют ее прибыли от зарубежной деятельности"[11] Насколько они возросли в результате трансформации ее концепции маркетинга от массового к сегментированному?

2. В чем вы усматриваете преимущества и недостатки массового и сегментированного маркетинга?

3- Почему сегментация только потребителей джинсов для компании Levi не могла дать должного эффекта?

4. За счет чего было осуществлено компанией Levi расширение «товарной линии»? Чем это было обосновано?

5. Почему фирма Levi для новых моделей брюк ввела новые марки Dockers и Action? Чем отличались фасоны брюк каждой из них[9]

6. Чем характеризуется новая политика позиционирования джинсов компании Levi?

4. Товарная политика в международном маркетинге

41. Процесс разработки новых товаров в компании 3Мприносит успех • 4.2. Procter & Gamble порывает с традицией • 4.3. Международный маркетинг в сфере услуг (Federal Express) • 4.4. Компания Gerber возвращается к ориентации на потребителей, которых она знает лучше всего • 4.5. Каким образом японцы намерены сохранить

свое преимущество в области эффективности производства в XXI в, ?• 4.6. Citibanks Японии • маркетинг услуг в глобальном масштабе • 4.7, От Токио до Тайваня • товары иностранного происхождения в США • 4,8. Товарные стратегии компании Colgate

4.1. Процесс разработки новых товаров в компании 3М приносит успех

Шел 1987 г., и маркетинговые исследователи компании пытались определить, почему продажи наждачной бумаги, производимой 3М и предназначенной для использования на внутренних работах, превзошли псе ожидания. Ответ обусловил одно из самых успешных начинаний компании 3М.

Специалисты пришли к выводу, что потребители используют наждачную бумагу 3М главным образом для отделки деревянной мебели, и это получило широкий размах, так как 75% американских семей занимались усовершенствованием своих жилищ. В течение шести месяцев менеджер компании 3М по разработке продукции получил «зеленый свет* на то, чтобы удовлетворить эту потребность покупателей, разработав новый товар.

В ходе интервью целевых групп выяснилось, что люди, занимавшиеся перестройкой жилья, предпочитают, чтобы после удаления старой краски проявлялась первоначальная фактура дерева. Но их беспокоил активный ингредиент большинства очистителей — метиленхлорид. Он полностью удалял краску подобно кислоте, но при неосторожном обращении с ним мог вызвать ожог кожи, даже через резиновые перчатки. Эта обеспокоенность стала известна работникам Комиссии по безопасности потребительских товаров (CPSC) США, которые начали изучать химикат на предмет его канцерогенности.

Отзывы целевых групп и обсуждения в CPSC убедили менеджеров в том, что перед 3М открываются большие возможности для сбыта нового товара К тому времени более дюжины сотрудников из 42 отделений 3М были объединены в рабочую группу под условным названием XX, предложившую несколько новых идей, втом числе создание обработанного химикатами мешка, в который можно было бы на ночь поместить мебель, с тем чтобы к утру она была очищена от старой краски. Другая группа маркетинговых исследователей интересовалась мнением покупателей в магазинах о новинке. Никому из покупателей не понравилось предложение использовать мешок, однако идея нетоксичного геля получила определенную поддержку, что побудило ускорить разработку.

Вначале менеджер решила выяснить у сотрудников своей компании, какая из полдюжины рецептур наиболее удачная. Она направила образцы рецептур клубу любителей деревянных поделок и десяткам работников 3М. С учетом положительных отзывов было отобрано два самых популярных варианта, которые были предложены 400 сторонним потребителям, ранее участвовавшим в исследованиях, проводимых 3М. Через три месяца компания имела готовый товар. Но как его назвать?

Во время иегшгтаннй потребители отмечали положительные качества товара; аяменно: возможность использования его для внутренних работ без пер-

чаток и эффективную очистку мебели. «Но следовало позиционировать товар, — говорит менеджер. — Как подчеркнуть, что он безопасен и эффективен?» В результате появилось название марки Safest Stripper — «Самый безопасный очиститель»

К началу 19&8 г, стало ясно, что за этим товаром последует новая серия, и фирма приступила к разработке и испытанию десятков новых товаров, которые можно было бы применять в сочетании с этим очистителем. Обычно, прежде чем выходить на общенациональный рынок, товар предлагают на немногих рынках (известных как пробные) с целью выяснить реакцию потребителей Но так как на кон было поставлено слишком много, менеджер решил, что не вправе рисковать, учитывая возможную реакцию конкурентов, и не предлагать Safest Stripper на пробных рынках. Вместо этого одновременно с разработкой рекламным агентством 3М рекламной кампании товар был представлен на Национальной ярмарке хозяйственных товаров, проводившейся в 1988 г. в Чикаго. Такие сети магазинов, как WalMart и Home Deport, поспешили сделать заказы.

Массовые поставки были начаты в 1988 г., а ко времени появления очистителя на полках магазинов 3М проводила рекламу под девизом. «Вам уже не нужна специальная одежда для очистки мебели».

В другой компании Safest StnpperMorH не появиться, так как в большинстве других фирм отсутствует такой упорядоченный и строгий процесс разработки новой продукции, как в 3М, и другие фирмы истребуют, чтобы четверть общего оборота в 13 млрд долл. приходилась на разработку новых товаров Чтобы способствовать атмосфере новаторства, исследователям 3М предоставлена возможность расходовать 15% своего времени на излюбленные проекты. Если какой-либо из них считается перспективным, формируется «рабочая команда», которая определяет, как следует разрабатывать и продавать товар. Если товар преодолевает все препятствия, его разработчики выигрывают. Если продажи достигли 5 млн долл$_{м}$ автор товара становится руководителем проекта, если 20 млн долл. — руководителем отдела, если 75 млн долл. — руководителем отделения. Наш менеджер назначен маркетинговым менеджером в отделении 3М «Сделай сам» Все это произошло потому, что компания 3Мзаинтересовалась, почему ее покупатели используют наждачную бумагу в ббльших объемах, чем ожидалось.

Вопросы к кейсу

1. Какое место в товарной политике компании 3М занимает разработка новых товаров?

2. Какой процент от общего объема продаж приходится на разработку новых товаров?

3. Какие методы стимулирования труда по разработке новыхтоваров применяет компания 3М в отношении своих сотрудников?

4. Что такое рабочие группы в организационной структуре компании 3М и каким целям они служат?

5. Назовите конкретные направления маркетинговых исследований в компании 3М?

6. Чем объясняется позиционирование нового товара компании» которое нашло отражение в его названии?

7. Почему компания сочла рискованным использовать тестирование ме тодом пробного маркетинга в реальных рыночных условиях?

4.2. Procter & Gamble порывает с традицией

Неил Макэлрой находился в подавленном состоянии. Мыло Camay, кото- . рое он должен был рекламировать по договоренности с Procter & Gamble, потребители игнорировали, предпочитая другое мыло той же компании — Ivory. Понимая, что его начинающаяся карьера находится на грани краха, МакдлроЙ составил докладную записку руководству, предложив предоставить ему контроль над Camay и ресурсы, позволяющие достигнуть уровня продаж мыла Ivory. Это было в 1931 г.

Ранее фирмы «доили» свои марки товаров до тех пор, пока не появлялись новые, вытесняющие прежние марки с полок магазинов. Макэлрой просил P&G о немыслимом: позволить сосуществовать двум жизнеспособным маркам. Он победил, и его нововведение знаменовало собой наступление золотого века для компании.

Lay, Grest, Zest, Tide и дюжина других супермарок стали основными источниками прибыли благодаря деятельности таких же настойчивых, предприимчивых менеджеров, как Макэлрой. Они распоряжались всеми ресурсами компании. Праода, компания имела несколько ступеней руководства, но менеджеры марок товаров составляли ядро механизма получения прибыли, и если кто-либо сомневается в их власти, то достаточно напомнить, что Макэлрой в конце концов стал председателем правления P&G.

Система управления марками оказалась столь успешной, что ее начали копировать почти все компании мира, выпускающие продукцию в упаковке. Однако в 80-е гг. возникли три проблемы. Во-первых, менеджеры марок руководствовались идеями массового маркетинга. Они, естественно, стремились привлечь к марке какможно больше покупателей, однако возрастающее количество одиноких людей, работающих женщин, 'разведенных супругов и зажиточных представителей поколения «бэби-бумеро требовало фрагментации массового рынка. Система управления марками не подходила для разработки новых товаров, наиболее полно отвечающих потребностям отдельных сегментов рынка.

Во-вторых» менеджеры марок сосредоточивались на одной марке, упуская нз виду весь рынок. В результате несколько марок одной товарной категории ■ предлагалось тем же покупателям на основе одинаковых стратегий маркетинга. Возникавший на этой с<хнове «каннибализм» (борьба .между марками компании за одних и тех же покупателей) стал вредить P&O.,

8-третьихч жесткая структура управления пде пятствовала быстрому реаги^ > рованию, необходимому при маркетинге новых товаров в отношении неболь-

шихсегментов рынка. Чтобы получить одобрение своих решений, 92 менеджера марок в P&G были вынуждены преодолевать три-четыре уровня управления. По словам одного из менеджеров, ему пришлось ждать год, чтобы согласовать элементарное изменение в дизайне упаковки. Такая жесткость структуры управления в P&G позволила Kimberly-Clark отвоевать часть рынка памперсов, снабдив одноразовые подгузники повторно закрепляемыми застежками. Исследователи P & G предложили аналогичное новшество, но его разработка затянулась. Подход к маркетингу на основе принципа «один человек — один товар» оказался неудачным и архаичным.

К середине 80-х гг. руководство P&G решило изменить систему управления марками. Вместо того чтобы доверять судьбу марки одному менеджеру, в компании стали формировать группы менеджеров из служб рекламы, НИОК.Р, распределения и маркетинга для выработки маркетинговых стратегий по всей номенклатуре товаров. Менеджеры марок стали «одной из спиц колеса». Цель состояла в координации стратегий для лучшей ориентации новых и существующих товаров на выбранные сегменты во избежание «каннибализма».

Но кто будет возглавлять группу по управлению марками? Был предусмотрен новый уровень— менеджер товарной категории, который должен был координировать различные марки в категории товаров и отвечать за прибыльность всех этих марок. Менеджеры марок становились подотчетными менеджерам товарной категории. В 1990 г. в P&G насчитывалось 26 менеджеров, ведавших 39 разными товарными категориями.

Система управления товарными категориями должна была устранить недостатки, присущие управлению марками, и повысить приспособляемость компании к меняющимся условиям на рынке. Во-первых, реакция стала более быстрой. Если менеджеру марки требовалось изменить упаковку или стратегию позиционирования марки, менеджер товарной категории мог немедленно санкционировать это. Во-вторых, новая система управления товарной категорией позволила P&G рассматривать не отдельный товар, а весь ассортимент товаров. В новых условиях одна группа за другой, используя сильные позиции отдельных марок, стала выпускать новые товары с наименованиями старых марок. Эта концепция получила название «поддержка марок» и привела к созданию таких товаров, как зубная паста Crest Tartar Control и подгузники Pampers Superabsorbent. Идея здесь простая: предлагать определенным сегментам модификации выпускаемых товаров дешевле и эффективнее, чем выпускать их как совершенно новые марки.

В-третьих, система управления товарной категорией позволила P&G пе рейти от массового маркетинга к сегментации рынка. Группы получили воз можность улучшить маркетинг отдельных марок товарной категории в отно шении определенных сегментов рынка. И, в-четвертых, менеджеры товарной категории могли лучше координировать все марки категории в целях избежа ния «каннибализма».

Управление товарной категорией! возможно, положило конец традиции управления марками по Макэлрою, но он был новатором. Не исключено, что он первым скорректировал бы свою докладную записку, будь он сейчас жив.

Вопросы к кейсу

1. В чем заключается революционная заслуга Нсйла Макэлроя в области продаж марочных товаров компании P&G?

2. Массовый или сегментированный маркетинг применяет компания P&G?

3 Дайте характеристику преимуществ и недостатков системы управления марками товаров (брендами) в компании P&G.

4. Система управления марками товаров больше соотистствуе г массовому или сегментированному маркетингу? Объясните свою позицию.

5. Что вы понимаете под каннибализмом в маркетинге? Как он проявился в маркетинге компании P&G?

6. Дайте характеристику системы управления товарными категориями в компании P&G. Укажите се преимущества.

7 Согласны ли вы с мнением, что бренд-менеджеры составляют ядро механизма получения прибылей в компании?

8 В чем причина конкуренции мыла Camay и Ivory?

9. Какие структурные изменения претерпела организационная схема управления в компании P&G^

4.3, Международный маркетинг в сфере услуг (Federal Express)

Фред Смит, сидя в своем офисе в Мемфисе, размышлял над идеей, за которую он получил оценку «удовлетворительно» по экономике во время учебы в колледже. Шел 1973-й год. Это был первый день работы его фирмы, специализирующейся на срочной доставке почтовых отправлений, а она получила лишь восемь заказов. И что еще хуже, семь из них принадлежали сотрудникам фирмы. Это был незавидный старт для компании со столь грандиозным названием — Federal Express.

К концу первого года компания выполнила менее миллиона заказов и ежемесячно несла убытки в 1 мши долл. В чем же состояла ошибка? Смит избрал неверную стратегию маркетинга услуг. Он ориентировался на диспетчеров по отправке, считая их естественной клиентурой фирмы, но они не обеспечивали необходимый объем заказов. Посоветовавшись со своими сотрудниками, Смит решил обратиться к деловому рынку в целом — от секретарей до президентов компаний.

Вначале в телевизионной рекламе компании Federal подчеркивалась ее уникальная система (все пакеты направляются в Мемфис, а оттуда ~ в пункты назначения). Это заинтересовало специалистов-диспетчеров, но не менеджеров, которые превыше всего ценят результат. Поэтому группа, занимающаяся рекламой компании, применила другую тактику, на этот раз более успешную. Счысд существования Federal был обобщен в одном броском лозунге: «Когда абсолютно необходимо доставить пакет на следующее утро». Лозунг был замечен руководителями, которые поняли, что Federal Express в состоянии обеспечить важное преимущество — гарантированную доставку почтовых отправлений на следующее утро. На этот раз отреагировали более широкие деловые

круги К 1983 г. оборот компании превысил 1 млрд долл. и родилась новая отрасль.

Разумеется, появились подражатели, что грозило Смиту стать жертвой собственного успеха. В ответ он еще больше расширил базу Federal исоздал нечто, что позволило компании выделиться из обшей толпы и расширить круг операций: он создал магазины Federal Express.

Магазины по оказанию комплекса услуг не только рекламировали растущий ассортимент услуг компании и подкрепляли ее торговый знак— красно-пурпурный логотип, но и обеспечивали большую гибкость услуг по сравнению с прежней системой доставки корреспонденции на дом. Например, клиенты, не пожелавшие ждать доставку пакета до 10 ч 30 мин утра, могли получить его в магазине Federal Express в 9 ч, заплатив за услугу меньшую сумму. -Чтобы обеспечить успех первым 60 магазинам, Смит приурочил к их открытию масштабные мероприятия, подчеркивающие срочность и удобство доставки корреспонденции. Реклама услуги по получению почтовых отправлений в 9 ч утра сопровождалась кампанией маркетинга, главной фигурой которой был игрушечный медвежонок и которая подчеркивала простоту и легкость доставки. Такая реклама принесла неожиданные дивиденды: люди, предпочитающие получать свои пакеты утром в магазине, стали одновременно приносить свою корреспонденцию, что расширило оперший и позволило Federal Express сэкономить на курьерах.

Желая добиться дальнейшего роста Federal, Смит ввел такие новшества, как контакты с розничными фирмами, торгующими по каталогам. Подчеркивалось, что эти фирмы могут воспользоваться предоставляемой в дни рождественской торговли гарантией доставки корреспонденции в течение ночи. Federal Express сумела привлечь более 200 новых клиентов,

К 199) г. компания обрабатывала ежедневно более миллиона почтовых отправлений, используя 380 самолетов, 31 000 автофургонов и насчитывая 95 000 сотрудников. Чтобы обеспечить бесперебойную и точную работу компании, Смит применил систему контроля качества, основанную на том, что он называет «иерархией ужасов», — показатель, характеризующий запоздалую доставку, неправильную выписку сопроводительных документов и наличие поврежденных пакетов. Каждые три месяца производится выборочный опрос 2100 клиентов. Результаты используются в качестве ориентиров для групп качества, организованных в 11 отделениях компании В 1990 г. компания Federal .Express получила Национальную премию качества в связи с использованием этой новаторской системы.

Подобно другим бойцам-ветеранам, у Смита есть и «боевые шрамы». Вылазка в бизнес, связанный с факсами, известная как ZapMail, закончилась полным провалом, принесшим компании убытки в 350 млн долл., прежде чем Смит в 1986 г. отказался от этой затеи. Но его самой рискованной авантюрой была экспресс-доставка за рубежом.

Несмотря на то что в зарубежные операции с 1985 г. было вложено 1,5 млрд долл. (включая приобретение за 895 млн долл. Tiger International — крупнейше-

го в мире перснозчика тяжелых грузов), компании Federal Express по-прежнему принадлежит лишь ничтожная доля рынка в Европе и Японии. Более того, заморские операции значительно снижают прибыль компании, в то время как ее соперницы — UPS и Airborne —становятся все более конкурентоспособными в отношении цены и сроков доставки.

Перед Смитом стоит задача прекратить зарубежные оперший и связанные с ними убытки и перепозиционировать Federal Express дли дальнейшей работы на протяжении третьего десятилетия своей деятельности.

Вопросы к кейсу

1. В чем могут заключаться основные сложности расширения деятельности компании Federal Express за рубежом? Стоит ли ей, на ваш взгляд, прекратить зарубежные операции?

2. Какая основная ошибка в маркетинге была сделана на начальной стадии развития компании Federal Express?

3. В чем кроется особая уязвимость маркетинга в сфере услуг?

4. Как расширялась сфера услуг компании Federal Express и что она в конечном итоге включает?

5. Чем интересна система контроля качества компании Federal Express, основанная на «иерархии ужасов», и почему она получила Национальную премию качества?

4.4. Компания Gerber **возвращается к ориентации на** потребителей, которых она **знает лучше всего**

В ссрсдинс80-х гг. доходы компании Gerber стали напоминатьдетское питание, которое она выпускала, — они стали «жидкими и пресными». Ряд неверных действий компании привел ктому, чтов 1987 г. возникли предложения э се покупке.

Что же произошло? Gerber забыла, что она является ведущим производителем детского питания в США, на долю которого приходилось 72% этого ?ынка. Она забыла о своих главных потребителях — малышах и своих главных токупателях — нх матерях. ,

К 1980 г. компания, решив, что долговременная тенденция к снижению ко(ффициента рождаемости означает уменьшение рынка продуктов детского пиемия, стала изыскивать другие источники роста. Но этот поиск она вела в малолакомых ей отраслях — автомобильные перевозки, мебель и производство игтушек. Эти приобретения в непродовольственных отраслях стали поглощать трибыяи от основно й сферы деятельности — детского питания. Кроме того, эти (ачинания отвлекали компанию от гжзработхи новых продуктов детского пита|кя. Gerber начала игнорировать свою основную сферу деятельности.

Неприятности компании усугубились, когда в 1986 г. во многих банках с герейхами* выпущенными ею, были обнаружены осколки стекла. Компания

отказалась отозвать товар из продажи и не отреагировала на огласку. И хотя в конечном счете администрация по контролю за пищевыми продуктами и лекарствами признала Gerber невиновной в каких-либо предосудительных действиях, это событие привело к падению доли компании на рынке продуктов детского питания с 72 до 52%.

К 1987 г. Gerber на 50% увеличила расходы на рекламу, чтобы нейтрализовать невыгодное для нес впечатление от эпизода с осколками стекла. Что еще важнее, совет директоров решил, что компания должна резко изменить курс, и набрал новую управленческую команду во главе с Дэвидом Джонсоном, который успешно вывел региональную пекарню Entenmann's на общенациональный рынок, превратив ее в ведущего производителя ассортимента выпечки в США.

Джонсон понял, что компания не может позволить себе по-прежнему «разбрасываться» временем высшего руководства и заниматься сомнительными малоприбыльными видами деятельности вне пищевой отрасли и должна вернуться к продуктам детского питания. Его первым действием стало освобождение компании от автомобильных перевозок, производства мебели и игрушек. Следующим действием была ориентация компании вновь на производство продуктов детского питания. Джонсон осознал, что Gerber имеет преимущество перед своими двумя главными конкурентами — Heinz и Beech-Nut, поскольку название Gerber было синонимом продуктов детского питания.

Однако как Gerber могла добиться роста на рынке, который был подорван в силу долговременной тенденции к снижению коэффициента рождаемости? Ответ был довольно простым: необходимо вводить новые продукты, рассчитанные на детей младшего и более старшего возраста. Традиционным рынком Gerber были младенцы в возрасте от шести месяцев до двух лет. Первым начинанием компании стал новый ассортимент — First Foods — тщательно измельченная смесь из натуральных фруктов и овощей, рассчитанная на младенцев в возрасте от четырех месяцев. Новый ассортимент пользовался успехом у матерей, так как они могли прикармливать естественными продуктами детей более раннего возраста. *К.* 1989 г. продажи этих продуктов составили 30 млн долл.

Gerber использовала и другой путь, выпустив новый ассортимент для малышей в возрасте от двух до четырех лет под названием Gerber Graduates. Эти продукты позиционированы как более питательные, менее соленые и как продукты быстрого приготовления.

Несмотря на успехи компании, руководство сознавало, что рынок компании растет медленно. Бюро переписей предсказало в ближайшие 20 лет снижение на 8,2% численности детей в возрасте четырех лет и младше. К 1990 г. преемники Джонсона разработали стратегию роста независимо от производства продуктов детского питания. Gerber не намерена повторять ошибку, выходя на рынки, не имеющие отношения к продуктам питания. Она будет находиться в рамках своей отрасли, выпуская продукты для потребителей различного возраста. Первым шагом на этом пути стал выпуск Fruit Classic — ассортимента .изделий на основе яблочного пюре для школьников. Однако компания тщательно избегала упоминания Gerber няэтикетках, понимая, что школьники не

захотят покупать что-то, напоминающее продукты для младенцев. Компания выпускает на рынок Juice & More — ассортимент фруктовых напитков с мякотью для взрослых.

Стратегия роста Gcrber подразумевает еще один важный элемент — завоевание позиций в области продуктов детского питания н а международном рынке. В 1991 г. начала экспортировать детские продукты в Европу в связи с медленным ростом рынка в США.

Выручка компании с 1988 по 1990 г. увеличилась более Чем вдвое. И это несмотря на то, что она все еще не до конца использовала потенциал рынка продуктов, помимо детских, и не завоевала имени на международном рынке. Gerber выпустила новые группы товаров для малышей, которые получили одобрение у их матерей, и подчеркнула питательные свойства новой Продукции Лишь немногие люди поняли, что возврат к продуктам детского питания — это лишь первый этап в долговременной стратегии роста, намеченной Дэвидом Джонсоном.

Вопросы к кейсу

1. В чем состояли основные причина падения доходов компании Gcrber?
2. Какие маркетинговые меры предприняла компания Gerber, чтобы выйти из сложного положения?
3. За счет каких групп населения ей удалось расширить целевой сегмент рынка детского питания[9]
4. Почему компания Gcrber выпустила питание для школьников под другой торговой маркой?
5. Какие возможности открываются для компании Gerber в области освоения международных рынков?

4.5. Каким образом японцы намерены сохранить свое преимущество в области эффективности производства в XXI в.

Японии добились явного превосходства в области эффективности над американскими компаниями втакмх ключевых отраслях, как автомобильная и электронная промышленность, придерживаясь простой философии; если вы контролируете качество в процессе производства, а не после него, вопрос издержек решится сам по себе.

Вниманиеккачеству как ключевая философия японских компаний восходит к началу 50-х гг. когда были организованы кружки качества. Философия контроля качества была реализована в виде кружков качества потому, что соответствующие обязанности были возложены на бригады рабочих, а не на отдельных работников, что соответствовало представлениям японцев о коллективной ответственности во всех общественных начинаниях. Другая причина, в силу которой японцы быстро восприняли концепцию кружков качества, заключалась в том, что они начинали с нуля — их экономика в 1950 г. находилась. на кдо&ыуровне. Принять концепцию кружков качества в США было намно-

го труднее, ибо это означало изменение трудовой этики и прочно укоренившихся профсоюзных традиций. Кроме того, в начале 50-х гг. японцы попросту не располагали рабочей силой для организации специальных групп контроля качества Что же можно было придумать лучше, чем решить проблему, возложив обязанности контроля на рабочих?

Успех кружков качества позволил японским компаниям, функционирующим в автомобильной и электронной промышленности, выпускать высококачстпенную продукцию при разумных издержках, что обеспечило им явное преимущество перед американскими фирмами. Тот факт, что американские компании, в том числе Heinz и Westinghouse, начали руководствоваться этой концепцией, свидетельствует о ее эффективности..Такие компании, как General Motors, корпоративная культура которых затрудняет применение концепции кружков качества, оказываются в менее выгодном положении' в конкурентной борьбе. Вспомним закрытие заводов этой компании и объявленные ек> увольнения в 1992 г.

Учитывая, что все более широкое распространение кружков качества помогает американским компаниям наверстывать отставание в области эффективности, японские менеджеры задумываются над тем, как сохранить свое преимущество п XXI в. Видимо, их решение будет заключаться в дальнейшем совершенствовании контроля качества, известном как расширенные функции качества (РФК). Хотя японцы преуспели в области контроля качества в процессе производства, им не всегда удается разрабатывать продукцию с учетом запросов потребителей. Контроль качества продукции, имеющей неудовлетворительные характеристики с точки зрения запросов потребителей, не способствует успешной конкуренции, поэтому японцы распространяют теперь контроль на процесс разработки продукции, учитывая, что она прежде всего должна обладать нужными свойствами.

Следовательно, РФК означает распространение концепции контроля качества на стадию конструирования изделия, а поэтому конструкторы и инженеры становятся участниками кружка качества. Они отвечают за учет запросов потребителей и их отражение в конструкции изделии На последующей стадии обязанность контроля качества возлагается на производственных рабочих.

Система РФК была применена з компьютерной компании NEC в 1987 г., когда возникла необходимость разработать-новый микропроцессор (32 бита). Компания сформировала бригаду конструкторов, которая предложила шесть вариантов решений с учетом обеспечения запросов пользователей для каждой функции нового микропроцессора. Тем самым были выявлены проблемы в определенных конструкторских решениях сточки зрения запросов потребителей. РФК позволила бригаде конструкторов разработать превосходный товар. Используя этот метод, конструкторы NEC сумели вместо традиционных четырех ошибок на 16-битовоЙ микросхеме выдать 32-битовыЙ микропроцессор без единой ошибки.

Сочетание кружков качества и РФК представляет собой вызов для американских компаний Лишь недавно восприняв концепцию кружков качества, готовы ли они теперь применить и ее логическое продолжение — РФК?

Вопросы к кейсу

I Чем система кружков качества отличается от процедур контроля качества, традиционно применявшихся в американской промышленности?

2. Почему кружки качества отражают адаптивный контроль, а традиционные методы — контроль после выпуска продукции?

3. Почему РФК можно назвать развитием концепции кружков качества?

4. Какие концепции контроля качества вы знаете?

4.6. Citibank в Японии: маркетинг услуг в глобальном масштабе

Хотя в Японии действует свыше 80 иностранных банков, ни один из них не работает хотя бы приблизительно столь же успешно, как японские банки за рубежом. Японцы контролируют 14% банковских активов США, тогда как американские учреждения контролируют в Японии менее 1% активов, Citibank намерен изменить ситуацию, переосмыслив термин «обслуживание клиентов» в.Японии.

Пытаясь утвердиться в Японии, Citibank с самого начала столкнулся с огромными препятствиями. Во-первых, 13 крупнейших японских банков уже давно пользовались более благожелательным отношением со стороны Министерства финансов страны, чем иностранные банки. Министерство финансов пыталось подавить иностранных конкурентов, подчеркивая надежность японских банков и предрекая крах американских. Оно даже воспрепятствовало приобретению Citibank банка Tokyo со 100 филиалами, который попал в затруднительное положение,

Во-вторых, местные традиции также оказывали негативное воздействие на деятельность Citibank. Японцы почти всегда рассчитываются наличными, избегают пользоваться чековыми книжками, а деньги на депозиты вносят непосредственно их работодатели. В результате местные банки с разветвленной сетью банкоматов и долговременными связями с работодателями в состоянии затруднить приход на рынок иностранных банков. В-третьих, высокая стоимость земли делает открытие новых филиалов почти невозможным. Неудивительно, что в середине 80-х гг. Citibank располагал лишь двумя филиалами в Токио и одним в Иокогаме.

Всему этому Citibank противопоставил свое видение ситуации. Его руководство пришло к выводу, что мертвую хватку японских банков можно ослабить, если убелить японских клиентов в том, что им чего-то не хватает. После того как США стали оказывать давление на японское Министерство финансов^ требуя, чтобы оно перестало благоприятствовать деятельности отечественных банков, Citibank увидел путь достижения цели. Он стал быстро предлагать одну эффективную услугу задругой, рассчитанные на состоятельных жителей Токио, которые, по мнению Citibank, были склонны инвестировать свои сбережения и ликвидные активы.

т Первой услугой стал счет под значительно более высокие проценты, чем в конкурирующих банках, при условии внесения депозита в долларах США. Ус-

■

пех этой программы побудил Citibank открыть счета Multi-Money, на которые можно положить деньги в шести валютах, предоставлявшие возможность проводить операции по почте или телефону с получением выписки на любом языке по желанию клиента и автоматической кредитной линией. За первые 12 дней новинка привлекла неожиданно большое количество клиентов — 12 000.

Но Citibank этим не ограничился. Он стал предлагать мелким клиентам, ранее лишенным доступа в роскошные приемные японских частных банков, чековые книжки, золотые кредитные карточки и банкоматы, которые принимали депозиты и перечисляли средства с одного счета на другой'.

Однако Citibank по-прежнему был стеснен в своихдействиях из-за нехватки филиалов. Сделка, обеспечившая ему доступ к сети из 20 000 японских банкоматов BANCS, определенно сыграла положительную роль, но этого было недостаточно. Поэтому Citibank стал использовать почтовую рекламу, чтобы побудить клиентов открывать счета по телефону. Возможность открыть счет по телефону заинтересовала японцев настолько, что уже через короткое время Citibank стал получать 10 000 запросов в месяц. В настоящее время $^{1}/_{5}$ часть новых счетов японцы открывают, не посещая филиал Citibank. Им настолько понравились операции по телефону, что к 1990 г. $^{1}/_{3}$ всс* операций Citibank в Японии проводилась именно таким образом, а это составляет 60 000 звонков в месяц.

К середине 90-х гг. Citibank надеялся открыть в Японии 50 филиалов и поставил перед собой цель стать доминирующим банком в этой стране. Время было на его стороне, так как Министерство финансов склонно рассматривать Citibank как блестящий образец своей политики либерализации. Не вредно также иметь друзей в высоких сферах. При Встрече премьер-министра Японии с Президентом США Джорджем Бушем в 1990 г. Буш четко дал понять, что он против возведения препятствий на пути Citibank, если банк захочет приобрести финансовый институт, попавший в затруднительное положение. Пожелание Буша было сразу же доведено до сведения японских банкиров.

Вопросы к кейсу

1. Какие препятствия пришлось преодолеть Citibank, прежде чем прочно закрепиться на рынке финансовых услуг Японии?
2. Каким образом банк преодолел эти препятствия?

4.7. От Токио до Тайваня: товары иностранного происхождения вСША

Спад в экономике в начале 90-х гг. привел к приостановке осуществления десятков дорогостоящих проектов разработки новой продукции, но это не означало, что новые товары перестали появляться на полках супермаркетов.

В начале 90-х гг. на рынки США хлынула волна новых товаров, созданных в Европе, где такие многонациональные компании, как Procter & Gamble, нага-

лаживали разработку новой продукции с меньшими затратами. В конце 1989 г. P & G приступили в Аризоне к испытаниям Cheer With Color Guard, новой разновидности марки Cheer, которая уже продавалась в Японии, Жители Таксона не подозревали, что им предлагают товар, уже прошедший испытания в Токио, в конце концов, что может быть более американским, нежели Cheer. Но это позволило P & G сэкономить на разработке товара миллионы долларов

Эта тенденция, возможно, была обусловлена экономическим спадом, однако к 1992 г она набрала силу. «Большинство крупных компаний систематически изучают мировые рынки в поисках идей новых товаров, — писал один из аналитиков Wall Street Journal. — По мнению компаний, вместо того чтобы расходовать столько денег па НИОКР, лучше обратиться к «сокровищницам Европы и Азии».

Hcrshcy Foods, к примеру, исследовала другие континенты в поисках удачного товара, прежде чем остановиться на Symphony — плитке сливочного шоколада, напоминающего более мягкие сорта европейского шоколада. «Сухое» пиво — одна из наиболее быстрорастущих товарных категорий на рынке алкогольных напитков в США — впервые было выпущено на таких японских пивоваренных предприятиях, как Sapporo Breweries Ltd Даже корма для кошек приобрели заграничный вкус. Mars Inc изменила рецептуру Kal Can, с тем чтобы этот кори напоминал ее заграничную продукцию, продажи которой ежегодно составляют I млрд долл., и даже изменила наименование своей почтенной* марки на Whiskas — свой заграничный торговый знак.

Компании, которые черпают идеи за рубежом, ищут также способы удовлетворения потребностей этнических групп, которые они ранее безуспешно пытались охватить. После первой неудачной попытки выйти на испано-американский рынок Colgate-Palmolive сумела увеличить продажи мыла этой группе американцев, используя телерекламу, применявшуюся в Центральной Америке. Она также начала импортировать свое чистящее средство Fabuloso из Центральной Америки, позиционируя его для испано-американцев.

Однако предположение о том, что товары, добившиеся успеха за рубежом, будут популярны и в США, может иметь катастрофические последствия. Европейский мусс для волос быстро промелькнул в магазинах США в середине 80-х гг., я затем совсем исчез из продажи, так как, по мнению потребителей, был липким и неудобным в обращении Аналогичным образом Kellogg вынуждена была снять с продажи жидкий йогурт LeShake, так как американские потребители не привыкли к потреблению этого продукта, хотя он был популярен в Европе.

Но из этого урока компания Kellogg сделала определенные выводы. Одним из наиболее успешных ее товаров в последние годы стали Muesbx — продукт из фруктов, крупы и орехов, впервые предложенный ее швейцарским отделением- Продукт отлично соответствовал стремлению американских потребителей придерживаться богатой витаминами диеты,

Наплыв в США товаров иностранного происхождения, по всей видимости, сохранится, так как стоимость разработки новой продуктгии ноэг»астяет>.

,Но компании обязаны изучать соответствие товаров рынку США, чтобы убедиться в том, что отечественный потребитель примет эти товары Такие нововведения на рынке США сопряжены также с конкурентным риском. Вскоре после того как Procter & Gamble предложила в Аризоне Cheer With Color Guard, японская Kao Corp, приступила к изучению рынка с целью выяснить, стоит ли ей предлагать свой товар Attack.

Вопросы к кейсу

1.3 чем заключаются возможности и риски, связанные с выходом на рынки США товаров иностранного- происхождения[9]

2. Как вы можете охарактеризовать инновационную политику в международном маркетинге американских компаний?

4.8. Товарные стратегии компании Colgate

Вы, наверное, знаете о зубной пасте Colgate (может, ВЫ именно ее и используете)? Ну а что вы думаете об аспирине Colgate или таблетках-антиоксидактах Colgate? Или о слабительном Colgate? А как насчет шампуня от перхоти той же марки?

Компания Colgate-Palmolive и сама бы не прочь узнать, что вы обо всем этом думаете. Colgate хочет оценить возможность выхода на рынок лекарственных препаратов, отпускаемых без рецепта у кассовой стойки магазина. Можно ли будет в этом случае воспользоваться торговой маркой Colgate, которая уже сделала себе имя на рынке средств по уходу за полостью рта, и задействовать се на рынке лекарственных препаратов общего применения?

Почему же этот рынок так заинтересовал компанию Colgate? Прежде осе го, из-за размера самого рынка (мировой рынок лекарственных препаратов общего применения имеет ежегодный оборот около 30 млрд долл.; американский рынокэтих препаратов составляет 12 млрд долл., в Европе — 8 млрддолл.). Это самая крупная отрасль непишевой промышленности, и растет она на 6% ежегодно!

Столь быстрые темпы росга вызваны несколькими факторами: покупатели становятся все более образованными и все чаще предпочитают самолечение визитам к врачу. Компании, в свою очередь, переделывают лекарства, отпускаемые только по рецепту, в препараты общего НаЗНа4еННfl$_t$ Компании могут это сделать при условии, что с помощью обширных клинических испытаний докажут, что данный препарат безопасен для применения без назначения врача. Более того, лекарственные препараты, отпускаемые без рецепта, как правило, обладают очень долгим периодом товарной жизни. Да и ученые-медики не стоят на месте, открывают новые препараты или новые способы применения уже существующих. Например, исследователи обнаружили, что экстракт из коры крушины, использующийся в некоторых распространенных слабитсльных, весьма эффективен для регулирования уровня холестерина.

Но помимо всего этого, компания Colgate также знает: рынок лекарственных средств, отпускаемых без рецепта, может стать весьма прибыльным. По оценкам аналитиков, средняя стоимость товаров этой группы составляет всего лишь 29% цены, т.е. суммарная наценка достигает 71%. Самыми большими статьями расходов в торговле этими товарами являются реклама и продвижение на рынок — на них приходится в среднем 42% общего объема продаж. Средняя прибыль после уплаты налогов от продажи лекарств, которые продаются без рецептов, составляет 11%.

Большая привлекательность рынка лекарственных препаратов, отпускаемых без рецепта, побудила компанию Colgate провести исследование силы се торговой марки у покупателей. Компания верит в истинность уравнения: известность марки + имидж = стоимость марки. Результаты исследования засвидетельствовали, что покупатели лекарственных средств, общего назначения отдали Colgate первое место по известности марки и второе — по имиджу и стоимости марки, даже 'несмотря на то, [1]по компания не продает товары этой группы. Высшее место по имиджу и стоимости марки получил препарат Tylenol.

Как следует из проведенного Colgate исследования, рынок лекарственных препаратов, отпускаемых без рецепта, очень велик, растет быстрыми темпами и имеет высокую прибыльность. Те же данные свидетельствуют и о высокой стоимости торговой марки Colgate среди покупателей таких лекарственных средств. Большинству компаний такая ситуация показалась бы весьма благоприятной, однако Colgate отдает себе отчет в том, что войти на рынок лекарственных препаратов, отпускаемых без рецепта, будет не так уж и легко.

Во-первых, исследование показало, что производитель начнет получать прибыль только через четыре года после начала деятельности, а затраты на исследования окупятся только через семь лет. Из этого следует, что компании, занимающиеся производством лекарственных препаратов, отпускаемых без рецепта, должны быть внимательны и осторожны в принятии решений относительно товара, поскольку в случае ошибки рискуют потерять немалые средства.

Во-вторых, безрецептурные лекарства требуют больших затрат на рекламу и продвижение товара на рынок (расходы только на рекламу в средствах массовой информации в год составят 25% объема получаемой прибыли). Как видите, компания, решившая завоевать этот рынок, должна обладать солидными финансовыми ресурсами.

В-третьих, ггривлекательность рынка вынуждает новые компании вступать в жесткую конкурентную борьбу. Этот рынок вообще отличается множеством конкурентов и отсутствием монопольного владения большой долей рынка, как этобываетна любом другом рынке товаров широкого потребления. В Европе, например, ни одна из компаний не в состоянии контролировать более 3,5% этого рынка, а 15 наиболее влиятельных компаний в сумме владеют всего лишь 25% сто объема. Уже известные, компании, такие как Bayer, Rhone-Pouleac Rarer, Sanofi, Boots, Boeringer Ingelheim и Warner-Lambert, естественно, 4шсют мощные ресурсы по продаже и маркетинговые организации. В их распоряжении находится значительный финансовый потенциал, и при любом

намеке на нарушение законодательства или норм со стороны конкурентов они не преминут обратиться в суд. Зги компании обладают мощными научно-исследовательскими подразделениями, способными регулярно выбрасывать на рынок новые продукты.

По мерс того как государства урезают бюджетные ассигнования на разработку новых медикаментов, фармацевтические компании агрессивно пробиваются на рынок лекарств, отпускаемых без рецепта, Среди наиболее заметных случаев слияния компаний — поглощение концерном HofTman-La Roche компании Nicholas Laboratories, приобретение компанией SrmthKJinc Bcecham у корпорации Kodak ее подразделения Stirling Wintrop Аналогично этому лидирующая американская фармацевтическая Компания Мегек осуществила слияние с Johnson & Johnson на рынке медикаментов общего назначения. Кроме того, основные компании данного рынка активно проникают в сферу распространения лекарственных средств- достаточно вспомнить хотя бы покупку SmithKline Beecham американской компании Diversified Pharmaceuticals Services, занимавшейся предоставлением льгот на приобретение медикаментов.

В-четвертых, из-за высоких (и постоянно растущих) затрат в отрасли, таких как затраты на рекламу и научно-исследовательские разработки, многие малые фирмы оказываются вынуждены уйти с рынка либо их покупают более крупные компании. Обозреватели многих крупнейших в мире компаний, производящих лекарственные препараты общего назначения, указывают на то, что для успешного существования средняя действующая в этой сфере компания должна иметь уровень продаж как минимум в несколько сот миллионов долларов — иначе ей не удастся нести столь значительные постоянные затраты и достойно противостоять крупным конкурентам, Именно поэтому компании — производители лекарственных препаратов, отпускаемых без рецепта, все растут и растут, стремясь агрессивно бороться за увеличение своей доли рынка.

Услышав обо всех этих препятствиях, вы наверняка изумитесь: зачем тогда Colgate стремится проникнуть на этот рынок, пусть даже такой перспективный и прибыльный? Все дело в том, что Colgate разработала стратегию превращения своей компании в лучшего в мире производителя товаров широкого потребления. *И* с этой точки зрения она полагает, что товары для ухода за полостью рта и лекарства, отпускаемые без рецепта, имеют много общего; эффективность обеих этих товарных групп зависит от составляющих; производство этих товаров жестко регулируется законодательством^ а сами товары имеют почти одинаковые маркетинговые каналы.

Компания Colgate поручила своему исследовательскому центру изучить возможности создания и рыночного продвижения товаров для рынка лекарственных препаратов, отпускаемых без рецепта, .и в 1987—1988 гт. провела пробный маркетингразработанных этим центром медикаментов общего назначения. Colgate представила на пробу широкий ассортимент лекарств, начиная от капель для носа и заканчивая слабительными пилюлями на натуральной растительной основе. Все товары подавались под торговой маркой Ektra, причем само

название марки было написано крупными буквами на полностью белой упаковке, а имя компании — Colgate — значилось ниже и более мелким шрифтом,

Изучив полученные результаты, компания организовала еще один пробный маркетинг медикаментов, отпускаемых без рецепта, но на этот раз товары уже продавались под торговой маркой Colgate. В ассортимент входили не содержащие аспирина болеутоляющие Colgate (которые должны были конкурировать с известным препаратом Tylenol), Jbupiofen Colgate (целевой противник — Advil), таблетки от простуды Colgate (заменитель Contact), средство от простуды для приема на ночь Colgate (конкурент—Nyquid), препарат от изжоги Colgate (заменитель Rolaids), слабительные Colgate (конкурент — Metamucil) и, наконец, шампунь от перхоти Colgate, соперничавший с Head and Shoulders.

Наблюдатели указывают на то, что новая линейка товаров уходит значительно в сторону от традиционного ассортимента Colgate, состоящего из популярных средств бытовой химии и препаратов для ухода за полостью рта. В ответ на это председатель совета директоров Colgate Рубен Маркс говорит: «Название Colgate уже завоевало прочную популярность среди средств по уходу за полостью рта, а теперь мы хотим узнать, можно ли добиться такого же признания в сфере лекарственных препаратов. Нам нужно расширяться р более прибыльные товарные категории».

Компания не хотела особенно распространяться о новых товарах, однако провизоры в аптеках утверждают, что Colgate наводнила город купонами и рекламными объявлениями. Торговые представители компании бесплатно раздавали покупателям новых товаров тюбики зубной пасты Colgate и купоны на скидки, величина которых позволяла приобретать эти новые лекарственные препараты практически даром. Как сказал один из владельцев магазина: «Здесь играют очень большие деньги».

Менеджер одного из магазинов отметил также, что в дополнение к уже перечисленным мерам новые товары Colgate предлагались по цене, которая была по крайней мере на 20% меньше цены на аналогичные товары конкурентов. Сообщив, что новые товары продаются лучше, менеджер добавил: «А как же иначе? С такой-то рекламой! И потом, они дешевле и на них стоит мацка Colgate*.

Правда, несмотря на тд что тестовые продажи товаров принесли фирметакой успех, аналитики посчитали, что расширение новой товарной линии может оказаться куда более опасным и дорогостоящим мероприятием, нежели полагает сама Colgate, «Если товары с маркой Colgate появятся в куче всяких других, причем дешевых, есть риск размыть саму торговую марку, т е. то, ради * чего все это делается, и если вас перестанут ценить, значит вы превратились в настоящее ничто*» — отмечает Клайв Чайет, председатель совета директоров компании bpmcott and Margolies, занимающейся проверкой торгового имиджа компаний.

Чайет считает, что, поместив саос название на столь разноплановые това^ ры, компания Colgate рискует растерять своих прежних покупателей. «Если покупателю не понравится один товар, ort перестанет покупать и другие това-

ры той же марки. Я бы лично не стал рисковать», — сказал он. Что произошло бы с Johnson & Johnson после скандала с отравленными упаковками Thylcnol, риторически спрашивает Чайет, если бы торговая марка Thylenol одновременно красовалась на всех остальных товарах, начиная с детского шампуня и заканчивая противозачаточными пилюлями?

Вообще говоря, пробный шар, запушенный компанией Colgate, выглядит довольно смелым вторжением на рынок, уже занятый другими компаниями — производителями товаров широкого потребления Компании, отягощенные «почтенными» торговыми марками (т.с теми, которым уже некуда расти), часто пытаются использовать «золотой фонд» этих торговых марок, чтобы добиться нового успеха, как правило, связанного с созданием родственного товара. Так, компания Procter & Gamble в дополнение к своему шампуню и кондиционеру выпустила туалетное мыло Ivory, шоколадные батончики Mais «разрослись» на мороженое, а торговая марка Pcrsil добралась до средств для мытья посуды.

Руководитель компании Trout & Pies (консультации по маркетингу) Эл Райз сомневается в том, есть ли смысл расширять товарный ассортимент, причем не только для Colgate, но и для остальных крупных компаний с известными торговыми марками. По его словам, причина, по которой Colgate удалось прорваться на рынок лекарственных препаратов, отпускаемых без рецепта, заключается в том, что другие препараты, расширяясь, уже утратили занимаемые ранее рыночные ниши. Так, Thylenol и Alka-Seltzer сегодня выпускают средства от простуды, что и даст возможность таким аутсайдерам, как Colgate, проникнуть на рынок и заявить при этом, что покупатель не видит в этом ничего удивительного. Покупатель будет искать любую приемлемую для него торговую марку.

РаЙз возражает, говоря, что Colgate и традиционные компании, занимающиеся выпуском таких медикаментов, превращают свои товары из марочных в «ничейные». Они утрачивают «острие своего фокуса, — говорит Райз. — С точки зрения традиционных маркетологов, взирающих на это из-за прилавка, это верх глупости... Если бы традиционные медпрепараты сохранили эту сфокусированность, таким «пришлым», как Colgate, места бы не было»

С другой стороны, чрезмерный успех Colgate на новом поприще чреват «каннибализмом» по отношению к основным товарам с маркой этой компании. Консультанты отмечают, что в большинстве случаев удачного расширения товарного ассортимента (и в не меньшем количестве неудачных случаев) наносится ущерб основному товару, на рыночное реноме которого опирались новички. В качестве канонического примера приводится сорт пива Miller High Life, который после внедрения нового, легкого сорта Miller Lite утратил свои позиции на американском рынке пива. «Если Colgate решит, что отныне ее торговая марка должна ассоциироваться только с лекарствами, никто не захочет покупать зубную пасту Colgate», — настаивает Райз.

ЧаЙет соглашается с этим: «Да, Colgate могла бы сохранить десятки миллионов долларов, отказавшись от предложения новой торговой марки для сво-

их новых товаров, — отмечает он. — Но при этом компания рискует зарезать курицу, несущую золотыеяйца». Другие консультанты по маркетингу считают, что Colgate, скорее всего, удастся прорваться на рынок, однако этот процесс потребует немалых средств и времени. «Просто они не собираются вкладывать все свои деньги в эти медикаменты», — говорит один из консультантов.

Но хотя председатель правления компании утверждает, что Colgate и дальше будет выпускать традиционные моющие и чистящие средства, компания, судя по всему, будет уделять основное внимание именно лечебным препаратам. Впрочем, перенос названия в новую товарную категорию может оказаться сложным, ибо его будет сдерживать скептицизм и консерватизм покупателей и продавцов, «Вопрос не в том, где именно вам удастся проставить свою торговую чарку, — замечает один консультант по маркетингу, — вопрос в том, на какие именно товары вам позволит поставить эту марку ваш покупатель»

Вопросы к кейсу

1. Какова идея новой зубной пасты и других товаров нового ассортимента?

2 Как вы классифицировали бы новые товары?

3. Какповлияетэта классификация на маркетинг товаров из нового ассортимента?

4. Какие решения относительно своей торговой марки приняла Colgate? Каковы ее решения относительно товарного ассортимента? Согласуются ли эти решения между собой?

5. Если бы вы были управляющим по маркетингу расширенного товарного ассортимента компании Colgate, то как бы вы упаковывали товары?

6. Каковы возможные проблемы, связанные с принятием подобных решений относительно упаковки?

7. Какой стратегии придерживается компания Colgate при внедрении на новый товарный рынок лекарств, отпускаемых без рецептов?

8. Что такое «каннибализм» в маркетинге? Приведите примеры.

9. Какие маркетинговые формы и методы использует компания Colgate при выведении нового товара на рынок?

10. Что вы порекомендуете компании Colgate: выпускать лекарства под той же торговой маркой или под какой-то другой, новой?

5< Ценовая политика в международном маркетинге

5. /. *Мировые цены на нефть — торговая фирма «Нефэкс» • 5.2. Корпоративные цены* России • 5Л Антидемпинговые процедуры — российская экономика получила рыночный статус • 5.4, Ценовой демпинг в японо-американских отношениях* £5. *Стратегия низких цен и восстановление доли на рынке компании Apple Computer • 5.6. Ценовые проблемы кампании General Motors • 5.7. Конкурентоспособность японских автомобилестроительных компаний и ценовые стратегии*

5.1. Мировые цены на нефть — торговая фирма «Нефэкс»

Российская торговая фирма «Нефэкс» (названия компаний и фамилии изменены, любое совпадение — случайно), специализирующаяся на поставках нефти за рубеж (главным образом в США), столкнулась а 1998 г. со значительными трудностями в своей деятельности, связанными прежде всего с падением мировых цен, которое было вызвано целым рядом факторов. Во-первых, наблюдалось значительное увеличение производства и поставок нефти странами — членами ОПЕК, на которые приходится основная часть мирового нефтяного экспорта. Быстрый рост добычи нефти странами ОПЕК, наблюдавшийся в 1997 г., был подкреплен решением о 10%-ном увеличении экспортных квот. Кроме того, на мировой рынок нефти увеличила свои поставки Норвегия в связи с разработкой нефтяного месторождения в Северном море. Во-вторых, причинами падения цен явились отрицательные факторы, воздействующие на спрос на нефть и нефтепродукты в мире, а именно: кризис в Юго-Восточной Азии, замедление темпов экономического роста в США и Западной Европе и относительно теплая зима в северном полушарии.

К тому же 1998 г. и для экономической ситуации в самой России также оказался довольно сложным. Финансовый кризис, разразившийся после решений правительства от 17 августа, привел к значительному падению курса рубля — с 6 руб. на 1 августа до 16 руб. на 10 октября 1998 г. и 23 руб. на 1 февраля 1999 г. В стране произошло резкое, более чем в три раза, увеличение цен, в том числе возросли цены и на энергоносители. Внутренний платежеспособный спрос оказался весьма ограниченным в связи с падением производства и крайне тяжелым положением значительного числа предприятий российской промышленности. Россия находилась в состоянии острейшего бюджетного кризиса. Замораживание выплат по ГКО и объявление 90-дневного моратория на внешние платежи подорвало доверие к России со стороны иностранных инвесторов и партнеров, нарушило работу банковской системы, поставило многие ранее мощные банковские структуры на грань банкротства, привело к отказу ряда банков от своих обязательств перед внутренними и внешними клиентами.

Росси йская фирма «Нефэкс» вынуждена была определиться в приоритетах развития своей будущей предпринимательской деятельности, а именно решить, какому рынку — внутреннему или внешнему—отдать предпочтение, какие рынки за рубежом являются более привлекательными. При принятии стратегического решения руководство воспользовалось антикризисной программой правительства и прогнозом развития мирового рынка нефти, подготовленного сотрудниками аналитической группы своей фирмы. В частности, в этом прогнозе отмечалось, что снижение добычи нефти странами — членами ОПЕК на 1245 тыс. баррелей, или на 4,6%^ и дополнительное сокращение предложения нефти с июля 1998т. на 1355 тыс. баррелей в день, или совокупное сокращение предложений нефти в размере 3,1 млн баррелей в день по отношению к базовому уровню февраля 1998 г., не позволит восстановить ггредкризисныгй уровень цен ни в 1998, ни в 1999 г., поскольку существует множест-

во других факторов, оказывающих сильное понижательное давление на цены, Во-первых, Ирак увеличивает производство и экспорт нефти, поскольку его экспортная квота решением Совета Безопасности ООН увеличена с 2 цо 5,25 млрд долл. Во-вторых, значительно возрастет производство нефти за пределами ОПЕК, прежде всего в Северном море, Южной Америке и Африке (в 1999 г. прирост производства нефти странами — иечленами ОПЕК составил около 1,2 млн баррелей в день). В-третьих, роль понижателей цены на нефть будутиграть избыточные запасы нефти и нефтепродуктов, которые, например, В США к началу июля 1998 г, достигли 1073 млн баррелей, что на 8,4% выше среднего уровня запасов данной страны для этого времени года. В-четвертых, негативное влияние на рынок будет оказывать слабый спрос на нефть и нефтепродукты в странах Юго-Восточной Азии. Таким образом, сотрудниками аналитической группы делался прогноз среднемировой цены на нефть на 1999 г. на уровне ниже 11 долл. за баррель и тем самым предполагалось, что даже к кониу 1999 г. она не превысит 14 долл. за баррель.

В реальности мировые цены на нефть в 1999 г. составили 20 долл. за баррель, в 2003 г. 30—40, в 2004 г. — 50, в 2005 - 58.

Соответствующее влияние на уровень цен оказали событий в Ираке. Первая нефть с северных месторождений Ирака пошла ча мировой рынок через нефтепровод Киркук — ДжсИхан в конце июля 2003 г., но уже к середине августа два взрыва на трубопроводе привели к полной остановке экспорта, хотя именно по северному маршруту американская администрация Ирака предполагала уже к сентябрю поставлять на мировые рынки 200 тыс. баррелей в день (до войны Ирак экспортировал 950 тыс. баррелей в день, или около 40% всей иракской нефти). Отгрузка нефти на терминалы на юге страны пока невозможна из-за выхода из строя энергосистем в районе Басры в результате актов саботажа.

Прекращение экспорта иракской нефти вызвало очередной скачок цен на нефть на мировом рынке, которые растут в связи с тем, что стало ясно, что американская администрация в Ираке вряд ли быстро обеспечит стабильность в этой стране. В течение 2003 г. они колебались в коридоре 24—32 долл. за баррель, что выше предложенного ОПЕК,«справедливого коридора» 22—28 долл.

Эксперты считают, что место иракской нео^ти на мировом нефтяном рынке заняла российская нео>ть. Россия стала шестым крупным поставщиком нефти для США, уступая Саудовской Аравии, Канаде, Мексике, Венесуэле и Нигерии. Причем российский нефтеэкспорт в США—результат деятельности не российских компаний, а европейских нефтетрейдеров, пользующихся разницей в ценах между Европой (куда идет 88% российского экспорта) и США, которая составляет 4-7 долл.

Вопросы к кейсу

1. Российской фирме «Нефэкс» предпочтительнее развивать в ближайшей Bqpeoe*ra»e экспорт нефти или расширять ее поставки внутри страны? Дайте эбос«ова*ше своему решению.

2. Дайте характеристику современного уровня мировых цен на нефть.

3. Какое влияние на уровень мировых цен на нефть оказали события в Ираке?

4. Какой прогноз цены на нефть на ближайшие пять лет вы можете предложить, исходя из реальной ситуации развития мирового рынка нефти?

5. Какие еще трудности, кроме указанных в кейсе, вы могли бы назвать при попытках фирмы «Нефэкс» активизировать свою экспортную деятельность (втом числе в США)? На рынки каких других стран *вы* порекомендовали бы фирме «Нефэкс» обратить свое внимание?

6. Предложите схему организационного построения управления фирмой, включая ее экспортный отдел и его подотделы. Укажите их основные функции и направления работы.

5.2. Корпоративные цены в России

Нефтяные компании России являются крупнейшими налогоплательщиками и приносят бюджету значительные средства. Однако средства эти распределяются неравномерно. Счетная палата РФ провела специальную проверку влияния развития нефтяного комплекса России на формирование федерального бюджета РФ. Аудиторы Счетной палаты обнаружили своеобразную схему ценообразования нефтяных компаний под условным названием «корпоративные цены».

Большинство крупных нефтяных компаний зарегистрированы в Москве, где они имеют офисы. А предприятия, которые качают нефть, зарегистрированы в тех регионах, где расположены месторождения, например в Ханты-Мансийске. И по отношению к центральной московской компании они являются «дочерними» предприятиями.

«Дочка» добывает нефть и продает ее «маме» по заниженной цене. В 2000 г., когда Счетная палата проводила проверку, цена была примерно 1043 руб. за тонну, или около 5,5 долл. за баррель. А «мамы» реализовывали «черное золото» на российском рынке по 3203 руб за J т, или по *M* долл. за баррель; за границу нефть поставлялась по 29 долл. за баррель.

Представители нефтяных компаний уверяют, что это абсолютно законная схема. Однако в результате все основные прибыли достаются головному офису, а основные налоги — московскому бюджету. Нефтедобывающие компании и нефтяные регионы при этом остаются практически ни с чем. Им не хватает денег на инвестиции, на реконструкцию производства, на экологические программы, а регионам — на заработную плату бюджетникам. Кроме того, бюджет недополучает значительные суммы налоговых поступлений.

Вопросы к кейсу

1. Как более правильно назвать вышеописанную схему ценообразования?

2, Детально проследите механизм максимизации прибылей головными компаниями *по* такой схеме ценообразования.

3. В чем заключается урон, наносимый такого рода схемой ценообразования, нефтедобывающим компаниям и в целом нашей стране?

4. Почему бюджет недополучает налоговые поступления от нефтяных компаний, использующих такую схему ценообразования?

5. Каково ваше мнение: такого рода схема законна?

6. Почему возможна такая схема ценообразования?

5.3. Антидемпинговые процедуры — российская экономика получила рыночный статус

7 ноября 2002 г. Европейский союз предоставил российской экономике рыночный статус. На вопросотом, какие преимущества это дает России, отвечает министр экономического развития и торговли Г. Греф: «С будущего года товары и услуги из нашей страны в страны Евросоюза могут экспортироваться без ограничений. Мы заинтересованы, чтобы российские товары попадали на европейские рынки, например на рынки электроники, химии.

Раньше было крайне сложно предсказать, в какой момент против того или иного товара будет открыто антидемпинговое расследование. Сегодня предприятия могут строить перспективные планы Это хороший стимул для развития перерабатывающих производств в стране и снижения сырьевой ориентации экономики.

Еще один немаловажный момент — пересмотр уже действующих в отношении российских предприятий мер. Сегодня против российских товаров действует 12 антидемпинговых процедур, в результате чего наши производители ежегодно теряют около 250 млн долл. Теперь предприятия могут начать процедуру пересмотра действующих санкций. По оценкам нашего министерства, выгода для российской промышленности составит 400—500 млн долл. в год».

Вопросы к кейсу

1. Как в международном маркетинге определяются условия, позволяющие обвинить соответствующую компанию (предприятие) в демпинге?

2. Почему признание России страной с рыночной экономикой позволит ей избегать обвинений в использовании демпинга в экспорте?

5.4, Ценовой демпинг в японо-американских отношениях

Ценовой демпинг превратился в болевую точку в торговых отношениях между Японией и США. Несколько американских отраслей обвинили японские фирмы в ценовом демпинге. Наиболее известен случай, когда три крупнейшие американские фирмы — произюдители полупроводников обвинили японские компании в том, что они продают микросхемы и полупроводники по * цене ниже издержек производства с целью вытеснить американских произвол

дителсй с рынка. Пытаясь улучшить торговые отношения с США, японское правительство распорядилось прекратить продажу товаров японскими фирмами по цене ниже издержек и открыть японские рынки для американских производителей полупроводников.

Но так как распоряжение не было выполнено, Президент США Р. Рейган наложил в 1987 г. на японские фирмы — производители полупроводников торговые санкции в сумме 39? млн долл. и ввел пошлины на некоторые виды микросхем . Санкции и пошлины останутся в силе до тех пор, пока не прекратится демпинг и не будет облегчен доступ на японские рынки для американских производителей.

В 1991 г. General Motors, Ford и Chrysler обвинили японские автомобильные компании в демпинге мини-автофургонов в США, т.е. в продаже их по цене ниже издержек производства. Были приведены факты» доказывающие попытку японских компаний вытеснить отечественных производителей с рынка — 20%-ное снижение продаж отечественных автомобилей этого класса с1990по 1991 г. и возросшие вдвое продажи японских мини-фургонов. Наиболее злостными нарушителямибыли признаны Toyota и Mazda, продающие мини-фургоны по цене, на 30% ниже считающейся справедливой. Дело рассматриьалось международной торговой компанией.

В 199! г. американские производители автомобильных частей обвинили японские компании в демпинге автодстолей в США. Это имеет особенно DEUK-ное значение, ибо импортные японские автодетали составляли четверть дефицита в торговле с ЯпониеЯ в 1991 г., равного 41 млрд долл. Широкий демпинг со стороны японских поставщиков увеличил бы торговый дефицит и ослабил американскую экономику. В подтверждение обвинений вдемпинге американские компании ссылались на японскую статистику, согласно которой автодеталивЯпониистоятв4—9раз дороже деталей японского производства, продаваемых в США.

Проблема демпинга определенно ухудшила торговые отношения Между США и Японией. Некоторые считают, что обвинения в адрес японских компаний несправедливы, ибо они способствуют здоровой ценовой конкуренции в США, поскольку потребители заинтересованы я более низких ценах. Другие же высказывают мнение, что демпинг японских фирм способен вытеснить с рынка отечественные компании, ослабив тем самым американскую экономику.

Вопросы к кейсу

1. Что такое ценовой демпинг?
2. Почему компании прибегают к ценовому демпингу?
3. Можно ли оправдать такой демпинг в качестве законной стратегии ценообразования? Аргументируйте свой ответ. <
4. Приведите другие примеры использования демпинговых технологий в ' международной ценовой политике.

5.5. Стратегия низких цен и восстановление доли на рынке компании Apple Computer

Для Джона Скалли, президента компании Apple Computer, 80-е гг. были удачными. Настолько «удачными», что едва не привели к гибели компании.

В 1984 г. Apple поразила конструкторов и издателей новыми компьютерами Macintosh, Благодаря своим графическим возможностям и удобству в обращении они отличались от всего, что выпускалось ранее. Необычной была и цена: товар, который должен был стоить 1000 долл., фактически обходился в 2500 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 Мае приобрел международную известность, а менеджеры Apple пригрозили «снести IBM».

Но в своем оптимизме Apple и его коллеги не обратили 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 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 сше не сумели преодолеть технологическое превосходство Мае (операционная система OS/2, разработанная в 1987 г. Microsoft с целью предоставить производителям IBM такие же графические возможности, что и пользователям Мае, 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-прежнемутребовал повышения цен, иногда даже на 29%.

Однако он не хотел понять, что стратегия Apple, ориентированная на дорогой сегментрынка, перестает приносить результаты. Прежние корпоративные кл иенты уже не склонны были платить 10 000 долл. за рабочую станцию, а покупатели персональных компьютеров впервые не хотели их приобретать за 3000 долл. 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) пересталк выдавать программы для Мае, 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 МакСпиндлер, бойкий на язык выходециз Германии, которого Скалли назначил руководителем производства. Понимая, что у него нет

времени на разработку нового поколения Mae, он снизил цены на более дорогие модели.

Спиндлср отказался от ценообразования, основанного на издержках, вернувшись к методу установлгния *иен* 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[4] «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 Mae — на 85% больше, чем за год до этого, а в 1992 г. ожидалась продажа еще 700 000 штук. 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 одному из интервьюеров.

Возможно, это ему удастся. Но при низкой норме прибыли Скалли уже не может позволит.ь себе проводить прежнюю собственную политику относительно НИОКР. Вот почему он согласился разрабатывать продукцию вместе со своей некогда глинкой соперницей ШМ. 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?

5.6. Ценовые проблемы компании General Motors

General Motors (GM), крупнейшая в мире автомобильная компания, переживает весьма трудные времена. Ее доля на рынке снизилась с 45% в 1981 г. до 35% в 199 i г. в отрасли, где каждый процент доли составляет около 2 млрд долл.

выручки. В 1991 г. GM потеряла на каждом из более чем 3,5* млн легковых и грузовых автомобилей, пыпущенных в Северной Америке, около 1500 долл., а суммарные потери превысили 5 млрддолл. Чтобы приостановить эту тенденцию, компания объявила о закрытии шести сборочных заводов и увольнении к 1995 г. 74 000 работников, стремясь сократить мощности иа '/6. Такие сокращения фактически означают признание того, что компания не рассчитывает быстро вернуть себе долю рынка.

Существует ли связь между трудностями GM и ценообразованием в компании? Эта связь очевидна. У GM самые высокие издержки в отрасли. Каждый автомобиль обходится компании на 200—300 долл. дороже, чем компании Ford, и в среднем на 750долл. дороже, чем автомобиль, выпушенный японскими фирмами. Проблема в том, что GM устанавливает цену автомобилей на основе затрат. Сначала планируется выпуск в расчете на определенный целевой сегмент, затем его сверяют с ценами конкурентов и приблизительно определяют возможный объем продаж сбыта. Далее компания определяет постоянныеи переменные издержки в расчете на один автомобиль при вероятном уровне продаж, добавляет некоторую норму прибыли и устанавливает цену. Затем оценивается рынок, чтобы выяснить, купят ли потребители расчетное количество машин при предлагаемой цене. Если цена слишком высока, то для обеспечения расчетного объема продаж компания может либо сократить затраты, либо отказаться от модели.

Являясь фирмой-производителем с высокими затратами, ОМ может прибегнуть к двум вариантам, причем оба нежелательны в одинаковой степени: установить цены выше уровня конкурентов или сохранять цены на прежнем уровне, жертвуя прибылью. Еше одна проблема ценообразования в GM — отсутствие учета реакции потребителей на цену. Когда компания недавно объявила о 5%-ном повышении цены в связи с ростом затрат, один отраслевой аналитик сделал точное замечание: «Покупателей не очень-то волнуют издержки компании. Когда цены устанавливают с учетом сравнительной ценности предлагаемого товара для покупателя, издержки могут следовать за ценами, а не наоборот».

Иными словами, если цена основана на потребительском спросе, то на следующем этапе необходимо выяснить, позволяют ли издержки компании производить продукцию с прибылью по предлагаемой цене. Вот, что имел в виду аналитик, говоря, что издержки следуют за ценой. GM же позволила цене зависеть от издержек.

Почему же у GM столь высокие издержки? Потому что ока сохраняет неэффективную производственную базу и не добивается роста производительности труаа. Вместо того чтобы воспользоваться методами, применяемыми японскими компаниями для роста п^изводительности труда, например, возложить на работников сборочного конвейера обязанность обеспечить контроль зсачества, компания продолжает придерживаться высокоцентрализованного стиля управления, который препятствует проявлению инициативы- работниками.

Попытка GM снизить затраты фактически усугубила ее проблемы. Компания еще в 1979 г. осознала, что для сохранения лидерства в отрасли ей следует снизить затраты, и попыталась добиться экономии за счет масштабов деятельности, путем использования стандартныхдеталей во всех отделениях и централизации конструкторских работ. Это привело к исчезновению исторически сложившихся различий между отделениями. В конце 20-х гг. основатель GM образовал пять отделений на основе сегментации цен: Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick и Cadillac, выпускавших автомобили, различающиеся по размерам, дизайну и стоимости. Таким образом, потребитель могпользоваться автомобилями GM в течение всей жизни и при любом социально-экономическом статусе.

Использование стандартныхдеталей и дизайна привело к нарушению этих исторических традиций. Потребители не могли понять разницу между Chevrolet и Pontiac или между Oldsmobile и Buick, не могли увязать цену с представлениями о ценности автомобиля и GM — это в то время, когда на рынке предлагались высококачественные японские автомобили по более низким ценам. Результат? Неуклонное и резкое падение доли GM на рынке и прибыли.

Руководство GM сознает, что для сохранения конкурентоспособности необходимо снизить издержки. Компания постепенно отказывается от централизованного, автократического подхода, стремясь повысить производительность труда. Одним из результатов стало значительное улучшение качества автомобилей GM, оцениваемого *по* числу дефектов на один автомобиль. Кроме того, новый автомобиль Saturn компания выпускает, используя методы экономии затрат и контроля качества, основанные на инициативе работников.

Имеются даже признаки того, что GM может устанавливать цены с более заметной ориентацией на потребителя. Компания определила цену на Saturn, прежде всего взвесив, при каком уровне цен потребители сочтут автомобиль способным конкурировать с более дешевыми импортными моделями вроде Toyota, Nissan Sentra и Honda Civic, Определив, что эта цена составит примерно 8000 долл., компания провела обратный расчет издержек производства и конструирования, необходимых для выпуска автомобиля по названной цене. Исходя из этого был построен завод для выпуска Saturn. Иными словами, уровень цен на Saturn был установлен таким образом, чтобы издержки следовали за ценой. Если тенденция сохранится, у GM есть надежды на будущее.

. *Вопросы к кейсу*

1. Какие меры предприняла компания General Motors, чтобы переломить тенденцию снижения рыночной доли?
2. Почему можно считать, что трудности компании General Motors связаны с ошибками в'ценовой стратегии?
3. Каковы методики ценообразования компании General Motors?
4. Как вы можете прокомментировать высказывание отраслевого аналитика: «Покупателей не очень-то волнуют издержки компании. Когда цены ус-

танавливают с учетом сравнительной ценности предлагаемого товара для покупателя. издержки могут следовать за ценами, а не наоборот». Какой подход к ценообразованию в нем содержится?

5. За счет чего компании General Motors удалось снизить издержки?

6. Что означаеттермин «сегментация цен» или «ценовое сегментирование->?

7. Может ли компания снижать издержки при одновременном повышении качества топара?

5.7. Конкурентоспособность японских автомобильных компаний и ценовые стратегии

В детройтских конторах изрядно пострадавших автомобильных компаний обсуждается идея, способная изменить их политику в области произподстиа автомобилей. Она сводится к следующему: поскольку Америка уже проиграла Японии битву за экономичный класс автомобилей, «большой тройке» следует отказаться от их выпуска и сосредоточиться на производстве автомобилей - люкс, что американцам всегда удавалось лучше. Это заманчивая идея", но она уже нереалистична, поскольку путем сочетания исключительного качества автомобилей, сервиса и цены японские компании начали бескомпромиссную битву за сердца и бумажники американцев, предпочитающих роскошные автомобили, — и выигрывают ее.

В пору расцвета у таких дейтройтских компаний, как General Motors, был простой расчет: молодые люди, покупавшие Chevrolet, взрослея, станут покупать Pontiac, Oklsmobile, Buick, а затем Cadillac. В настоящее время японцы придерживаются аналогичного мнения. В 70-е и 80-е гг. Toyota, Nissan и Honda научились производить дешевые и надежные экономичные модели, которые удовлетворяли вкусам американцев. Теперь, когда их покупатели повзрослели, японцы используют те же принципы надежности и экономичности применительно к дорогим машинам. «Они придали другое значение понятию «люкс», — заметил недавно один из руководителей Crysler. - Их автомобили не являются сверхкомфортабельными, сверхбыстрыми или сверхдорогими, но они не причиняют совершенно никаких неудобств».

Благодаря этому марки японских фирм украшали 14% дорогих автомобилей, проданных в США в конце 1990 г., и эта доля возрастает. Преимущество япоишв в ценовой конкуренции отчасти объясняется более высокой произвожгельностыо на их заводах. Сборка автомобиля вяпонских компаниях занимает меньше времени, чем в американских, и платят они сборщику за час работы на 10 дола, меньше. Стоимость модели Mitsubishi 3000GT VR-4, выпущенной в Японии и продаваемой в США за 31 000 долл. Компанией Dodge под маркой Steafch, несмотря на изобилие новинок, на 6000 долл. меньше, чем стоимость ее основного американского соперника — Corvette. Всего лишь после 14 месяцев пребывания на рынке модель Lexus LS400 стоимостью 44000 долл. компании Toyota превзошла по объему продаж конкурирующие марки Mercedes-Benz, BMW, а также Jaguar, ггринаддежашую компании Ford.

Компании Детройта попытались улучшить выпускаемые модели. Например, Chryslers 1990 г. выпустил свой Imperial, удлинив колесную базу прежнего Dodge Dynasty стоимостью 15 000 долл. и сделав более комфортабельным его салон. Хотя в первый год продажи внушали надежду, спрос на такие мэдели едва л и существенно возрастет. Почему? Потому, что большие автомобили не нравились тем, кто на практике оценил достоинства небольших автомобилей Toyota и Honda.

Неизбежное вторжение японцев п последнюю автомобильную цитадель Детройта создало некоторую напряженность в отношениях междудвумя странами. После того как Президент Джордж Буш в 1991 г. побыял в Токио, где ему не удалось добиться добровольных квот, в США прокатилась волна протекционистских настроении. Остается, однако, фактом, что потребители покупают товары, учитывая их цену и качество, а японцы — мастера и в том, и в другом отношении. Учитывая, что *о 1995 г,* на рынке продавалось уже 2 млн авгомобилей-люкс — почти на 400 000 больше, чем рынок способен поглотить, — у Детройта - оставалось в тот период мало времени для ответных действий.

Вопросы к кейсу

1. Каковы конкурентные преимущества японских производителей автомобилей-люкс перед американскими компаниями?

2. Каковы преимущества американских производителей передяпонскими?

3. Как вы считаете, ценовая конкуренция в международном маркетинге отмирает? Дайте обоснование своему ответу.

4. Определите три этапа в развитии роли ценовой конкуренции в международном маркетинге.

5. Каких ограничительных мер в отношении японских автомобилей пытался добиться Дж. Буш во время визита в Токио в 1991 г.?

6. Сбытовая Политика в международном маркетинге'

6.1. Слабые позиции IBM в Японии[1] противостояние системе Kelretsu • 6.2. Революция в японской торговле приводит к изменению цен • 6.3, Оптовая торговля в Японии • 6.4. Как анализ портфеля P&G привел к глобализации CoverGirl • 6.5. Компания Dean Foods осваивает мексиканский рынок • 6.6. Глобальная философия бизнеса в компании 3M»6.7. Интегрированная логистика DuPont Engineering Polymers (DEP) • 6.8. Глобальная логистическая стратегия компании Zwick Electrical Incorporated (ZEI)

6.1. Слабые позиции **IBM** в Японии: противостояние системе Keiretsu

IBM начала продавать компьютеры в Японии в середине 50-х гг., когда они впервые появились на коммерческом рынке. В то время компания практически была монополистом в компьютерной отрасли. Теперь же она занимает всего лишь третье место после NEC и Fujitsu.

Почему? Из-за системы Keiretsu. Эта система — сеть японских компаний, в которыхдоли частично принадлежат одна другой; компании покупают и продают товары друг другу, делятся технологией и сотрудничают а борьбе с иностранными конкурентами. В Японии существуют шесть корпоративных сетей Keiretsu, которым принадлежит 30% активов компаний страны. Keiretsu включает компании разных отраслей, хотя в некоторых из них участвуют конкуренты из одной отрасли. Центром каждой сети Keiretsu является крупный банк, который снабжает членов средствами для НИОКР и других видов деятельности. NEC — крупнейший японский производитель компьютеров — принадлежит Keiretsu Sumitomo, получившей название в честь одноименного банка. Десять крупнейших в мире японских банков входят о систему Keiretsu.

Система Keiretsu создала защитный барьер вокруг японских компаний, ограждая их от зарубежных конкурентов. Тот факт, что они покупают и продают товары друг другу, означает, что иностранной компании, подобной IBM, трудно добраться до организации-покупателя, входящей в Keiretsu. Любая компания из Keiretsu Sumitomo покупает только компьютеры NEC. Следовательно, значительная часть японской промышленности недосягаема для IBM.

В отличие от США, где Keiretsu расценили бы как потенциальное нарушение антитрестовских законов, японское правительство стимулирует эту систему. В 50-е гг. Министерство международной торговли и промышленности Японии настаивало на том, чтобы IBM предоставила японским компаниям доступ к своим патентам в обмен на разрешение производства своих товароз в Японии. Впоследствии, чтобы поддержать японских производителей, министерство выделило 6 млрд долл. США японским компаниям для исследований, разработок и приобретения нового оборудования. В итоге доля компьютеров иностранного производства (главным образом IBM) на японском рынке снизилась с 93% в 1958 г. до 35% в 90-е гг.

Система Keiretsu отлично согласуется с японскими предпочтениями гармонии и согласия, так как она во многом основана на сотрудничестве между участниками объединения. Кроме того, она позволяет японским компаниям заниматься долговременными исследованиями и разработками, поскольк7, как правило, обеспечивает их финансирование. Такова одна из главных причин растущего технологического ггревосходства Японии над США.

IBM решила не бороться с системой Keiretsu, а воспроизвести ее. Она сотрудничает с японскими компаниями, продавая свое оборудование. Например, она заключила соглашение с Ricoh — крупнейшим японским производителем копировальных машин — о продаже компьютеров IBM. Она создает такад сов«ест>ше предприятия с японскими компаниями, например с Matsushita Electric для разработки персональных компьютеров и выпуска рабочих станций. Компания взаимодействует и с банком Mitsubishi в разработке и маркетинге банковских систем Keiretsu. Компания осознала, что лучший способ вести дела в Японии — это наладить долговременные связи, которые позволят проникнуть в японские компании.

Конечной целью IBM при создании совместных предприятий является не просто разработка и производство компьютеров вЯпонии, а получение доступа к организациям-покупателям доя сотрудничества по образцу Keiretsu. Как знать, может быть, IBM станет первым иностранным Keiretsu в японской истории.

Вопросы к кейсу

1. Система Keiretsu представляет собой сеть аффилированных компаний или совместных предприятий в Японии? Дайте обоснование своему ответу.
2. Как система Keiretsu оказывает влияние на формирование сбытовых сетей в Японии?
3. Почему IBM находится в невыгодном положении при продажах своих компьютеров в Японии?
4. Какова реакция IBM на данную ситуацию?

6.2. Революция в японской торговле приводит к изменению цен

В какой стране яблоко стоит 2долл., а обед на четверых бООдолл.? В Японии, где благодаря протекционистским мерам правительства небольшие магазины доминировали в розничной торговле почти на протяжении целого столетия. Однако в настоящее время архаичная японская система переживает своеобразную революцию. Пытаясь развеять представление о наличии в Японии самых высоких цен в мире, японское правительство поощряет магазины, торгующие по сниженным ценам, прямые продажи и открытие крупных магазинов. В результате этого в торговле намечается новая эра.

С начала прошлого столетия двигателем японской системы распределения были мелкие магазины с одним или двумя сотрудниками. Правительство благоприятствовало им, предоставив местным торговым палатам широкие полномочия препятствовать открытию более крупных магазинов, которые могли бы составить конкуренцию мелким торговцам. Неприятие конкуренции с соседом, свойственное японской культуре, также обусловливало ситуацию, когда магазин мог быть единственным пунктом продажи пищевБГх продуктов для нескольких кварталов и взвинчивать цены по своему усмотрению.

Эта система действовала'безотказно, пока новое поколение молодых японцев под влиянием Запада не отказалось продолжать семейный бизнес. С 1982 по 1988 г. прекратили существование 100 000 мелких магазинов, что открыло путь для новой генерации предпринимателей, усвоивших западные методы торговли. Они поняли, что после многих лег упорного трудаяпонские потребители хотят немного расслабиться, воспользоваться плодами своих усилий и не платить завышенные цены за товары, которые за рубежом стоят намного дешевле.

Определенную роль сыграли также социальные тенденции. По мере того как все большее число женщин ггредпочитали работать, у них оставалось меньше времени для посещения близлежащих магазинов и аптек, В связи с этим

расширилась сеть супермаркетов, например Summit, которые предлагали более низкие цены, так как вступали в прямые связи с производителями в обход оптовиков. Магазины, торгующие по сниженным иенам, также развивались исключительно быстрыми темпами, и их оборот превысил 4 млрд долл. в год. Повсеместно возникали торговые центры наподобие World, Mr. Max и Price Club. Их влияние на небольшие семейные магазины подтвердилось в ходе опроса 1985 г., когда 94% владельцев магазинов заявили, что ощущают угрозу со стороны крупных предприятий торговли.

Японское Министерство торговли и промышленности использовало тенденцию создания крупных магазинов, чтобы осуществить еще более решительные перемены. Чтобы ускорить исчезновение семейных магазинов, министерство обязало торговые палаты рассматривать заявки на крупные магазины втечение не более 18 месяцев, и их полномочия в этой области, возможно, скоро будут полностью упразднены. В итоге в 1993 г. открыто 2500 магазинов площадью каждый 500 кв. футов, что вдвое превысило темпы 80-х гг. и позволило потребителям получить доступ к широкому ассортименту товаров по умеренным ценам. Снятие министерством ограничений на местоположение магазинов ускорило также развитие сектора магазинов с удобным расположением и режимом работы, в котором уже насчитывается 50 сетей магазинов.

Все это стимулирует и производителей, которым ранее можно было не заботиться о конкурентоспособных ценах. Например, в области торговли одеждой наиболее быстрорастущие торговые фирмы стали сами конструировать готовое платье. В то время как небольшие магазины раньше беспрекословно подчинялись производителям, могущественные новые фирмы заставляют производителей прислушиваться к запросам потребителей.

Революция в японской торговле приводит к снижению цен на все товары — от магнитофонов до томатов, подтверждая, что процветающая торговораспредслительная сеть — это самый верный союзник потребителя.

Вопросы к кейсу

1. Какие факторы привели к уменьшению значения мелких семейных магазинов в Японки?
2. Кто, скорее всего, выиграет от этих перемен и каким образом?

6.3. Оптовая торговля в Японии

Жесткий гравительственный контроль над розничной торговлей в Японии привел *к* установлению в стране одних из самых высоких в мире цен. В соответствии с этим контролем складывалась система оптовой торговли в Японки, создающая особые трудности для иностранных, и в частности, американских производителей товаров.

Маленькие площади субсидируемых японским правительством семейных магазинов являются значительным барьером для американских компаний не в

последнюю очередь потому, что оптовики, которые снабжают эти магазины, не испытывают потребности в крупных запасах. Когда американцы предлагают свою продукцию японским оптовикам, им часто заявляют, что для их товаров попросту не хватает места.

Возникновение такой системы обусловлено весьма специфическими обстоятельствами, имеющими отношение к рельефу местности, на которой расположена Япония, и ее обычаями. Во-первых, в Японии мало равнин, чем и объясняется строительство небольших, теснящихся друг к другу магазинов без подсобных помещений. Во-вторых, японцы потребляют больше свежих продуктов, чем американцы, а так как в их домах не всегда есть место, где можно установить большой холодильник, они должны ежедневно делать покупки. В силу этих причин в Японии один магазин приходится на 74 человека, что вдвое меньше, чем в США; всего же в Японии 1,6 млн розничных магазинов.

Оптовые продовольственные фирмы приспосабливаются кэтой ситуации, доставляя товары три раза в день, иногда в ничтожных количествах. Японский оптовый филиал компании Campbell завозит в магазин иногда всего шесть банок продуктов. Связанные с этим дополнительные затраты вынудили компанию повысить цену томатного супа до 1,45 долл. за банку.

Потребности в организации сложной системы поставок в Японии привели к возникновению 400 000 оптовых фирм, причем персонал некоторых насчитывает менее пяти человек. Процесс настолько усложнился, что товар может пройти четыре оптовых звена, прежде чем попадет в магазин. Чтобы продать соус Tabasco, Toyota Tsusho — торговое отделение известной аптомобильной компании — должно импортировать товар, завезти его автотранспортом на свой склад, затем продать первичному оптовому торговцу, например Nikko Shokai. Далее Nikko Shokai реализует соус еще одному оптовику вроде CGC Japan — кооперативу, обслуживающему 268 небольших сетей продовольственных магазинов.

Подобно тому как японские потребители привыкли к превосходному обслуживанию со стороны местных торговцев, японские оптовики избалованы экспортерами других стран, Чтобы стать ведущим поставщиком электрокардиостимуляторов в Японии, американский экспортер вынужден был разработать специальные компьютерные программы, позволяющие оптовикам выявлять исследователей-хирургов в качестве целевого рынка. Экспортер шелковых изделий вынужден был упаковывать их в дорогие коробки и принимать на себя эти затраты, чтобы,угодить японским оптовикам.

Высокие цены и стремление правительства понизить их до мирового уровня приводят к реорганизации японской оптовой торговли, однако руководство крупных оптовых фирм понимает, что для снижения цен необходимо наличие таких же автоматизированных складов, как у американских коллег. Американские компании оказывают им содействие, экспортируя автоматизированные технологии, ускоряющие прием заказов и обработку грузов. Потребность в капитале для оплаты новых складских технологий побуждает крупных оптовиков поглощать мелких конкурентов с целью добиться экономии, возможной при

увеличении масштабов деятельности. Видимо, японские магазины лишатся некоторых услуг в краткосрочном плане, но немногие розничные торговцы станут жаловаться на это, если цены снизятся благодаря повышению эффективности работы японских оптовиков.

Вопросы к кейсу

1. Почему в Японии так много оптовых фирм?
2. Какие факторы способствуют сохранению их числа?
3. В чем причины реформирования сбытовых сетей в Японии?

6.4. Как анализ портфеля Procter & Gamble привел к глобализации Cover Girl

Когда Эдвин Артцт в 1989 г. стал председателем правления Procter & Gamble, лишь немногие считали, что 60-летний руководитель долго продержится на этом посту. В конце концов благодаря Джону Смэйлу продажи за 10 лет выросли вдвое. Но Артцг, получивший прозвище «принц тьмы» из-за привычки засиживаться за работой допоздна, не привык быть на вторых ролях. Спустя два года он внесет существенный вклад в процветание компании, возглавив ее глобальную борьбу за первенство на мировом рынке косметики.

Приняв бразды правления в P & G, Артцт видел, что многие из ее признанных товаров относятся к зрелым рынкам, конкуренты на которых становятся все более агрессивными. P & G надо было действовать быстрее и воспользоваться возможностями на быстрорастущих рынках. Это прежде всего относилось к косметике. Чтобы убедиться в этом, достаточно было вспомнить историю с Oil of Olay, кремом для кожи, унаследованным после приобретения компании Richardson Vicks в 1985 г. Если раньше крем продавали пожилым женщинам в качестве средства ухода за кожей, то впоследствии его перепозиционировали как молодежный крем, рассчитанный на более широкий рынок. В рамках рекламной кампании под лозунгом «Зачем изящно стариться?» к 1990 г. продажи крема возросли на 60%.

Имея в виду молодежный рынок, Артцт решил прежде всего приобрести в 1990 г. Cover Girl — марку косметики № 1 в США. Удвоив ее рекламный бюджет и обновив упаковку, рекламное агентство P & G сумело освободить марку от налета заурядности и придать ей более модный имидж. Это был первый шаг на пути дальнейшей глобализации марки; но так как за границей выручка от продаж составляла лишь $У_5$ и торгово-распределительная сеть была слабой, Артгаг понял, что для достижения цели ему может потребоваться несколько лет. По его мнению, зтчительно эффективнее было придерживаться стратегий ириобретения уже развитой распределительной сети.

Случилось так, что именно в то время были преядожены к продаже два косметических отделения компании Revlon — Max Factor и Beatrix. Оба отделения были широко представлены вне США, что импонировало Артцту. Из

600 млн долл. выручки Max Factor '/2 приходилось на продажи за границей, а Beatrix — отделение в Германии — не продавало продукцию в США, но имело разветвленную есть в Австрии, Италии, Испании, Швеции и Швейцарии. Таким случаем нельзя было не воспользоваться, и в 1991 г. Артцт купил оба отделения за 1,1 млрд долл.

Так, продажи духов P&G в Европе возросли с нули до Шмлндолл., адругих косметических товаров — с 28 до 210 млн долл, Хорошо обстояли дела и в Японии, где пользовалась спросом продукция Max Factor. Продажи косметики P & G здесь подскочили с нуля до 225 млн долл. Приведенные цифры дали одному аналитику основание с удивлением констатировать, что Артцт выиграл по меньшей мере три года, которые потребовались бы в противном случае, чтобы превратить Cover Girl в глобальную марку. В равной мерс были поражены конкуренты, ибо ни одна компания еще не пыталась охватить косметическими товарами всю Европу за столь короткий срок.

Однако Артцт считает, что единственный путь компании Procter & Gamble — переосмысление ее миссии с тем, чтобы она начала считать себя лидером быстрорастущего международного рынка косметики. По его мнению, такой подход не является слишком смелым, а продиктован здравым смыслом.

Вопросы к кейсу

1. Какой формой международной сбытовой деятельности воспользовалась компания Procter & Gamble на европейском рынке?
2. Какими соображениями руководствовался Артцт, покупая Max Factor и Beatrix?
3. Как это увязано с более ранним приобретением Cover Girl?

6.5. Компания Dean Foods осваивает мексиканский рынок

Говард М. Дин, главный исполнительный директор компании Dean Foods, разработал план сбыта в Мексике молочных продуктов и замороженных овощей. Это был решительный «бросок» для чикагской фирмы с оборотом 2,3 млрд долл., никогда до сей поры не выходившей на рынки за пределами США. Заключение Североамериканского соглашения о зоне свободной торговли, открывшее доступ на мексиканский рынок, позволило компании познакомить со своими продуктами 90 млн новых потребителей,

Продажа молочных продуктов выглядела наиболее привлекательно и перспективно, поскольку половину мексиканского населения составляют люди моложе 18 лет — возрастная категория, в которую входят основные потребители молока, и при этом страна испытывает дефицит свежего молока. Это объясняется тем, что установленный правительством потолок цен лишает местных торговцев стимулов к распространению продукта.

Прежде чем пуститься в это предприятие, Дин поручил двум менеджерам: изучить мексиканский рынок, а также логистические потребности на этом рын-

ке. Кроме того, Дин решил воспользоваться опытом одного из своих поставщиков упаковки - компании Tctra Рак, владеющей крупным заводом в Мексике.

Первым шагом Dean Foods на мексиканский рынок стало создание совместного предприятия с дистрибьютором, который занимался поставкой молочных продуктов Dean в приграничные города. Теперь Мексика потребляеттреть продукции подразделения Dean's El Paso Dairy.

Совместное предприятие Dean Foods по-прежнему сталкивается с нерешенными проблемами. Одна из них — охлаждение и заморозка продуктов. Большинство продуктов компании продается я маленьких семейных магазинчиках, не имеющих мощного и вместительного холодильного оборудования. Из-за недостатка торговых площадей и недолгого срока хранения продуктов в таких магазинах Dean Foods сменила для них расфасовку с галлоновых емкостей на пикеты меньшего объема. Вторая проблема касается супермаркетов, которые зачастую отключают на ночь электричество, из-за чего продукты неоднократно размораживаются и замораживаются и в результате теряют качество.

Для решения этой проблемы Dean Foods готова предложить супермаркетам продукты в се собственных холодильных камерах и компенсировать им расходы на электричество, включенное в течение 24 часов. Третья проблема — нехватка в Мексике молочных ферм. По этой причине Dean Foods не ведет здесь собственное молочное хозяйство, а поддерживает связи с .местными производителями молока. Четвертая проблема связана с отсутствием в Мексике строгих норм официального контроля за качеством, что в итоге оборачивается низким качеством поставляемого молока: 40% молока в стране продается непастеризованным и поступает потребителям прямо «из-под коровы».

Вопреки всем потенциальным сложностям руководители Dean Foods усматривают реальную возможность захватить крупную долю большого мексиканского рынка. Но при этом м-р Дин говорит: «Нам надо шевелиться быстрее. Возможность существует именно сегодня».

Вопросы к кейсу

1. Чем объяснялся первый шаг Dean Foods на мексиканский рынок в виде создания совместного предприятия с дистрибьютором в Мексике?
2. Перед какими сбытовыми проблемами стоит компания Dean Foods на мексиканском рынке?
3. Как она решает эти проблемы?

w

6.6. Глобальная философия бизнеса в компании 3М

Компания Minnesota Mining and Manufacturing (3М) — один из наиболее успешных примеров глобального подхода к бизнесу, входит в число 100 крупнейших деловых предприятий мира с доходом от международных операций за 1992 г. 6,8 млрд долл. Из 90 лет своего существования почти половину этого срока 3М занимается международной хозяйственной деятельностью.

Около 50% своих доходов компания извлекает за пределами Соединенных Штатов. 3М владеет и управляет 23 крупными коммерческими и производственными предприятиями, выпускающими свыше 60 тыс. видов продукции с использованием более 100 базовых технологий. На предприятиях 3М заняты 89 тыс. человек в 55 странах мира.

Рыночный успех продуктов 3М объясняется значительными расходами компании на исследования и разработки. В 199)—1992*гг. доля этих расходов составила 6,6% совокупного объема продаж 3М, что вдвое превышает средний показатель по промышленности США. Компания ведет исследования и разработки в 21 стране, а внедрение их результатов а производственные и технологические Процессы охватывает41 страну. 3М размещает исследовательские лаборатории везде, где только возникают условия и потребность в обновлении продуктов и технологий.

Руководство 3М в продвижении своих продуктов полагается на многовариантные глобальны? стратегии применительно к разным зарубежным рынкам. Например, поскольку Европа движется к единому внутреннему рынку, 3М создала здесь три бизнес-центра (специализирующихся на упаковочной ленте универсального назначения, изделиях одноразового использования и продуктах для автомобилестроения и аэрокосмической промышленности), каждый из которых в своей области координирует все исследования, производство, продажи, маркетинг и распределение по всему континенту. Поддержку операций в Европе обеспечивают 50 межфункциональных менеджерских команд (европейские менеджерские группы), которые следят за соблюдением равновесия между потребностями местных подразделений и глобальными целями корпорации,

В Азиатско-Тихоокеанском регионе 3М видит основную задачу в поддержке базовых операций, хотя исследовательский центр компании вЯпонии постепенно набирает все большую силу. В Латинской Америке доминирующая роль остается за национальными рынками; вследствие этого большинство предприятий 3М имеет здесь внутринациональную, а не региональную направленность. Хозяйственная стратегия 3М в Северной Америке строится с учетом соглашения о свободной торговле между США и Канадой, а также НАФТА.

При всей многовариантности глобальных стратегий 3М их общую основу составляют несколько ключевых принципов:

1) добиваться лидирующих позиций в конкурентной борьбе;

2) нанимать квалифицированных местных работников (в интернациональном составе занятых в 3М общей численностью 89 тыс. человек американцев меньше 200) и предоставлять им широкую свободу действий;

3) начинать с малых предприятий с умеренными инвестициями и постепенно расширять местное присутствие;

4) сохранять гибкость за счет таких форм распределения полномочий и информационного обмена в управленческой структуре, которые позволяют немедленно реагировать на возникновение новых рыночных возможностей.

Некоторое время назад 3М и другие производители мирового класса провели серьезные преобразования, направленные на повышение производитель-

ности »гибкости производства, в результате которых удалось сократить про изводствснные циклы; реорганизовать предприятия с ориентацией на продукт, а не на технологический процесс; усилить внутризаводской контроль; наладить управление запасами по системе *точно-в-срою>. Благодаря этим изменениям увеличилась восприимчивость компаний к запросам потребителей. Но для того чтобы извлечь реальные выгоды из подобных преобразований, необходимо обеспечить интеграцию глобальной производственной стратегии со стратегиями маркетинга и логистики,

Широкий географический размах производственной и исследовательской деятельности 3М ставит передлогистикой сложные задачи. Логистическая стратегия, намеченная компанией на 90-е гг., заключалась в том, чтобы добиться превосходства перед другими в складском хозяйстве, упаковки, обработке данных, обслуживании потребителей, транспортировке. А главная цель сводилась к устранению непроизводительных логистических издержек. Так, 3М осуществпила крупные инвестиции в Западной Европе для совершенствования процесса обработки заказов за счет внедрения электронной системы обмена данными. Помимо прочего, это потребовало пересмотра местоположения подразделений компании, так что теперь потребители имеют возможность обращаться непосредственно на производственные предприятия. Кроме того, компания внесла улучшения в систему распределения, построив крупные современные склады и заменив ими множество мелких распределительных центров.

Глобальное производство нуждается в развитой и разветвленной логистической инфраструктуре, создание которой ачияет на экологическую обстановку во многих странах. Компанию 3М считают одной из первых глобальных корпораций, проявляющих заботу об окружающей среде. В экологической политике 3М огромное внимание уделено разработке безотходных производственных процессов. Компания подчеркивает, что общее качество равнозначно отсутствию отходов. Принятая ею в 1975 г. программа расходов на предотвращение загрязнений окружающей среды является ныне составным элементом экологической политики всех подразделений корпорации. Эта инициатива 3М, вероятно, са-' мый известный и наиболее успешный пример такого рода программ, проводимых компаниями. На самом деле 3М извлекает реальные финансовые выгоды из своей экологической политики. По сути дела, сокращение отходов означает более зфч^ктивную организацию производства, меньшую нагрузку на логистику, связанную с перевозками опасных отходов, меньшую вероятность штрафных санший за загрязнение и, следовательно, снижение непроизводительных логистических затрат. Нацеленность 3М на общее качество подкрепляется также эффективной системой оценки удовлетворения потребителей, которая признана каяяучззззей & американском бизнесе.

Вопросы к кейсу

1. Какую сбытовую стратегию в международной маркетинговой деятельности проводит компания 3М: стандартизации или адаптации? Дайте обосноюше своему мнению.

2. Какие задачи ставит компания 3М в области международной логистики? 3- Как связывает компания 3М свою международную деятельность с вопросами зашиты окружающей среды и почему?

6.7. Интегрированная логистика DuPont Engineering Polymers (DEP)

Том Липпст, торговый представитель компании DuPont Engineering Polymers (DEP), испытывал беспокойство, приехав по служебным делам в Grad Automotive Manufacturing (GARD). Прежде торговые сделки с GARD проходили вполне гладко и благополучно. Зачастую конкурентов DEP попросту не допускали к конкурсу на участие в бизнесе GARD, Майк ОЛири, агент по закупкам GARD, объяснял это тем, что ни одного конкурента нельзя даже сравнить с DEP по качеству продуктов.

Но на этот раз переговоры о возобновлении контракта пошли по-другому. За несколько недель до начала переговоров О'Лири объявил о своем намерении через полгода уйти в отставку. Руководство GARD быстренько выдвинуло Ричарда Биниша в качестве преемника О'Лири. Две первые встречи с Бинишем в рамках переговоров оставили у Липпетадовольноблагоприятноевпсчатление, и все же он почувствовал, что с Бинишем не получится «привычный бизнес». Хотя решение о заключении контракта полностью зависело от мнения О'Лири, у Липпста возникло ощущение, что от Биниша можно ожидать проблем.

Тридцатипятилетний Биниш, заканчивая высшее образование по специальности «оперативный менеджмент», работал в одной из фирм, входящих в список 500 крупнейших компаний, публикуемый журналом Pontine. За время работы в этой фирме Биниш хорошо освоил систему управления «точно-в-срок», а также программы управления качеством. Затем Биниш продолжил образование и получил степень магистра делового администрирования со специализацией на закупках и логистике. По завершении учебы нацеленный на карьерный рост Биниш отказался от предложения вернуться в крупную корпорацию и вместо этого согласился пойти менеджером по запасам в GARD.

Компания GARD, которая начинала как производитель оборудования для автомобилестроителей и автосервисных предприятий в США» в настоящее время поставляет на рынок широкий ассортимент пластмассовых деталей для легковых автомобилей и легких грузовиков (например, приборные панели, ручки для дверей и окон, разнообразные кнопки и насадки для рычагов управления). Занявшись запасами в GARD, Биниш применил «правило 80/20», показавшее руководству компании, что 80% ее бизнеса строится на основе 20% производимого ассортимента. В течение трех следующих лет по мере истечения сроков контрактов с поставщиками и потребителями Биниш упорядочил производственную линию GARD. Руководители GARD были поражены тем, насколько благоприятно сказался на прибылях компании отказ от невыгодных контрактов и продуктов. В упрощенном производственном ассортименте остались главным образом ходовые продукты, в результате чего ускорилась оборачиваемость запасов.

Вот поэтому-то, едва О'Лири объявил о своей отставке, руководство компании сразу же предложило Бинишу занять эту должность. Тот взял несколько дней на ознакомление с закупочной практикой GARD, а поняв, что способен внести реальный вклад в этой области, принял предложение руководства, Освоившись в отделе закупок, Биниш сначала решил держаться в тени, но вскоре почувствовал, что многие порядки О'Лири вызывают у него возражения. Особенно его возмутили частые «деловые завтраки» О'Лири с давнишними поставщиками GARD. Несмотря на такое неприятие, Биниш старался воздерживаться от явной критики О'Лири. Однако вопреки всем усилиям у Бинша возникало вес Оольше и больше допросов но иоиоду сложившейся в CARD практики закупок.

О'Лири сосвоей стороны полагал,*что выработанный им стиль управления сослужил компании хорошую службу. Цены держались на низком уровне, а качество, как правило, соответствовало принятым стандартам. О'Лири обычно имел дело с широкой сетью поставщиков, однако важнейшие материалы закупались у весьма ограниченного круга деловых партнеров. В этих случаях конкурс на лучшие условия контракта носил формальный характер, поскольку победитель был известен заранее.

Компания DEP принадлежала к числу таких победителей. Ее полимеры служили важнейшим материальным ресурсом для прлизппдетпенного процесса GARD. Когда около 15 лстназад О'Лири начинал делать закупки у DEP, ни у кого не вызывал сомнения тот факт, что полимеры DEP — лучшие на рынке. Производственные менеджеры GARD очень редко жаловались на проблемы, связанные с качеством полимеров. И О'Лири резонно считал, что, чем меньше жалоб от производственников, тем лучше.

—Привет, Том! Заходи-заходи! Рад тебя видеть. Ты ведь помнишь Ричарда Бинша, правда? — радушие О'Лири приободрило Липпета.

—Конечно, помню! Как жизнь, Ричард? Понемногу осваиваетесь?

Биниш вежливо улыбнулся и утвердительно кивнул. Перешучиваясь, все трос прошли через приемную в небольшую комнату для переговоров

—Ну что ж, прекрасные новости, Том! DEP опять получила свой контракт! — Выдержав небольшую паузу, О'Лири продолжил: — Но есть кое-какие изменения. Вместо традиционного двухлетнего договора мы собираемся предложить годичный. Туг нет ничего личного, просто руководство решило, что по отношению к Ричарду будет справедливо, если этот последний контракт с моим участием осряничИ''гся одним годом. Так он не влипнет ни в какую передрягу, из-за которой будет нмегть бледный вид, — при этих словах О'Лири расхохотался.

—Это даятитсльно не в пику DEP, — вступил Ричард. — Это просто дает *инс* возаюжность в течение ближайшего года оценить поставщиков, так чтобы руки у меня не были связаны долгосрочными контрактами. Если моя оценка совпадет с -тем, что говорил мне о DEP мистер О'Лири, не вижу никаких причин не продолжить наши успешные отношения.

—Все вполне понятно, — ответил Том, пытаясь сообразить, что именно Биниш подразумевает под словом оценка. — Глубоко уверен, вы найдете, что

ice услуги и продукты DEP в мельчайших деталях настолько же хороши, как вам рассказывал Майк.

После этого совещания О'Лири пригласил Липпета на чашку кофе в буфет. Бикиш откланялся, сославшись на занятость.

После того как кофе был выпит, О'Лири со вздохом произнес:

— Вот увидишь, Том, тут предстоят изменения. Все, что мог сделать я, дать ь№ ЭТОТ ГОД.

— Что-то я не очень понимаю Насколько я знаю, у GARD никогда не возникало серьезных проблем с продуктами DEP.

— Их и не было, — ответил О'Лири. — По крайней мере при том курсе, что £ вел с руководством. Но в следующем году будут перемены.

— Какого рода?

— Ну, ты ведь помнишь, когда я начал делать закупки у DEP? Вы тогда были первыми — спору нет. Сегодня я знаю нескольких других поставщиков, которые с Тех пор шагнули далеко вперед. Но я всегда говорил: эй, зачем склеивать то, что еще не разбилось! Пока цены DEP стабильны, я знаю, что у меня не будет никаких сложностей с производственниками. И мне меньше головной боли. Атепсрь выяснилось, что у Бинишаесть кое-какие другие соображения по поводу закупок. Для сведения могу сказать, что он провел испытании некоторых образцов продукции DEP. К тому же он предложил и другим поставщикам предоставить их образцы для испытаний. Рано или поздно обнаружится, что между DEP и конкурентами нет большой разницы по качеству продуктов.

я— Я все еще не уловил суть проблемы, Майк,

— По мнению Биниша, продукт — это лишь «отборочный критерий». Если чьи-то продукты сопоставимы с вашими, особенно когда речь идет о материалах, подобных полимерам, как вам выделить себя из общего ряда? БиНИШ утверждает, что для совместного бизнеса в будущем компании должны продемонстрировать нечто, что он называет «критерием победы в борьбе за контракт».

— Я по-прежнему не вижу в этом проблемы. Мы с GARD ежегодно проводим оценки, и всякий раз наши услуги признавались приемлемыми.

— Это правда. Но приемлемыми при моем курсе. Ну давай я приведу некоторые цифры. В среднем GARD планирует получение поставки втечение десяти дней с подачи заказа. Я расцениваю поставку как своевременную, если она осуществляется в пределах плюс-минус два дня от плановой даты. Это означает, что приемлемый диапазон обслуживания равен пяти дням. Минимальный «порог» сервиса в приемлемом диапазоне для GARD — 95%. В установленном мною диапазоне показатель DEP за прошлый год составил 96,2%. Как думаешь, что предлагает Биниш?

— Может, три дня?

— Точно. И знаешь, как выглядит DEP при трехдневном диапазоне обслуживания[9]

— По правде говоря, понятия не имею.

—Что ж, Том, прости, нотогда у DEP выходит 89,7%. А педь это еше не самое плохое. Биниш поднимает минимальный «порог» до 96%. И это лишь в течение первых трех лет после моей отставки. Впоследствии Биниш хочет довести долю поставок, произведенных точно в плановые сроки, до 96,5%. Сегодня Такие поставки от DEP составляют всего лишь 80%. Вас даже близко не поставишь с теми, кто способен играть в эту игру.

—Так что же, в течение этого года, покадлится контракт, мыдолжиы продемонстрировать, что наш сервис ничем не хуже наших продуктов?

—Ну, наконец-то ты понял!

Сырьем для производства полимеров служит набор химических компонентов. В производственном процессе DEP используются главным образом шесть основных компонентов (А — Е). Текущая закупочная политика DEP сводится к приобретению каждого компонента у трех поставщиков, определяемых на основе ежегодного конкурса. Обычно в качестве наилучшего «конкурсанта» расценивалась фирма, предложившая самую низкую иену. Такой победитель получал 60% заказов DEP, остальные две фирмы — 25 и 15% соответственно. Руководство DEP полагает, что такая политика защищает компа-н и ю от возникновения дефицита сырья и отнеобоснованного повышения цен. В таблице приведены статистические данные, характеризующие деятельность нынешних поставщиков DEP (доля бизнеса / срок поставки относительно даты заказа / норма насыщения спроса).

Таблица. Показатели работы поставщиков DEP

Поставщик	Химические компоненты						
	А [	Б	В	Г	Д	Е	
Компания 1 Коыпдкня 2 » Компания 3 Комгиния 4	60% 3-8 дней 93» 25» 4-6 дней 95% 15% 2-5 дней 95,5%	60% 2-9 дней 94,S% 25% 3-4 дня 96% 15* 2-4 дня 98%	15% 2-4 дня 98% 60% 4-9 дней 96,5%	15% 2-4 дня 98,7% 60% 2-9 дней 97%	15% 5-8 дней 92% 25% 5-9 дней 97,5%'	15% 6-9 дней 94% 25% 4—6 дней 98,7%	

Окончание табл.

Поставщик	Химические компоненты					
	А	Б	В	Г	Д	Е
Компания 5			25% 3-6 дней 98,4%	25% 3-5 дней 96%	60% 4-7 дней 98,3%	60% 4-6 дней 97%
Компания 6						

Примечание. В настоящее время DEP применяет следующие критерии приемлемой деятельности:

Поставка А, Б и В. Своевременно в течение 4 дней с даты заказа ±2 дня.

Поставка Г. Своевременно в течение 5 дней с даты заказа ±2 дня Поставка Д и Е. Своевременно в тгчение 6 дней с даты заказа ±2 дня. Минимально приемлемая норма насыщения спроса на все компоненты равна 92%.

Производство полимеров отличается высоким уровнем стандартизации. DEP постоянно вкладывает средства в развитие производственных технологий и модернизацию оборудования. Благодаря этому DEP в состоянии быстро переналаживать производственный процесс под выпуск разных полимеров.

Во избежание дефицита сырья и для максимизации объема производства DEP обычно держит семидневный запас каждого компонента. Прежде компания предпринимала попытки внедрить систему управления запасами «точно-в-срок», но отказалась от них, столкнувшись с нехваткой сырья и простоем производственных мощностей. В результате у производственного отдела DEP возникло стойкое неприятие любой разновидности системы «точно-в-срок».

В компании действует электронная система связи между производственным отделом, отделом снабжения и отделом маркетинга/продаж. Заказы потребителей поступают в отдел маркетинга/продаж по телефону или по факсу. Здесь их вводят в информационную систему компании. Это позволяет производственникам отслеживать поставки сырья и материалов, а также соблюдение производственных Графиков. При такой системе выпуск продукции по большинству заказов потребителей укладывается в 6—8 дней с даты поступления заказа.

По завершении производства заказанная продукция немедленно отправляется на склад, расположенный вблизи от производственных мощностей DEP. Здесь складской персонал, отвечающий за отгрузку, проверяет производственные накладные, сверяет их с заказами на закупку и готовит перевозочные документы. После оформления перевозочных документов заказ подготавливают к отправке (грузят на поддоны, пакуют, перевязывают) и снабжают этикетками. Затем составляется график доставки грузов, От момента, когда заказан -

ная продукция сходит с производственной линии, до ее отгрузки со склада проходит обычно 3—6 дней.

Для физического распределения своей продукции DEP частично использует собственный транспортный парк, а частично прибегает к услугам перевозчиков общего пользования. Большинство потребителей DEP расположено в радиусе 200 миль от компании- Этих потребителей DEP обслуживает собственными грузовиками дважды в неделю. Перевозчиков общего пользования компания привлекает для доставки грузов потребителям, расположенным за пределами этой зоны; п таком случае сроки доставки колеблются в зависимости от расстояния и местоположения потребителя, но редко превышают 6 дней с момента отправки.

Вопросы к кейсу

1. Изобразите схему логистической цепочки DEP — GAR.D. В каких ее звеньях создается добавленная стоимость? В каких не создается?

% Если исходить из показателей деятельности основных поставщиков DEP (на долю которых приходится 60% бизнеса), какова минимальная продолжительность функционального цикла в построенной вами логистической цепочке? А максимальная?

3. Можно ли улучшить функциональный цикл благодаря использованию поставщиков, на долю которых приходятся 25 и 15% бизнеса? Как следовало бы изменить соотношение между поставщиками для оптимизации цикла исполнения заказа?

4. Будь вы Томом Липпетом, какие изменения внесли бы в операции DEP? Почему? Какие трудности вы предвидите на пути ваших нововведений?

5. Если бы вам удалось осуществить те изменения, о которых шла речь в вопросе 4, как бы вы стали «продавать» DEP Ричарду Бинишу на следующем конкурсе? Что, скорее всего, будет служить «отборочным критерием», а что «критерием победы» в борьбе за получение заказа? Будут ли эти критерии со временем меняться? Что они означают для управления логистической цепочкой?

6.8. Глобальная логистическая стратегия компания Zwick Electrical Incorporated (ZEI)

«Консультанты что-нибудь предлагают?» — спросил Вилтон Цвик. Его брег Карлтон утвердительно кивнул: «Тут есть несколько возможных вариантов* Что касается союза, то они, кажется, нашли двух потенциальных партнеров Ж вот> взгляни сам». Вилтон быстро пробежал глазами первую страницу «met*. «Хм, Asea Brown Boveri или Siemens?»

KajwrroH и Вилтон — президент и вице-президент частной компании **Zwfek** Electrical Incorporated (ZE1). Карлтон пришел в ZEI в 1973 г., получив ди одом по специальности маркетинг. Вилтон после получения в 1975 г. диплома Инженера четыре года проработал в подразделении электротехнических лродукговоднойкрушчойфифмывПит^ i979 г.

ZEI начала свою деятельность D 1952 г., когда Гюнтср Цвик, отец Карлтона и Вилтона, открыл свое дело в Кливленде (Огайо). В первые годы ассортимент продукции ZEI ограничивался электромоторами и их компонентами. Постепенно компания расширяла ассортимент, со временем включив в него силовые трансформаторы, распределительные устройства (коммутаторы) для тока высокого напряжения, электросчетчики. К середине 60-х гг. у ZEI появились дополнительные производственные мощности в Цинциннати (Огайо) и в Луисвилле (Кентукки).

Сохраняющиеся «бреши» в производственном ассортименте компании побудили Цвика-старшего купить в 1968 г. EE Transmission and Power (ELTP) — мемфнескую компанию, выпускающую оборудование для силовых трансформаторных устройств. Закрыв головной офис ELTP в Мемфисе, ZEI тем не менее сохранила здесь распределительный центр и конструкторское подразделение. Производственные предприятия ELTP в Чаттануге (Теннесси), Спрингфилде (Миссури) и Шривпорте (Луизиана) тоже продолжили работать в составе ZEI.

В течение 70-х гг. компания больше не осуществляла поглощений. Значительно расширенные предприятия в Цинциннати и Чаттануге вполне успешно поддерживали растущий бизнес ZEI. Производственные мощности в Кливленде и Спрингфилде почти не претерпели никаких обновлений.

Несмотря на резкий спад деловой активности в начале 80-х гг. руководство ZE1 сохраняло радужные виды на будущее. Под нажимом Вилтона был расширен штат инженерных работников и начато строительство современных мощностей в юго-восточных штатах. В1984 г. ZEI открыла новый завод (специализирующийся на выпуске силовых трансформаторов и коммутаторов для тока высокого напряжения) и распределительный центр в Гринвилле (Южная Каролина).

В 1987 г. Гюнтср ушел в отставку, назначив Карлтона президентом, а Вилтона — исполнительным вице-президентом ZEI. Фактически Карлтон отвечает за все, кроме производственного конструирования. Последнее входит в компетенцию Вилтона, который работает в тесной связке с конструкторским и производственным подразделениями компании.

После экономического спада в начале 80-х гг. ZE1 демонстрировала умеренный рост вплоть до 1988 г. К этому времени стало очевидно, что в американской энергетической и электротехнической промышленности, страдающей от избытка производственных мощностей, наступил глубокий застой. Обнаружилось, что заводы ZEI в Кливленде, Луизиане и Шривпорте сильно устарели. В 1990 г. было принято решение модернизировать предприятие в Шривпорте, а заводы в Кливленде и Луизиане закрыть. Это непростое решение особенно тяжело далось Карлтону. По его глубокому убеждению, компания может рассчитывать на преданность работников, только если сама проявляет заботу об их благополучии в сложные времена. Вилтон тоже сочувствовал незавидному положению рабочих, но вместе с тем отчетливо видел, как европейские и японские фирмы захватывают все ббльшую долю рынка в их отрас-

ли. Он верил, что ZEI должна сохранить конкурентоспособность. VI если для этого нужно закрыть неэффективные предприятия, что ж — да будет так.

Тогда же браться Цвик решили, что компании нужно энергично осваивать международные рынки. Прежде ZE1 время от времени экспортировала свою продукцию, но лишь в тех случаях, когда инициатором выступал зарубежный покупатель Теперь, сделав выбор в пользу более активной политики, ZEI заключила соглашение с компанией Overseas Venture Management (OVM), занимающейся организацией экспортных поставок.

OVM действует как промышленный агент ZEI главным образом в Западной Европе; она получает комиссионные с каждой сделки по продаже продукции ZEI плюс некое фиксированное вознаграждение за представительство от имени ZEI на торговых ярмарках в Европе. В 1989 г. — в первый год после заключения договора — продажи через посредство OVM составили менее 0,5% совокупного объема продаж ZEI. Позже этот показатель несколько улучшился, превысив в 1990 г. 1%.

Братьев Цвик работа OVM в общем устраивала. Хотя в 1991 и 1992 гг. организованные ею сделки не составили и 3% совокупных продаж ZEI, но на торговых ярмарках, где OVM представительствовала, проявился заметный интерес к силовым полупроводникам ZEI (основа электронных переключающих устройств для преобразователей тока высокого напряжения). На их Долю пришлось 70% европейских продаж ZEJ за 1991—1992 гг. Особенно привлекательный и потенциально прибыльный рынок этих продуктов являет собой перестраивающаяся Восточная Европа.

Но дальнейшему ростувЕвропе препятствовали экономический спади угроза формирования «европейской крепости». В 1987 г. лидеры европейских стран договорились о создании общего интегрированного рынка, закрепив свое соглашение в Едином европейском акте. Эта новая Европа без границ открыла внутренние рынки, разрушив межгосударственные протекционистские барьеры и образовав тем самым крупный региональный торговый блок. Но некоторые аналитики опасались, что в Европе может возникнуть искушение воздвигнуть взамен новые региональные барьеры — своего рода «крепостную стену» — для защиты исконно европейских компаний.

Обеспокоенная такими перспективами за рубежом и утратой рыночной доли на внутреннем рынке ZEI обратилась за советом в международную консультационную фирму. В первой беседе с консультантами братья Цвик выделили три приоритетные для себя цели.

1. ZEI должна сохранить доступ на внешние рынки даже после создания региональных торговых блоков. Братья Цвик уверены, что некоторые из их продуктов могут достичь большого успеха за рубежом.

1ZEI нужно ускорить рост международных продаж по сравнению с тем, что удается OVM. Компания хотела бы, чтобы к 2000 г. ее международные продажи ДОСТИГЛИ 15—20% совокупного объема сбыта. Братья Цвик сомневаются, что промышленный агент способен обеспечить такой рост.

3. ZEI требуется дополнить ассортимент продукции, производимой в ■ США. Для этого необходимо найти зарубежных поставщиков взаимодопол-

няющих и сопутствующих продуктов. Достижению полного отраслевого ассортимента собственными силами ZEI (за счет внутренних производственных возможностей) препятствует рост издержек производства в США. Практика показывает, что ZEI уступает позиции в бизнесе внутренним и зарубежным конкурентам, предлагающим на рынок более полный ассортимент продуктов. У многих из этих конкурентов издержки на разработку и производство продуктов существенно ниже, чем у ZEI, благодаря тому что они ведут эти операции или находят источники поставок продуктов в странах с более низкими издержками.

В ходе дальнейших обсуждений с руководителями ZEI консультанты выявили несколько проблемных зон. Во-первых, несмотря на почти пятилетний стаж деловых отношений ZEI с OVM, международный бизнес ZEI и навыки компании в этом бизнесе остаются на низком уровне. Во-вторых, ни один из братьев Цвик не проявляет никакого желания переместить собственные операции за пределы США. В-третьих, братья Цвик настолько привыкли абсолютно самостоятельно принимать решения, что консультанты вообще усомнились, способна ли ZEJ продуктивно сотрудничать с какой-либо сторонней организацией. Разумеется, консультанты понимали, что натиск со стороны, зарубежных конкурентов и снижение собственных прибылей уже заставили многие американские компании пересмотреть свои методы ведения бизнеса.

Памятуя об этом, консультационная фирма предложила ZEI в качестве одного из возможных вариантов установить прочные деловые отношения с компанией ABB Asea Brown Boven (ABB) или с Siemens AG.

Ниже приводится *информация по компании ABB Asea Brown Boveri Ltd,*

Перси Барнвику, президенту и исполнительному директору компании ABB Asea Brown Boveri Ltd, принадлежат слови; «Я предпочитаю действовать не вполне правильно, но быстро, чем по всем правилам и медленно. Промедление обходится намного дороже случайных ошибок». Руководствуясь этим принципом, Перси Барнвик в 1987 г. организовал слияние двух известных европейских фирм — Asea AB (Швеция) и BBC Brown Boveri Ltd (Швейцария). Барнвик провел слияние в типичном для себя стиле: аккуратно подготовил и быстро завершил слияние, искусно избежав возможных задержек, связанных с противодействием со стороны правительственных органов, профсоюзов или акционеров. В результате этого слияния швейцарской и шведской фирм образовалась компания ABB со 180тыс, занятых-и годовым объемом продаж около 18 млрд долл.

После серьезной реорганизации к 1 октября 1993 г. в хозяйственной структуре ABB сохранились четыре-бизнес-сегмента (энергостанции, преобразование и передача энергии, промышленность и строительство, транспорт), охватывающие три экономических региона (Европу, Америку и Азиатско-Тихоокеанский). До реорганизации структуру компании составляли шесть бизнес-сегментов: энергостанции, преобразование энергии, передача энергии, промышленность, транспорт, прочие виды бизнеса.

Каждый бизнес-сегмент разбит на несколько отдельных хозяйстпенных зон. Новая структура ABB насчитывает 15 таких зон. Основную массу дохода компании по-прежнему создают энергетические и электротехнические бизнес-сегменты. Главные конкуренты ABB - GE (США), Siemens (Германия), Hitachi и Mitsubishi (Япония) — заметно диверсифицировали свою деятельность, дополнив энергетик)' другими видами бизнеса.

Годовые продажи бизнес-сегментов ABB в совокупном объеме продаж в 1987 г. и в 1991 г. составили, %:

	1987 г.	1991 г.
Передача энергии	12,8	9,9
Преобразование энергии.	19,4	16,8
Энергостаииии.....	U.7	20,5
Транспорт.....	3,9	7,8
Промышленность....	8,9	13,1
Экологический контроль.	11,1	—
Финансовые услуги...	6,7	2,4
Прочее..... , . .	25,5	29,5

Историческая справка

До слияния и к Asca AB, и к BBC Brown Boveri Lid в их родных странах относились как к национальному достоянию. Обе компании заслужили такую высокую оценку своей почти вековой производственной деятельностью.

Brown Boveri выпускала главным образом сверхмощные трансформаторы и генераторы и располагала обширной потребительской базой в Германии и США. Но с конца 70-х гг. компания, возглавляемая человеком с инженерным образованием, ощутила спад прибылей. В аналитическом отчете главной проблемой и причиной трудностей были названы подразделения этой промышленной «империи». В отсугствие полноценной и отчетливой общекорпоративной стратегии многие подразделения Brown Boveri самостоятельно проводили исследования и разработки, маркетинговые мероприятия, придерживались независимой производственной линии. Это порождало многократное дублирование затрат и в конечном счете обернулось «бездивидендной полосой» в 1986 и 1987 гг.

Asea AB в конце 70-х гг. демонстрировала медленный рост и занимала ведущие позиции на шведском рынке электротехники и энергетических станами, Но в 80-х гг. положение изменилось. Компанию возглавил Барнвик, который сразу же принялся вести себя очень «не по-шведски». Его первое хозяйственное распоряжение? Урезать накладные расходы головного офиса Asea AB. За первые 100 дней своего руководства Барнвик сократил основной административный штат компании с 1700 до 200 человек. (Потом это превратилось

в своего рода «торговую марку» Барнвика. Во всех последующих поглощениях его первое распоряжение всегда звучало одинаково: сократить штаты головного офиса.) Создав в компании многочисленные центры прибыли, для каждого из которых были установлены собственные целевые нормативы деятельности, Барнвик наделил их властными полномочиями. В стремлении расширить ассортимент электротехнической продукции Asea AB, а также ее каналы распределения Барнвик и течение 80-х гг, провел серию поглощений скандинавских фирм, в числе которых Stromberg (Финляндия), Flotech (Дания), Elektrisk Bureau (Норвегия). Дальше был предпринят бросок из Европы в Азию и Северную Америку. За восемь лет Барнвик сумел утроить объем продаж Asea ЛВ и впятеро увеличить прибыль компании.

Во время этого «апофеоза» поглощений и внутреннего роста Барнвик не упускал из виду изменения на европейском горизонте. Европа готовилась объединиться и разрушить протекционистские барьеры, разделяющие национальные рынки. Asea AB это сулило возможность отхватить часть энергетического рынка у других фирм.

Это соображение в конце концов навело Барнвика на Brown Boveri. Слияние Asea AB и Brown Boveri в единую компанию со штаб-квартирой в Цюрихе (Швейцария) официально состоялось 5 января 1988 г. После слияния Барнвик несколько упростил (рационализировал) организационную структуру ABB и провел еще несколько поглощений. В 1989 г. ABB создала совместное предприятие с государственной итальянской компанией Finmeccanica и завершила выкуп контрольного пакета акций американской фирмы Westinghouse Electric Corporation, специализирующейся на преобразовании/передаче энергии. В последующие годы ABB:

1) получила контроль над американской компанией Combustion Engineering, занимающейся строительством бойлерных и атомных станций;

2) проникла на восточноевропейский рынок, приобретя решающую долю в собственности польского производителя турбин — фирмы Zamech;

3) установила хозяйственные связи с Bergmann-Borsig — восточногерманским поставщиком электротехнического оборудования.

В 1991 г. ABB выкупила Bergmann-Borsig и продолжила свое инвестиционное наступление на Центральную и Восточную Европу, приняв участие примерно в 30 совместных предприятиях. К 1992 г. ABB имела около 1300 подразделений, разбросанных по Европе, Азии, Северной и Латинской Америке, Африке, Австралии и Новой Зеландии. В 1993 г. ABB объявила о дальнейшем продвижении в Азию и Восточную Европу.

Организационная структура

Для обеспечения надежного контроля над широкой сетью своих подразделений ABB полагается на матричную организационную структуру с двойной системой функциональной специализации: по продуктовому и географическому признакам.

Четыре основных бизнес-сегмента (производственные линии) ЛВВ разбиты на отдельные хозяйственные зоны. Менеджер каждой такой зоны отвечает за выработку глобальной стратегии применительно к своей категории продуктов. В его обязанности входит установление нормативов издержек и стандартов качества для своих предприятий и контроль за их соблюдением, распределение экспортных рынков среди предприятий хозяйственной зоны, управление персоналом и планирование.

В рамках каждого из трех основных географических регионов в ЛВВ принято деление по странам. Менеджеры, курирующие ту или иную страну, отвечают за отношения с национальными правительствами и местными органами власти, профсоюзами, правовыми инстанциями и регулирующими ведомствами. Они управляют национальными компаниями традиционного типа, но вместе с тем обеспечивают координацию между хозяйственными зонами в стране, которую они курируют. Именно эта последняя функция связывает между собой бизнес-сегменты и позволяет создать общую распределительную и сервисную сеть для всех производственных линий.

На более низком иерархическом уровне стоят управляющие компаниями. Они отвечают за работу отдельных предприятий и производимые ими продукты. Управляющий компанией подотчетен двум руководителям — менеджеру хозяйственной зоны и страновому менеджеру.

На такой матричной организационной структуре выстраивается то, что Барнвик называет «общенациональной компанией» в противовес традиционному понятию «многонациональная компания». Только такая «общенациональная» компания, по мнению Барнвика, поистине способна «мыслить, как глобальный организм, а работать, как внутренний орган». В качестве управляющих компаниями, входящими в структуру АВВ, здесь принято привлекать жителей тех стран, где действуют эти компании. Они, естественно, лучше знакомы с местными обычаями и рыночными особенностями. Но у них к тому же есть стимулы мыслить глобальными категориями: этому способствуют глобальные стратегии (стратегии освоения внешних рынков), разрабатываемые менеджерами хозяйственных зон для продуктов внутреннего пронлвоаства. Вследствие этого ггредприятия АВВ обычно выпускают широкий ассортимент продуктов для внутренних рынков и более узкий ассортине*гг — иа экспорт. Этот узкий экспортный ассортимент воплощает в себе ключевую продуктовую специализацию предприятия. Барнвик утверждает, что подобная стратегия побуждает предприятия проявлять гибкость для удовлетворения особых потребностей национальных рынков, сохраняя при этом Способность производить на экспорт ггродукцию, конкурентоспособную на *нщюкм* рынке.

Дая того чтобы матричная структура эффективно работала, Барнвик старается установить » ыасиггаоах всей организации режим «повышенной информированности». Для распространения информации среди менеджеров хозяйственных зон, страд и компаний совет директоров постоянно устраивает совместные совещания (собрания). Но помимо этого в АВВ действует инфрр-

мациоиная система управления Abacus, связывающая между собой децентрализованные компании и подразделения фирмы. Abacus обеспечивает централизованную систему отчетности для 1300 подразделений 5000 центров прибыли ABB.

Для оценки результатов деятельности Барнвик использует не только традиционные финансовые параметры, но также агрегированные и дезагрегированные показатели по бизнес-сегментам, странам и компаниям. Именно на основании последних Барнвик судит о тенденциях и проблемах, а затем без излишнего официоза обсуждает ситуацию с компетентными сотрудниками. Исходя из этого быстро вырабатывается дальнейший курс действий, а принятые решения воплощаются В жизнь.

Ниже приводится *информация по компании Siemens AG.*

Хозяйственная структура германской компании Siemens AG насчитывает 15 бизнес-сегментов: производство энергии, преобразование и передача энергии, промышленность и строительство, магнитофоны и приборы общебытового назначения, автоматизированное оборудование, частные коммуникационные системы, коммуникационные сети общего пользования, оборонная электроника, автомобильные системы, полупроводники, медицинское оборудование, электронные трубки, транспортные системы, аудио- и видеосистемы, электромеханические компоненты.

Годовые продажи бизнес-сегментов Siemens AG в совокупном объеме продаж в 1992 г. приведены ниже, %:

Приборы общебытового назначения	7,6
Средства автоматизации	6,6
Связь	21,0
Промышленность	9,9
Энергетический сектор	13,7
Медицинское оборудование	8,9
Прочее	17,6

Кроме того, в результате слияния в 1990 г. с компанией Nixdorf была образована Siemens Nixdorf Informationssysteme AG (SNI) — вторая в Европе после IBM компьютерная фирма, действующая как юридически самостоятельная хозяйственная единица.

Историческая справка

В 1847 г. Вернер Сименс вместе с И.Г. Гальске основали компанию Siemens & Halske (S & Щ занявшуюся производством и установкой телеграфных систем. Дела компании пошли удачно, всего за 10 лет она успела создать

обширную телеграфную сеть в России и проложить первый глубоководный телеграфный кабель.

Воодушевленная этими достижениями S & H вскоре диверсифицировала свою деятельность за счет других продуктов. К концу XIX в. компания уже производила телефоны, электроосветительные приборы, рентгеновские трубки и энергетическое оборудование.

Рост продолжался и в начале XX в. вплоть до Первой мировой войны. Когда спрос на продукцию гражданского назначения упал, S & H принялась добиваться военных заказов. Во время войны компания снабжала германскую армию средствами связи, взрывными устройствами, деталями для винтовок, самолетными двигателями.

Поражение Германии в войне больно ударило и по S & H: активы компании в Великобритании и России были конфискованы правительствами этих стран. Несмотря на потери S & И устояла и продолжила свою деятельность, сосредоточив усилия на электротехнической промышленности. В 1923 г. S & H наладила производство радиоприемников. Вскоре после этого компания вновь вышла на зарубежные рынки, открыв электротехническое подразделение в Японии и начав реализацию гидроэнергетических проектов в Ирландии и СССР.

Новая война опять нарушила мирный бизнес S & И. Во время Второй мировой войны компания перевела большинство своих производственных мощностей на выполнение военных заказов. Электротехнические навыки S & H пригодились для разработки систем автопилотирования и создания немецких ракет V-2. Неудивительно поэтому, что заводы компании часто подвергались бомбардировкам союзнической авиации. Когда в 1945 г. Советская Армия захватила Берлин, штаб-квартира S & H была полностью разрушена.

После окончания Второй мировой войны S & H переместилась в Мюнхен. К началу 50-х гг. она уже вновь производила массу разнообразных продуктов: бытовую электронику, телефоны и оборудование для телефонных станций, железнодорожное, медицинское и энергетическое оборудование, а в 1954 г. открыла подразделение в США. К концу 50-х компания внедрилась в отрасль обработки данных и ядерную энергетику.

В 1966 г. S& H претерпела крупную реорганизацию. Материнская компания взяла под прямой контроль все подразделения. Сама материнская компания, в свою очередь, прошла перерегистрацию в качестве корпорации и возро-Wiacb под новым именем Siemens AG.

К 70-м гг. Siemens в который раз заняла почетное место среди конкурентов ■и. мировом рынке электротехники и потеснила Westinghouse со второго места а мире. Таким образом, в 70—80-х гг. на многих рынках Siemens приходилось тротивостоять производителю номер один в мире — General Electric.

Несмотря на серию слияний и поглощений в 80-х гг. Siemens оставалась сомпанией европейской ориентации. В 1992 г. 75% продаж Siemens приходуюсь на Европу, причем 46% из них — только на Германию.

Региональные продажи в совокупном объеме продаж Siemens в 1981 г. приведены ниже, %:

Германия. . . .*	46
Остальная Европа	29
Северная Америка.....	10
Азия ...., ...	8
Латинская Америка.....	3
Прочие регионы.....	4

Организационная структура

С1847 по 1981 г. всеми повседневными операциями компании руководили и управляли члены семьи Сименсов. С уходом в отставку Петера фон Сименса в 1981 г. ситуация изменилась. С этих пор компанией руководят люди, не причастные к семье Сименсов.

В основе организационного устройства Siemens лежит концепция децентрализации ответственности и властных полномочий. Этому служат горизонтальная иерархическая структура и, соответственно, короткий путь прохождения решений. Руководители компании уверены, что децентрализованная структура обеспечивает максимальную восприимчивость к требованиям рынка в современной конкурентной среде.

В корпоративной структуре принято троякое функциональное деление: специализированные группы; региональные подразделения; корпоративные отделы и централизованные службы. Специализированные группы — это 15 перечисленных выше бизнес-сегментов, а также несколько юридически независимых хозяйственных единиц (таких, как SNI). Каждая группа во главе со своим президентом отвечает за работу соответствующего бизнес-сегмента по всему миру Группы функционируют как отдельные самостоятельные компании.

Задача региональных подразделений заключается в реализации хозяйственных целей групп. Региональное подразделение наделяет предприятия, работающие на соответствующих местных рынках, всеми необходимыми полномочиями и ответственностью, но при этом должно следить за тем, чтобы они руководствовались в своих действиях общей стратегией группы. Как правило, региональные подразделения напрямую управляют местными предприятиями.

Корпоративные отделы и централизованные службы исполняют административные функции для всех подразделений компании. Основных корпоративных отделов пять: финансовая служба, отдел исследований и разработок, кадровая служба, отдел производства и логистики, отдел планирования и развития. Каждый отдел следует общекорпоративной стратегии и обеспечивает координацию в своей области, способствуя тому, чтобы работа всех групп (бизнес-сегментов) и подразделений подчинялась общим стратегическим целям компании.

Ознакомившись с этими данными, Вилтон Цвик с тревогой думал о будущем ZEI. Он понимал, что предстоящее решение во многом определит перспективы компании. Ошибка в этом вопросе может иметь катастрофические последствия. В то же время правильное решение может открыть для ZEI новую эру роста и преуспевания.

Вопросы к кейсу

1. На каких уровнях глобализации деятельности стоят ZEI, ABB и Siemens? Обоснуйте ваш ответ.

2. Что, кроме стремления к наращиванию продаж, могло бы подтолкнуть ZEI к расширению международных операций?

3. Какие преимущества и недостатки с точки зрения ZEI кроются в сотрудничестве с ABB или Siemens?

4. Союз с ABB или Siemens ~ это только один из вариантов, изложенных в докладе консультантов. Как вы думаете, какие еще предложения могли бы сделать консультанты?

5. Какой, на ваш взгляд, образ действий выберет ZEI? Почему?

7. Политика продвижения в международном маркетинге

Т./. Disney Land за границей • 7,2. Barbie; использование капитала марки на международных рынках • 7.3, Как стимулирование продаж помогло Chiguita продавать бананы в Бельгии • 7.4. Стратегии выбора средств рекламы на развивающихся рынках • 7.5. Телемаркетинг бурно развивается в Европе • 7.6. Avon — лерестройка торговли на дому в 90-е гг. XX в.

7.1. Disney Land за границей

В 1984 г. токийский Disney Land подвел итоги первого года своего функционирования, хотя со времени заключения договора между американской корпорацией Walt Disney н японской компанией Oriental Land прошло пять лет, затраченных на разработку проекта и строительство. Более 10 млн людей (9% которых составили посетители, приехавшие из других азиатских стран) познакомились с парком, потратив 355 млн долл. Эта цифра превысила ожидаемую на 155 млн долл. преимущественно благодаря тому, что средние затрата в расчете на одного посетителя оказались равными 30 долл. вместо предваэительно рассчитанного 21 долл. Таким образом, токийский Disney Land чрезшчайио быстро стал рентабельным. Наплыв посетителей возрастал, и в 1990 г. тарк ггосетиди уже более 14 млн человек, что превысило уровень посещаемояи Disney Land в Калифорнии и составило половину уровня посещаемости тарка, раегюложенного во Флориде.

Токийский парк в определенном смысле парадоксален. Хотя такие фирмы, *ж* Lenox China и Mister Donat, были вынуждены учитывать японски© масштабы

и вкусы, токийский Disney Land оказался почти точной копией двух американских парков. Указатели выполнены на английском языке, кормят в основном блюдам и американской кухни. Руководство компании Oriental Land решило сделать так, чтобы у посетителей оставалось чувство соприкосновения не с копией парка, а с его оригиналом. Этому в немалой степени способствовало то обстоятельство, что такие франшизы, как McDonald's, пользуются в Японии огромной популярностью, свидетельствующей о том, что японская молодежь восприняла американскую культуру. В то же время оказались необходимыми и некоторые изменения, как, например, создание на территории парка японского ресторана.

Время открытия токийского Disney Land совпало с увеличением уровня доходов и свободного времениуяпонцев. Исполнительный директор парка отметил, что аналогичное повышение доходов и свободного времени способствовало успешной работе первого парка в Лос-Анджелесе,

Тот факт, что парк в Токио почти идентичен паркам Соединенных Штатов, скрывает все многообразие проведенных операционных доработок. Самыми важными среди них, очевидно, стали методы рекламы. В то время как Disney возлагает ответственность за подготовку рекламы в США на сотрудников собственного штата, п Японии корпорация прибегла к услугам местных фирм для адаптации к культурной специфике, Однако культурные различия существуют даже внутри самой Японии. Например, рекламные объявления за пределами Токио носят более информативный характер, в то время как в столице рекламные шиты больше отражают развлекательный характер парка.

Корпорация Disney не осуществляла финансирования операций в Токио. Она лишь предоставила генеральный план, проекты, производственные мощности и подготовила кадры для проведения строительных работ, а также проводила консультации по завершении строительства основных сооружений. Корпорация получала доходы на этапе строительства, а сейчас получаст 10% роялти за использование авторского права и 5% дохода от продаж продовольственных и иных товаров.

Успех токийского Disney Land подвел компанию к мысли о расширении рынка и выходе в Европу. В 1985 г. она объявила, что сузила свой выбор до двух стран — Испании и Франции, запланировав открытие парка на 1992 г. Поскольку парк, по предварительным оценкам, должен был обеспечить постоянную занятость 40 тыс. служащих и к тому же привлечь огромное число туристов, обе названные страны открыто принялись обхаживать корпорацию. Испания предложила два разных места под строительство и 25% отчислений от стоимости строительства, заявив при этом, что парк, на ее территории может привлекать до 40 млн туристов в год. Франция гарантировала 12 млн посетителей в год. Эту цифру корпорация Disney оценила как точку нулевой прибыли, после чего согласилась расширить железнодорожную ветку из Парижа к месту расположения парка, оценив затраты на это в 350 млн долл. Помимо этого, французское правительство предложило 4800 акров земли по цене 7500 долл. за акр, что было недорого для данной местности, атакже выдало кредит, покрывающий 22% необходимой суммы. В конечном итоге, корпорация Disney под-

писала в 1986г. договор с французским правительством потрем причинам: из-за более удобного расположения Парижа, находящегося почти п центре Европы, огромного числа туристов, ежегодно посещающих столицу Франции, и наличия равнинной территории в непосредственной близости от Парижа.

Переговоры закончились на том, что корпорация Disney согласилась на приобретение в собственность по крайней мере 16,7%, но не более 49,9% парка Evro Disney, что предполагало инвестиции, обеспечивающие инфраструктуру парка, включая гостиницы, торговые центры, кемпинги и иные сооружения. Расчеты показали, что полный объем инвестиций к 1992 г. должен был оказаться в диапазоне от 2,4 до 3 млрд долл. Корпорация Disney сделала выбор на участие в 49,9% собственности. Уверенность корпорации в успехе данного предприятия базировалась на том факте, что в 1990 г. американские парки посетило 2,5 млн европейцев. Оставшаяся доля собственности была распродана через международный синдикат банков и дилеров в виде ценных бумаг, при этом 50% пошло инвесторам во Франции, 25% — в Великобритании, а оставшаяся часть — в разные страны Европы.

Если бы корпорация Disney остановила свой выбор на испанском варианте, то парк получился бы в значительной степени копией американских, в которых посетители почти на всех аттракционах пребывают на открытом воздухе. В то же время руководители корпорации уяснили на токийском опыте, что холодная погода не обязательно приводит к снижению числа посетителей. Тем не менее более холодный климат парижского региона поставил разработчиков перед необходимостью создания некоторых аттракционов в закрытых помещениях: было продумано расположение каминов, стеклянных куполов над аллеями, предназначенными для чаепития, защищенных мест для очередей.

Несмотря на экономические выгоды, которые, по оценкам, ожидаются от работы парка, многие во Франции опасались, что его создание явится еще одним шагом на пути к вытеснению французской культурной традиции и замене ее американской. Книга, осуждающая решение Правительства Франции о строительстве парка Disney Land, стала в стране бестселлером. Критики назвали Evro Disney «культурным Чернобылем», а председатель корпорации Disney был забросан яйцами во время своего визита в Париж. Наряду с этим один из французских журналов поместил фотографию с изображением огромной фигуры Микки Мауса, стоящего на крышах парижских домов.

В то же время актеру Иву Монтану удалось наилучшим образом выразить настроения большинства французов такими словами: «Тенниски, джинсы, гамбургеры — никто не навязывал нам этих вездей. Они нам самим понравились». Компания Disney сделала попытку парировать столь резкую критику, заявив во французской прессе, что Уолт Дисней— француз по происхождению и что его настоящая фамилия Д'Исиньи, а вовсе не Дисней. Корпорация дала также согласие на то, что все текстовые знаки на территории парка будут выполнены на французском языке, хотя основной акцент будет сделан на визуальной символике. В 1990 г. фирма объявила о намерении открыть огромный торговый центр в непосредственной близости к парку Disney World, где раз-

местятся универмаги японских и европейских торговых фирм. Кроме того, Disney создал мир аттракционов Disney Land, основываясь на научной фантастике Жюля Верна.

Успех Disney Land в Японии и распространение его идей на Францию не прошли незамеченными для конкурентов. К1990 г. тематические парки других фирм уже находились либо в процессе создания, либо на этапе планирования. В Японии открылись парки «Мир космоса», «Сезам, откройся!» и «Земля Санта-Клауса'>, а на территории Европы раскинулись парки Bush Gardens и Universal Studious. Рост уровня конкуренции ставит под вопрос *успех* зарубежных парков Disney в будущем, особенно на территории Франции. Управляющий рекреационной фирмой, являющейся материнской компанией для Universal Studious, заявил; «Мы намерены поразить мишень в виде корпорации Disney по всей Европе».

Вопросы к кейсу

1. Какие мотивы, по вашему мнению, побудили корпорацию Disney орга низовывать парки аттракционов за границей и что можно отнести к плюсам и минусам этого предприятия с точки зрения корпорации Disney?
2. Почему, на ваш взгляд, корпорация приняла решение не приобретать собственность в своем японском филиале, вто время как во Франции она стала владелицей максимально возможной доли собственности?
3. Какие операционные доработки, помимо приведенных, могут потребоваться для обеспечения успеха экономической деятельности компании за границей?
4. Отвечая на вопрос о возможности открытия Disney Land в России, Рой Е.ДиснеЙ, вице-председатель корпорации, отметил, что его организация не в состоянии создать парк здесь в ближайшем будущем. Каковы «за» и «против» создания парка в России? Может ли корпорация продолжить создание тематических парков за пределами США? Если да, то где? Какие **типы** организационных форм следовало бы рассмотреть при этом?
5. Что могла бы предпринять корпорация Disney, чтобы адекватно реагировать на угрозы конкурентов, возникшие за рубежом?
6. Как влияли культурные различия при открытии парка Disney Land в Японии и во Франции?
7. Какую стратегию международного маркетинга проводили создатели парка Disney Land в Японии и Франции: стандартизации, адаптированной глобализации, глобализации? Дайте обоснование своему ответу.

7.2. Barbie: использование капитала марки на международных рынках

Может л и американская кукла добиться успеха в Японии? Джон Американ считал, что. может, особенно если ее имя Barbie.

Когда в 1987 г. Американ начал управлять Mattel, многие аналитики уже списали со счетов эту компанию по производству игрушек. Многолетняя не-

продуманная экспансия и повальное увлечение электронными игрушками привели к тому, что компания лишилась превосходства в области производства детских товаров. Прибыли упали — а с ними и настроение, в результате чего пришел в упадок один из главных активов Mattel — кукла Barbie. По мнению Американэна, это было равносильно тому, чтобы запереть удачу в сейфе и потерять ключ. Barbie была золотой жилой в смысле капитала марки, потому что куклу имела почти каждая девочка в Америке. Американэн решил, что Mallei пора воспользоваться популярностью марки. *К* 1990 г. он израсходовал на ее продвижение 220 млн долл. Маленькие девочки требовал и купить имвее —от игрушечного автомобиля Chevy 57 для куклы до ее особняка стоимостью 500 долл., и темпы роста продаж Matte! превысили 30%.

Barbie снова стала любимицей Америки, а Американэн был готов превратить ее во всемирного кумира.

Barbie продавали вЯпонии с 1958 г., но прежнее руководство Mattel по-видимому не смогло найти правильного способа маркетинга. Фирме пришлось обучаться на собственных ошибках. На протяжении ряда лет фирма пыталась обеспечить сбыт для своей куклы Barbie в Японии, но успехи были весьма незначительными.

После ряда неудач фирма продала лицензию на производство куклы японской фирме Такага, которая провела опрос и обнаружила, что 90% японских девочек и 100% их родителей находят, что у Barbie слишком большой бюст и слишком длинные ноги. Фирма пересмотрела общее исполнение куклы, попутно заменив голубые глаза на карие, и в течение следующих двух лет продала более двух миллионов кукол.

Затем, когда японские консультанты высказали мнение, что кукла будет пользоваться большим спросом, если ей придать восточный облик, у нее изменили разрез глаз и значительно уменьшили грудь. Но и это не помогло, так как японские девочки в отличие от американских сверстниц, которые набивают коробки от обуви принадлежностями для Barbie, считали ее традиционной декоративной куклой, не предназначенной для переодевания в другие одежды.

Американэн решил, что проблема не в кукле, а в том, что Mattel решила осуществлять маркетинг в Японии иначе, чем в США. Но, учитывая всеобщее стремление девочек подражать взрослым и стильно одеваться, маркетинг должен был носить универсальный характер. Это означало, что в Японии куклу следовало предлагать не родителям, как это делала компания, а детям, как это практиковалось в США.

Когда Американэн воплотил свои идеи на практике, он обнаружил, что японские матеря готовы купить все, о чем попросят их дочери, а дочери просили купить Barbie, В обход оптовиков, которые традиционно контролировали распределение, Mattel стала продавать куклу розничным магазинам и вынашивать планы проникновения в сеть, состоящую из 1400 крупных магазинов, торгующих товарами массового спроса. Barbie стала исчезать с полок магазинов, что дало основание Mattel прогнозировать продажи товаров марки Barbie в

150 млн долл. к середине 90-х гг., что вдвое превышало нынешние продажи модных кукол п Японии,

Но дело на этом не закончилось. После падения берлинской стены Американ столкнулся спроблемой выхода товаров западного качества на рынки Восточной Европы. Его решением стала доступность Barbie. «Запросы и желания детей, их игровые навыки одинаковы во всем мире», — говорится, предсказывая что продажи куклы Barbie к 1995 г. достигнут миллиарда долларов.

Интерес к Barbie уже доказал, что утвердившееся на рынке наименование марки способно стать мощнымдвигателем торговли во всем мире, если маркетинг осуществляется умело.

Вопросы к кейсу

1. К какой стратегии прибегла компания Mattel, чтобы воспользоваться популярностью Barbie во всем мире?

2. С каким риском она столкнулась при применении этой стратегии?

3. Какую роль играли демографические и культурные факторы Японии для обеспечения успеха продвижения куклы Barbie на рынке этой страны?

7.3. Как стимулирование продаж помогло Chiquita продавать бананы в Бельгии

Самые высокие в мире расходы на стимулирование продаж отмечаются в США, однако европейские страны и Япония быстро догоняют Америку, сообщая о ежегодном возрастании расходов более чем на 20%. Чем объясняются такие быстрые изменения? По мере того как все больше фирм стремится представить свои товары в глобальном масштабе, приходит понимание того, что кампании продвижения также должны приобретать глобальный характер.

В качестве примера рассмотрим усилия компании Chiquita, направленные на увеличение.продаж бананов в Бельгии. В условиях темной и сырой бельгийской зимы продажи Chiquita оживляются, но при наступлении лета резко сокращаются в связи с появлением на рынке местных фруктов. Руководство Chiquita стало искать способ изменить ситуацию.

Было решено организовать кампанию стимулировании с использованием лотерей, в которых семьям предлагалась бесплатная поездка в Walibi-Park — главное место развлечений в Бельгии. Мероприятие удачно назвали «Банановый день Chiquita», а для того чтобы оно вызвало интерес у детей, им предложили что-нибудь написать о валиби (разновидность медведей) и отправить текст в компанию Chiquita одновременно с подтверждением покупки месячного запаса бананов.

Для большей эффективности лотереи рекламное агентство организовало камланию в печати и по телевидению, в которой фигурировал забавный коричневый валиби, разумеется, угощающийся бананом. Мероприятие удачно совпало с либерализацией фламандского эфира, и реклама оказалась первым

коммерческим объявлением по фламандскому телевидению. Сам этот факт обеспечил Chiqmta массовое бесплатное паблисити. К тому же, для того чтобы исключить любую случайность, рекламное агентство разослало десятки пресс-релизов, информируя репортеров о конкурсе. В июле был отмечен пик рекламной кампании.

Chiquita постаралась сохранить ажиотаж в течение всего лета, организовав на бельгийском побережье соревнования по пляжному волейболу и другим видам спорта. Победители получали купоны на приобретение двух фунтов бананов, а по их предъявлении автоматически включались в число участников лотереи Walibi.

Тщательно организованная кампания предусматривала стимулирование торговли в целях обеспечения наличия в магазинах количества бананов, достаточного для удовлетворения спроса. Для торговцев был организован другой конкурс. За каждую заказанную коробку бананов им предоставляли карточку, дающую право участвовать в конкурсе, в ходе которого предстояло выбрать 50 лучших продавдов для вручения призов в Wahbi-Park — видеокамер и стереосистем. На предложение откликнулись свыше 6000 торговцев.

Такие активные действия способствовали тому, что «банановый день» Chiquita вызвал интерес у 25 000 человек, в результате чего даже образовалась автомобильная пробка длиной 1,5 мили. Что еще важнее, доля Chiquita на бельгийском рынке возросла с 60 до 80%, а продажи в летний период увеличились на 60 000 коробок по сравнению с предшествующим годом!

Вопросы к кейсу

1. Как компании Chiquita удалось нивелировать сезонные колебания своих продаж? Как называется такой маркетинг?

2. Какие элементы комплекса продвижения использовала Chiquita в ходе своей кампании, проведенной в Бельгии?

3. Как она скоординировала эти элементы в рамках одной кампании продвижения?

7.4. 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 таиландского 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 сча-

стлив, если может воспользоваться хотя бы одним из перечисленных средств рекламы.

Во Вьетнаме, например, печатная рекламадо последнего времени находилась под запретом, рекламировать безалкогольные напитки до сих пор запрещено, а единственная телевизионная сеть страны передает рекламные объявления лишь 15 минут вдень, 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 задругой, 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, празмещаятелевизионную 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? 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?

7.5. Телемаркетинг бурно развивается в Европе

Джим Мишек знал, что выпускаемое его компанией Wilson Tools оборудование для производства тонколистешой стали намного лучше выпускаемого в Европе. Проблема, однако, заключалась в том, что этого не знали потенциальные клиенты в Европе. «Как же, — думал Мишек, — изменить существующее положение, находясь за рабочим столом в Миннесоте?»

Было решено использовать телемаркетинг и провести рекламную кампанию, которая позволила бы увеличить продажи в Европе на 10% в течение шести месяцев. Мишек начал с рассылки потенциальным покупателям яркой брошюры с подробным описанием продукции фирмы. Заинтересованному в этой продукции клиенту предлагалось бесплатно позвонить в главную контору Wilson. Выяснив, что многие европейцы не решаются позвонить, опасаясь, что их сочтут слишком назойливыми, Мишек предложил торговым работникам самим звонить в Европу для налаживания контактов. Вскоре телефоны звонили безостановочно.

Метод продажи, использованный Мишек, оказался одним из наиболее быстроразвивающихся в Европе. В 1990 г. продажи на основе телемаркетинга возросли в Великобритании на 6%, в Германии на 10%, во Франции на 16%. Эти темпы еше больше возросли, когда в Европе в 1992 г. упразднили торговые барьеры, и компании, некогда ограниченные в своих действиях, получили в Европе гигантский рынок сбыта.

Тем не менее американские производители, прибегающие к телемаркетингу в Европе, все еше сталкиваются со специфическими трудностями. Рассмотрим ситуацию, когда производители потребительских товаров используют телемаркетинг для получения заказов по телефону. Уровеньтелефонизации в Великобритании и Франции ниже, чем в США, на треть, а в Германии — наполовину. Поэтому, телемаркетинг не составляет проблемы для Мишека: его продукция настолько специализирована, что ему нетрудно выявить потенциальных покупателей, а те компании, которые нуждаются в более широком круге покупателей, сталкиваются с трудностями.

Компаниям следует также учитывать особенности культуры в странах Европы, в частности тот факт, что европейцы не используют кредитные карточки так же широко, как покупатели в США. (Когда во Франции стала функционировать система, аналогичная Home Shopping Network, лишь 20% звонивших делали покупки в кредит!) В результате продавцы должны ждать поступления наличности, прежде чем отгрузить товары, что влечет за собой рост издержек хранения.

Поскольку в Европе отсутствует бесплатная служба, имеющаяся в США, возникает также проблема размещения службы телемаркетинга. В Великобритании насчитывается 17 городов с населением более 500 000 человек в каждом, в Германии —12, во Фран ции — 6. Так как большая часть звонков придется на эти города» едва ли было бы практичным размотать центр телемаркетинга в отдаленном городе. Поэтому фирмы телемаркетинга, действующие наиболее успешно, разместили центры в каждом из крупнейших городов.

Наконец, еше одна трудность для международных компаний телемаркетинга — различия в правовых нормах отдельных стран. В Германии, к примеру, исходящие звонки для поиска клиентуры считаются противоправными, а во Франции компания не имеет права продавать другой компании список потенциальных покупателей,

Несмотря на указанные трудности, телемаркетинг в Европе процветает, особенно после объединения в 1992 г.

Вопросы к кейсу

1. Что такое телемаркетинг?
2. С какими проблемами сталкиваются компании, прибегающие к телемаркетингу в Европе?
3. Возникли ли эти проблемы для Джима Мишска из Wilson Tools?

7.6. Avon — перестройка торговли на дому в 90-е гг. XX в.

В 1972 г. акции компании Avon продавались по высокой цене — 140 долл. за штуку. Год спустя цена упала до 18 долл. Как это могло произойти столь быстро с целой империей? Компания растеряла ценнейшую торгово-распредслительную сеть. Avon первой предложила торговлю на дому, но затем ее сеть распалась. Два десятилетия спустя дела ее пошли значительно лучше и Avon дождалась своего часа.

В пору своего расцвета компания располагала, по мнению многих, идеальной системой сбыта. Ее представители получали нетвердо установленный оклад, а 40% комиссионных с каждой продажи, и, не испытывая потребности в оптовыхирозничныхторговцах, Avon добивалась прибыли, которой завидовала вся отрасль. Система, однако, срабатывала лишь в том случае, если представители компании заставали кого-нибудь дома. С ростом доли работающих женщин Avon стала испытывать трудности двоякого рода: меньше потенциальных покупательниц находились дома и меньше женщин соглашал ись работать неполное время в качестве агентов фирмы. К. середине 70-х гг., по мере того как огромное число женщин перестали быть домашними хозяйками, система продаж на дому стала распадаться.

Поначалу руководство Avon чувствовало себя слишком уверенно, чтобы придавать этому большое значение. Но к 1980 г. прибыли стали ежегодно снижаться в среднем на 12%, и время, для того чтобы вернуть утерянное, оказалось упущенным. Поскольку компания не уделяла большого внимания маркетингу (например, она так и не опросила своих сотрудников с целью получить представление о типичном покупателе), причина возникновения убытков была непонятна. В 1983 г. новое руководство компании решило меньше полагаться на продажи на дому.

Чтобы преодолеть тенденцию убыточнойдеятельности, Avon стала лихорадочно изыскивать возможности для диверсификации. Она купила оздоро-

вительные центры, компанию Tiffany & Co, фирмы, производящие парфюмерию, и даже химическую компанию. Но она либо приобрела не те компании, либо уплатила слишком дорого за покупку фирм, и се долги достигли 1,1 млрд долл.

Когда компания стала окончательно приходить в упадок, Джеймс Престон, тогдашний президент отделения прямых продаж, начал переосмысливать распространенное убеждение о том, чте 500 000 продавщиц — это пройденный этап. Возможно, этого было недостаточно (в 1982 г. впервые в истории Avon число продавший сократилось). Возможно, им мешало наличие слишком большого количества менеджеров среднего звена. Но, как понял Престон, они не были «динозаврами». Поэтому он стал еще раз «изобретать велосипед», объединив маркетинговые технологии и распределение весьма оригинально.

Опрос показал, что главная причина, по которой женщины перестали покупать товар Avon, — это утрата контактов с продавщицами компании. Престон частично изменил территориальную структуру обслуживания: вместо того чтобы отводить каждой продавщице два квартала жилых домоя для обслуживания, он выделил им этажи огромных административных зданий. Он также предпринял поездку по 32 городам, чтобы выяснить мнение представителей компании, и установил, что современная женщина рассматривает работу в Avon как карьеру, а не хобби.

Учитывая эти взгляды торговых представителей, он разрешил им создавать торговые мини-группы и нанимать других представителей, а также получат!» долю с прибыли. Он также пересмотрел шкалу комиссионных, предусмотрев больший доход для лучших работниц, и разослал 500 000 писем женщинам, которые прекратили работу в фирме. Кроме того, Престон решил предлагать парфюмерию более молодым женщинам, склонным тратить больше времени на улучшение своего имиджа, перестав полагаться на традиционный рынок Avon — женщин старше 50 лет.

В результате подвергшееся ранее критикеогделение прямых продаж снова пережило свой звездный час, увеличив оборот с 95 млн долл. в 1985 г. до 157 млн долл. в 1987 г. В 1988 г. Престон был назначен президентом Avon. Он координирует деятельность продавщиц Avon, организуя продажи по каталогу и телефону. В результате продажи, которые в 1990 г. выросли на 2%, подскочили в 1995 г. на 7%.

Вопросы к кейсу

1. В чем преимущества и недостатки метода прямых продаж в маркетинге? Как он реализуется в международном маркетинге?

2. Почему компания Avon первоначально решила свернуть прямые продажи?

3. Почему система продаж на дому компании Avon стала распадаться в середине 70-х гг.?

4. Какие маркетинговые исследования были проведены в компании Avon и какие результаты они принесли?

5. Какие маркетинговые мероприятия были предприняты в компании Avon с целью развития метода прямых продаж?

6. Какие методы стимулирования системы сбыта использовала данная компания?

8. Управление международной маркетинговой деятельностью

8. L Венецианский купец (Benetton) • 8.2. Стратегия развития и международная организация компании Dandy • 8.3. Продажа французской минеральной воды Source PerriereCIUA • 8.4. Компания Moy Park перемещается на рынки континентальной Европы • 8.5. Успех Har\ey~ Davidson на мировом рынке • 8.6. IBM — организационная перестройка • 8,7. McDonald's — маркетинговые технологии

8.1. Венецианский купец (Benetton)

Лучано Бснсттон, основатель и глава компании Benetton, изобрел для мира «массовую моду». Эта идея приносит ему сегодня 2 млрд долл. в год.

Север Италии поднялся семь веков назад на торговле шерстяным сукном. Тонкое и красивое, оно пользовалось особым спросом на средневековых ярмарках. На вырученное золото, которого было очень много, торговцы из Флоренции, Милана и Венеции заказывали архитекторам и художникам знаменитые соборы и фрески. «У итальянцев в крови повышенная чувствительность к красоте. От нее произошли итальянский стиль и итальянский дизайн. С нее началась итальянская мода, появившаяся полвека назад», — говорит Лучано Беиетгон, основательодноименногохолдинга по продаже одежды и в каком-то смысле наследник традиций старой Италии. В наши дни он сумел успешно синтезировать оба ее достижения — шерстяное производство и высокое искусство.

Внешне Бенеттон похож, скорее, на венецианского купца той эпохи, чем на стратега англосаксонского капитализма — из тех, что возглавляют многие транснациональные корпорации. Грива длинных седых волос, ярко-голубые, немного бешеные глаза. Он не сыплет экономическими терминами, которыми описывают свою деятельность другие западные топ-менеджеры. Однако, начав 50 лет назад с нескольких вручную связанных свитеров, семья Бенеттон, владеющая Benenon Group, продает сегодня более ста миллионов предметов модной одежды по всему миру. Сам Лучано Бенеттон мыслит крайне простыми категориями. У его семьи - самого Лучано, сестры Джулианы и братьев Джильберто и Карло — была идея, которая пошла на ура в возрождавшейся после Второй мировой, войны Италии. Идея в общем-то незамысловатая — продаватьлюдям только ту одежду, которую они хотят носить. Одежду красивую и меняющуюся вместе с жизнью.

Дольче вита

В послевоенной Италии царила восторженная атмосфера. В страну вернулась «дольче пита» — «сладкая жизнь», тяга к маленьким земным радостям.

Итальянская мода складывалась как бы сама по себе — люди хотели радоваться налаживающейся жизни. Довольно быстро появились итальянские бренды модной одежды — правда, только для богатых. Средний же класс Италии, а также молодежь нуждались в своих модельерах. Ниша на рынке уже появилась, но не было производителя, способного понять и использовать этот потенцнадьнын спрос.

Понятно, что сами Бенеттоны не думали тогда о столь высоких материях. Но интуиция их нс-подвела. Примерно через месяц после покупки первой вя; зальной машины на свет появилась первая коллекция Джулианы. Свитера и джемперы были выдержаны в традиционном английском стиле, ставка же была сделана на цвет. Желтого, голубого и зеленого жители Тревизо тогда не носили. Бенеттоны были уверены, что новая жизнь в Италии как нельзя лучше сочетается с яркими, живыми цветами в одежде. По словам Лучано, «люди буквально изголодались по цвету». Свою первую коллекцию они назвали по-французски Tres Jolie («очень красиво»-). «Мы начинали с одной очень простой идеи, — рассказывает Лучано. — Она заключалась в том, чтобы предложить магазинам максимум цветов и оттенков, в то время как другие производители предлагали всего четыре». Идея заработала. Уже в следующем году они купили вторую и третью вязальную машину. Главной заботой семьи стала организация сбыта.

В 1960 г. Лучано впервые попал в Рим, куда поехал посмотреть на Олимпийские игры. Столица показалась Лучано олицетворением «дольче вита». Один из римских магазинов авангардного трикотажа особенно поразил его, Магазин принадлежал семье Тальякоццо. Именно он внушил Лучано идею о том, что будущее в торговле одеждой принадлежит сетям магазинов, которые будут предлагать покупателю быстро меняющийся ассортимент качественной одежды по умеренным ценам.

Массовая мода

Судя по всему, идея Тальякоццо серьезно повлияла на дальнейшее развитие компании. Перед Benetton тогда стояла проблема; подобно другим популярным итальянским маркам поднять цены и стать дорогим брендом для узкого круга клиентов или же наращивать объемы производства одежды для среднего класса и молодежи. Во втором случае, однако, существовал риск опуститься до банального ширпотреба. Тем не менее Лучано сделал ставку на массовость: он посчитал, что работа со средним классом может быть гораздо более выгодной. Бенеттон придумал особое понятие — массовая мода. «Человек стремится быть индивидуальностью, выделяться в массе, — говорит Лучано. — Мы должны делать что-то особенное, чтобы заинтересовать покупателей. Однако необходимо развивать и массовое производство, так как это со-

крашает издержки. Мы сумели совместить и то и другое». Бенеттон сделал ставку на то, чтобы угадывать меняющееся мироощущение своих потребителей и максимально быстро отвечать на каждое колебание вкусов и предпочтений новой коллекцией. «Одежда эта, - говорит Бенеттбн, — выражает, с одной стороны, настроение масс и одновременно сделана так, что оставляет свободу самовыражения личности».

Свои коллекции Бенеттон меняет в среднем раз в месяц. В каждой из них — по несколько тысяч предметов. За каждой коллекцией — постоянный поиск, попытка понять, что именно нужно предлагать покупателям, Пятьсот человек занимаются в компании разработкой коллекций, новых материалов, цветовых концепций. Многие из них большую часть времени проводят в путешествиях по миру, стремясь уже сегодня уловить то, что может принести успех завтра.

С этой же целью семь лет назад Лучано придумал еще одно свое детище — фабрику, которую вполне можно назвать фабрикой будущего. Именно здесь Бенеттоны пытаются моделировать развитие массовой моды. Спрос на ту или иную одежду, полагают они, это лишь следствие многочисленных тенденций в развитии мира — прежде всего, культурных, и, чтобы попытаться представить картину будущего, Бенеттон привлекает на фабрику десятки талантливых молодых специалистов из всех регионов мира, предлагая им реализовать свои творческие идеи. Для этой цели они могут использовать дизайн, фотографию, видео, графику, Интернет. Их задача — понять доминирующие общественные тенденции в мире, выявить их на уровне символов, а затем выразить в своем творчестве. Именно отсюда Лучано черпает идеи для того, чтобы создать эффективные модели для привлечения покупателей к своему бренду и дать им то, что может в данный момент показаться наиболее привлекательным.

Лучано полагает, что эта стратегия весьма эффективна. Хотя Benetton иногда называют «одежным McDonald's, это не совсем так. Пожалуй, справедливым данное высказывание является только в смысле «вездесущности* итальянской компании, а также низких цен. В остальном Benetton удалось выйти за рамки «дешевого бренда». В свое время одной из самых преданных поклонниц трикотажа фирмы была принцесса Диана. Да н огромное предложение моделей, многие из которых делаются небольшими тиражами, не подходит под определение «ширпотреб».

Чтобы воплотить в жизнь на технологическом уровне модель производства одежды, сочетающую высокое качество (материала, пошива, стиля), огромный выбор и быстрое изменение дизайна, семье Бенеттонов потребовалось придумать крайне гибкую, высокотехнологичную систему производства и особую сетевую схему сбыта, фирменный франчайзинг.

Качество и скорость

Когда в середине 60-х гг. Бенеттоны вышли на столичный рынок, семья начала ощущать необходимость в строительстве собственной фабрики. Лучано, однако, понимал, что для перехода на более высокий уровень им нужны новые

конкурентные преимущества. «Поскольку все, что приносит успех, быстро копируется и перенимается, нам причлось рождать новые и новые идеи, - гопорит он. - Этобыла непрекращающаяся гонка, чтобы всегда быть на высоте».

Пока строилась фабрика, Лучано, во-первых, решил научиться делать такие же мягкие шерстяные изделия, как у шотландцев, и таким образом существенно улучшить качество своей продукции. Чтобы постичь секрет мягкой шерсти, он отправился в Шотландию. Кроме того, Бснеттон много размышлял о том, как сократить цикл появления на рынке новинок, свести до минимума время между заказом из магазина и поставкой партии одежды. Мода уже менялась быстрее, чем они успевали сделать новую коллекцию. Для этого было необходимо красить уже готовые изделия, а не пряжу. Тогда такого никто делать не умел. Бенеттон. однако, откопал некоего «прирожденного алхимика» по имени Лдо Монтана, который опытным путем- погружая ткань в краситель- через несколько месяцев нашел искомое ноу-хау.

Таким образом, после того как в 1965 г. было закончено строительство фабрики, Лучано вышел на рынок сразу с двумя нововведениями. И хотя из-за этого стоимость фабрики возросла в два раза, затраты быстро окупились - производство выросло до ста тысяч изделий в месяц, несмотря на разразившуюся тогда в Италии рецессию. Сейчас построенная более тридцати лет назад фабрика превратилась в огромный индустриальный комплекс, где сосредоточено около 70% производства Benetton. Однако сегодня компании приходится решать (правда, уже на другом уровне) в общем-то те же самые задачи; повысить качество продукции Benetton и сократить время, необходимое для появления ее в магазинах, расположенных по всему миру.

Именно для того чтобы осущестпить более пристальный контроль за качеством, основные мощности Benetton находятся всего в нескольких километрах от штаб-квартиры. Естьи еще один важный момент. «Многие пытаются выносить производство в страны третьего мира, — говорит Лучано. — Мы же не идем по этому пути. В сфере моды, я полагаю, работают другие законы. Ведь тот факт, что продукция произведена в Италии, — это своего рода добавочная стоимость. Есть, конечно, люди, которые хотят купить швейцарские часы, собранные в Гонконге, или же французские духи из Египта. Но многие готовы платить только за то, что вещь была произведена в Швейцарии или Германии».'

Тщательная селекция поставщиков — ещеодин аспектборьбы за качество. «Поставщиков сырья, которых у нас несколько сотен по всему миру, мы выбираем на основании жестких критериев, — рассказывает Лучано. — Они должны заниматься постоянными исследованиями в своей области и быть в курсе всех инноваций. Чтобы стать нашим поставщиком, необходимо доказать, что вы поставляете нам лучшую продукцию по лучшей цене».

Быстрота исполнения заказов достигается за счет великолепно разработанной логистики н полной информатизации процесса общения с клиентами. Заказы от магазинов - а их несколько тысяч по всему миру - мгновенно поступают в единый информационный центр. Оттуда данные идут на текстильную фабрику, которая производит необходимую продукцию. Далее по туннс-

лю протяженностью около километра коробки с одеждой круглосуточно идут в дистрибуционный центр. Каждая коробка, в которой может находиться с десяток свитеров или же 30—50 футболок, имеет код страны, города и магазина, куда направляется товар.

Дистрибуционный центр, через который каждый день проходит 40 тыс. таких коробок, полностью автоматизирован. Гигантские роботы-сортировшики (которых здесь тоже называют по-семейному — «мама», «папа» и т.д.), считывая коды, складируют коробки у пятнадцати различных «выходов*», каждый из которых предназначен для определенного региона. («У Москвы — выход номер пять», — говорит нам работник центра.) Как только накапливается число коробок, достаточное для того, чтобы заполнить грузовик, электронная система сообщает об этом соответствующим службам. «У нас тысяча грузовиков, — рассказывает один из немногочисленных служащих центра, — однако их почти не видно. Грузовые перевозки, п свою очередь, «завязаны» на транспортировку морем, железной дорогой или зоздухом. Когда мы начинаем производить товар, мы уже знаем, как доставим его в магазин».

Сета Бенеттонов

Однако производство в компании Benetton — это только полдела. Оно встроено в созданную семьей Бенеттон уникальную цепочку сетевого сбыта. Большинство магазинов, продающих товар марки Benetton, самой компании не принадлежит, однако связаны с ней особой формой франчайзинга. Это позволяет в течение года выбрасывать на рынок огромное количество моделей, совершенно при этом не рискуя. Ведь продажа товара — это забота сетевых магазинов. Кроме того, продукция Benetton конкурирует при этом «сама с собой», повышая общие производственные объемы.

Схема франчайзинга принадлежит Пьеро Марчиорелло, который предложил сделать эксклюзивный бенеттоновский магазин. Марчиорелло обязался оформить его в «стиле Benetton» и покупать товар только у семьи. Вскоре в маленьком городке Бсллуно появился первый фирменный магазин Бенеттонов My Market..Едва успев открыться, он сделал обычно малолюдную улицу оживленной. Марчиорелло тут же открыл еще один магазин, но уже в бойком месте, на одном из горнолыжных курортов Италии. Толпы туристов ломились в двери магазина и выстраивались в очередь за целый квартал. В итоге Марчиорелло стал миллионером, а число магазинов, работающих с Benetton по такой схеме франчайзинга, увеличилось с тех пор до пяти тысяч. Условия такие же — открываешь на свои деньги магазин (хотя в отдельных случаях Benetton может тебе и помочь — инвестиции составляют от 10 тысяч до нескольких сотен тысяч долларов), оформляешь его в соответствующем стиле и берешь продукцию только у фирмы. Открыть такой магазин может практически любой.

Семья Бенеттон очень гибко контролирует свою сеть с помощью нескольких десятков доверенных лиц, так называемых агентов (их обычно от одного до пяти человек на одну страну, на итальянском рынке, естественно, больше). «Италия, к

примеру, разделена у нас на четырнадцать областей, и в каждой есть по одному такому представителю, — рассказывает Лучано Бенеттон. - В их задачу входит открытие магазинов на лучших улицах, с соответствующим оборудованием и отбором персонала». Что еще более важно, именно агенты дают информацию орынке,
а также предлагают делать те или иные маркетинговые шаги. Фактически они держат руку на пульсе рынка», через них проходят и все заказы компании.

Схема такова. Benetton высылает им штучные образцы каждой коллекции, И агенты, встречаясь с представителями фирменных магазинов, предлагают им несколько тысяч моделей на выбор. Заказы они переадресовывают в информа-иионныи центр компании. Вся продукция оплачивается авансом, правда, деньги поступают в Benetton уже напрямую.

С помощью этого достигаются две крайне важные цели. Во-первых, все, что производит Benetton, производится под заказ. «Вес, что вы видите, уже продано», — рассказывает служащий компании, демонстрируя километровый туннель, по которому нескончаемой вереницей коробки с заказами движутся в дистрибуционный центр. Магазины не имеют права возвращать нераспроданную продукцию, и, следовательно, Benetton практически не угрожает кризис перепроизводства. «Минимальная партия? — смеется наш проводник. — Мы можем произвести под заказ всего одну коробку определенной модели. Причем цена будет такая же, как если бы вы заказали тысячу». Кроме того, производство под заказ позволяет предлагать сбытовой сети огромное количество вариантов одежды под маркой Benetton и делать товар фирменных магазинов чрезвычайно разнообразным. Продукция, представленная там, зачастую совершенно разная не только в различных странах или городах, но и в двух магазинах, находящихся на одной улице.

Это, в свою очередь, порождает такое явление, как «конкуренция Benetton с самим собой». В конце 60-х гг., когда Бенеттон только начинал экспериментировать со своим франчайзингом, Марчиорелло решил «захватить» Падую, знаменитый во всей Европе университетский город. Когда местные торговцы трикотажем узнали, что Benetton хочет открыть магазин, они заявили, что перестанут продавать его одежду, потому что «фирменная точ ка» разорит их. Они оказались правы лишь наполовину. После появления фирменного магазина продукция фирмы и у других, неспециализированных продавцов, стала продаваться очень быстро. Это навело Бенеттона на мысль, что при правильном под-ходе конкуренция с самим собой - очень выгодная стратегия: можно оптим и-зировать производство, а заодно и потеснить конкурентов. Фирменные магазины, во-первых, могут вести ценовую конкуренцию — продавая получаемую от Benetton продукцию по совершенно разным ценам. Кроме того, имея возможность заказывать совершенно разные вещи, они соревнуются между собо й в том, чтобы предложить покупателям наиболее адекватный товар,

Сейчас у Лучано новые идеи относительно развития сети. «В данный момент мы делаем акцент насоздание мегасторов, —'говорит он. — Это дает возможность поддерживать низкие цены. Кроме того, в мегасторах больше возможностей организовать продажи таким образом, чтобы нашу'продукцию покупали

даже те клиенты, которые не собирались этого делать, Сама экспозиция, подача продукции, должны заставлять людей делать свой выбор». Первые такие мегасторы уже открылись в Москве. «Мы уже подошли к той стадии, когда нам надо продавать свою одежду тому, кто вообще не собирался ничего покупать, — улыбается Беиеттон. — Для этого нам приходится очень хорошо работать*.

Расширение бизнеса до международных масштабов

Подобная схема франчайзинга позволила Бенеттонам легко трансформироваться в глобальную компанию. При этом фирма не потеряла своей «национальной сути» и по-прежнему жестко контролируется семейным холдингом. Все основные вопросы решаются в штаб-квартире на вилле Минелли, куда стекается информация более чем из ста стран.

Л начинали Бенеттоны, естественно, с Франции. Когда количество магазинов в Италии достигло пятисот, Лучано задумался о Париже. Именно там, в сентябре 1969 г. открылся их первый зарубежный магазин. «Этот выбор не был случайным, — рассказывает Лучано. — Я люблю этот город, вдобавок Париж в то время был центром мировой моды. Я не скрою, что для нас это была сложная задача. Все равно, что сдавать экзамены в самый Престижный университет. Нам потребовалось два-три сезона, чтобы добиться полного признания. Но это дало нам уверенность в себе. Если мы сдали экзамены в самый престижный университет, все остальное будет легче».

В то время джинсовая одежда завоевывала мир, и Бенсттон решился на покупку первого внешнего бренда. В 1976 г. компания купила фирму французского производителя джинсов Sisley. Приобретение оказалось весьма удачным, и вслед за ним Бенеттон постепенно вошел в хлопчатобумажный бизнес, занимающийся производством футболок и толстовок. Потом к этому добавится производство спортивной одежды и снаряжения. Параллельно очень быстро расширялась сбытовая сеть за рубежом. «Мы не разрабатывали какой-то глобальной стратегии, — утверждает Лучано. — Мы просто постепенно расширяли свой рынок, и в итоге он сравнялся с границами мира». К.1979 г. Benetton поставлял продукцию для 280 магазинов во Франции, 250 в Германии, 100 в Англии, 25 в Нидерландах, 25 в Бельгии. Больше всего проблем, кстати, было с немцами. Они не желали никакого модерна в цвете и упрямо носили только черное, бежевое итемно-синее. Потребовался год напряженной работы, чтобы в Германии, наверное, впервые за всю ее историю, стал моден ярко-желтый.

К началу 80-х гг. вырисовывалась новая цель — Америка. Подступиться к ней было сложно. Во-первых, гораздо более жесткая, чем в Европе, конкуренция. Во-вторых, ментальность американцев и их предпочтения в одежде кардинально отличались от европейских. Окрыленный своим первым успехом в Париже, Лучано с чемоданчиком образцов одежды уже приезжал в Нью-Йорк. Но в магазинах только пожимали плечами, глядя на его вещи. По словам самого Лучано, Америка стала той планкой, взяв которую, можно было считать свой бизнес состоявшимся. Во второй раз он начал заход с другого конца: **пер-**

вым делом придумал вместе с братом Джильбсрто «идеологию» для сбытовиков. «Benetton- это большее чем просто продукт, это мировоззрение. Мы не хотим создавать американскую версию европейских магазинов. Мы хотим сохранить европейский оттенок, даже умышленно усилить его, Элемент новизны привлечет покупателей, асами вещи сделают все остальное».

Очереди и настоящий успех пришли к магазину вместе с первой распродажей. О ней написал один из крупнейших женских журналов, и предложения об открытии магазинов посыпались, как из рога изобилия. Лучано разделил Америку на несколько зон, в каждой из которых был свой торговый агент. Местная пресса писала, что Бенеттон колонизирует Америку. Однако идиллии о США не получилось. Местные производители, например компания Gap, обвинили итальянцев в том, что их система сбыта приводит к демпингу, Негласная война против Benetton продолжалась с переменным успехом вплоть до последнего времени. Самый тяжелый удар Benetton получил в 2000 г. Американские СМИ развернули целую кампанию, обвиняя Benetton в «циничном» использовании снимков приговоренных к казни для рекламы своей продукции. В результате число американских магазинов сократилось сразу в три раза.

Параллельно с развитием основного бизнеса семья Бенеттон, воспользовавшись итальянской приватизацией, смогла существенно диверсифицировать свои активы. К одежде добавились сеть итальянских автодорог, туризм, крупнейшая сеть итальянских закусочных Autogrill, а также телекоммуникационный гигант Telecom Italia, который они Контролируют вместе с семейством Пирелли. В плане, как говорят, покупка национального авиаперевозчика Alitalia и энергетика. Все свои многочисленные активы семья жестко контролирует через холдинг Edizione (ему принадлежит 67% Benetton). При этом ни размещение части акций Benetton на бирже, ни глобальное присутствие фирмы не ослабили контроля семьи над бизнесом.

Конечно, в какой-то момент Бенеттоны почувствовали, что нужны новые решения. «Сначала все было просто, — рассказывает Лучано. — У каждого были свои задачи, которые не пересекались. Моя сестра Джулиана отвечала за моделирование одежды, я занимался маркетингом, Джильберто — финансо- . выми вопросами, Карло — производством. Однако в середине восьмидесятых мы поняли, что для привлечения капиталов, обновления имиджа и расширения нашей деятельности нужны, во-первых, выход на биржу, а во-вторых, менеджеры, специалисты, которые будут работать вне нашей семьи». Тем не менее Лучано признает, что самые важные вопросы управления по-прежнему решают сами Бенеттоны. Главным является их личный контакт с ключевыми фигурами в бенеттоновской сети — агентами.

Челоеек-компания

Лучано долго думает, перед тем как ответить на вопрос, чего он добивался, создавая свою компанию. «Разбогатеть. Вряд ли. Понятие «стать богатым» — очень относительное. Все зависит от того, какой смысл человек в это вклады-

ааст. Кто-то хочет меньше работать, больше получать. Кто-то хочет вообще не работать. Для нас это означало рабогать больше и больше. Думаю, что идея, которая движет мной, — создать что-то, что может быть интересно человечеству. Такие веши дают ощущение... не власти — слово это двусмысленное, — а силы. Когда за тобой идут люди, это приносит огромное удовлетворение».

Однако у Лучано в мире очень неоднозначный имидж. Для одних он — «икона», самородок, сумевший придумать и сделать интересный бизнес. Другим — знакомым с ним по известной шокирующей рекламе Benetton — он может казаться человеком без принципов и морали, готовым на все ради роста продаж. Именно так зачастую отзывались о нем СМИ во иремя многочисленных антибенеттоиовских кампаний в США и Европе. А для кого-то Бенеттон — это еще и очень одинокий человек, полностью подчинивший свою жизнь циклам развития своей огромной компании.

Как говорит сам Лучано, его жизнь и развитие Benetton — это одна линия. Вес, что делал Лучано, он делал ради своего дела. В семье Бенеттон всегда было два компонента — сама семья и бизнес. И грань между ними с годами становилась все менее заметной. Развитие компании требовало от него постоянного движения вперед, и многие из тех, кто окружал его в жизни, оставались позади. «Я убежден, — сказал как-то Лучано, — что человек всегда остается совершенно одиноким, кого бы он ни любил, В том смысле, что каждый день мы должны заново самоутверждаться и делать себя. Нам приходится следовать за жизнью, куда бы она нас ни вела».

Вопросы к кейсу

1. Глобальный или мультинациональный международный маркетинг применяется в стратегии рыночной работы компании Benetton?

2. Какой сегмент потребителей выбрал Лучано Бенеттон в качестве целевого для производимой одежды? Какими критериями при этом он пользовался?

, 3. Какие маркетинговые исследования проводятся компанией Benetton на мировом рынке?

4. Какую стратегию географического расширения мирового рынка сбыта проводит компания Benetton: «муравья» или «стрекозы»? Дайте обоснование своему ответу.

5. Дайте анализ товарной политики в международном маркетинге компании Benetton.

6. Дайте анализ инновационной политики в международном маркетинге компании Benetton.

7. Дайте анализ сбытовой политики в международном маркетинге компании Benetton.

8. Дайте анализ ценовой политики в международном маркетинге компании Benetton.

9. Дайте .анализ коммуникационной политики в международном маркетинге компании Benetton.

10, Дайте анализ кадровой политики в международном маркетинге компании Benetton.

11, Согласны ли вы с мнением некоторых критиков, определяющих деятельность компании Benetton как своего рода McDonald's в пошиве одежды?

12, Система push или pull используется в международной сбытовой политике компанией Benetton?

8.2. Стратегия развития и международная организация компании Dandy

Компания Dandy была основана в J915 г. фабрикантом Хогером Ссрснзеном. В первые годы существования компания представляла собой обычную фабрику по произподству кондитерских изделий, но с 1930 г. начала производить еще и жевательную резинку. В 1956 г. Dandy вывела на рынок сбыта свой флагман — Stimorol, за которым в 1976 г. последовала новая разновидность этой жевательной резинки, не содержащая сахара, — Stimorol Sugarfree. Последней маркой стала Dandy Light, впервые выведенная на рынок в 1987 г. До настоящего времени владельцами компании Dandy являются потомки ее основателя.

Основная задача Dandy сформулирована следующим образом: «Цель компании — обеспечение потребности людей в том, чтобы чувствовать во рту приятный вкус (лакомство)».

В сущности, диапазон продукции компании Dandy состоит всего из одного центрального продукта — жевательной резинки, который, однако, представлен во многих вариациях. К основным видам продукции Dandy относятся подушечки (жевательная резинка Stimorol), а производными от них — пластинки и жевательные резинки, появление которых стало возможно благодаря усовершенствованным технологиям, на которых специализируется компания Dandy.

Чтобы сократить степень своей зависимости от изменений рынка сбыта жевательной резинки, компания Dandy уже подумывала о введении в категорию лакомств альтернативных вариантов продукции.

Для того чтобы обеспечить быструю и точную реакцию на постоянно изменяющиеся потребности рынка, 1 января 1989 г. компания Dandy была разделена на филиалы.

Внутренняя/внешняя структура организации

В зависимости от функции подразделения компании распределены по разным уровням управления (рис. 1). В последующие два года Dandy планировала перевести четыре внутренних подразделения на один уровень выше, чтобы они были подотчетны непосредственно директору-распорядителю. Далее внутренние подразделения компании рассматриваются более подробно.

Dandy Brands — продажа товаров компании — жевательных резинок Stimorol, Dandy Light (Hollywood) — через сеть собственных торговых организаций и агентов другим кооперативным партнерам в Западной Европе.

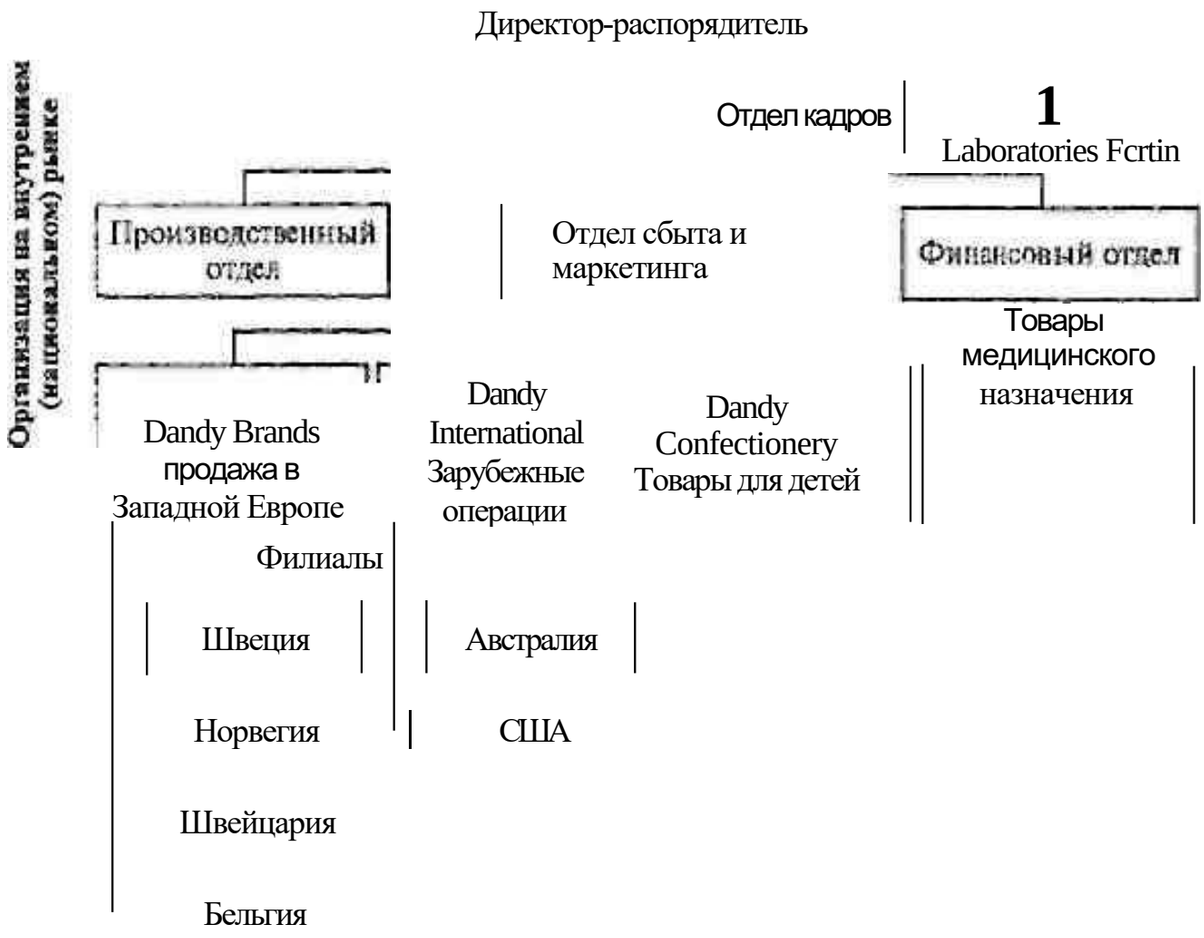


Рис. 1, Структура внутренней (национальной) и внешней (международной) организации компании Dandy

Dandy International — закупка и сбыт марочных товаров, жевательной резинки и резиновой основы для жевательных резинок (составные сырьевые компоненты) на рынках вне Западной Европы. Функция сбыта контролируется головным офисом, расположенным в Веджле (Vejlc), который также закупает товары у фабрик, работающих по лицензии (Ирак, Турция, Нигерия и Пакистан) и у фабрик — совместных предприятий (Зимбабве, Двстралия).

При продаже продукции за пределами Западной Европы основным фактором часто является цена, и в связи с этим Dandy избрала для своей деятельности стратегию международного распределения производства. Основное преимущество данной стратегии заключается в том, что компании удалось отказаться от производства небольших партий и менее прибыльных вариантов (там, где решающим фактором является цена) в Веджле. Например, фабрика, расположенная в Зимбабве (Северная Африка), часто выражает желание производить продукцию по цене типа «издержки плюс фиксированная прибыль». Такой способ позволяет Dandy удовлетворить потребности данной страны в обеспечении баланса между импортом и экспортом. Твердая валюта, полученная в результате экспортных операций, может быть потрачена на импорт сы-

рья, которое используется при производстве жевательной резинки. Продукция, произведенная на фабрике в Зимбабве, продается как в этой стране, так и на других столь же чувствительных к цене рынках.

Dandy Confectionery — разработка и производство жевательной резинки, рассчитанной на детей. Торговля ведется через филиалы или агентов либо с использованием торговых марок потребители.

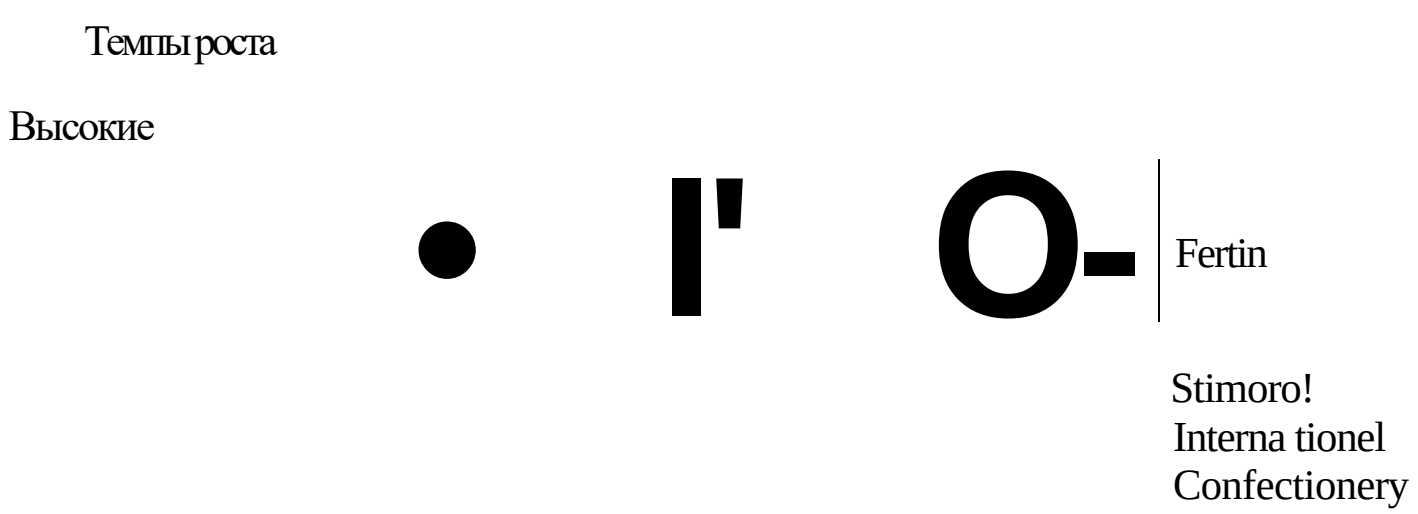
Если говорить о продукции для детей, то основным фактором успеха в данном случае является правильная идея плюс верно рассчитанная временная схема маркетинга. Продукция этого вида характеризуется коротким жизненным циклом (так как зависит от моды на нее), и порой красота упаковки более важна, чем вкус жевательной резинки, что иногда отрицательно сказывается на качестве.

Fertin Laboratories — разработка, производство и сбыт жевательной резинки медицинского назначения, которая содержит активные компоненты, высвобождающиеся в процессе жевания.

Марки Fertin (самой известной из них является V6) продаются через сеть се собственных дистрибьюторов (например, аптек) и международные торговые организации Dandy (филиалы и агенты).

Fertin — это область деловой деятельности с огромными возможностями для развития. Среди других видов продукции она занимается разработкой жевательной резинки, жевание которой предотвращает или удаляет грибковые образования в ротовой полости больных спидом.

На рис. 2 показано, как все четыре описанных выше подразделения компании Dandy располагаются на матрице Boston Consulting Group. Согласно оценкам специалистов Dandy владеет 8—10% европейского рынка сбыта жевательной резинки, но при этом основной конкурент компании — фирма



РЙС. *X* Области бизнеса компании Dandy на матрице Boston Consulting Group

Wrigley — контролирует 30%. Для сохранения позиции лидера Wrigley затрачивает на рекламу намного больше, чем Dandy. Достаточно вспомнить, что Wrigley потратила огромные суммы на телевизионную рекламу, целью которой было формирование концепции стиля жизни.

Взаимосвязь между внутренними и внешними компонентами структуры

Если филиал расположен в Западной Европе, за его маркетинговую деятельность несет ответственность менеджер подразделения Dandy Brands, филиалы, находящиеся за пределами западноевропейского региона, подотчетны группе Dandy Internationa). В нее входят две компании, расположенные в Австралии и США.

Еще в 80 странах мира работают импортеры, являющиеся независимыми экспортными посредниками, которые все же обязаны отчитываться перед менеджером финансового отдела, ответственным за экспорт. Председатель правления директоров (который также является держателем акций компании) следит за деятельностью всех филиалов и контролирует работу их финансовых отделов.

Финансы и интернационализация

В таблице отражено финансовое развитие компании Dandy в период 1985-1990 гг.

Таблица. Финансовое развитие Dandy Group, млн датских крон

Показатели	1985 г.	1986 г.	1987 г.	1 ---------- 1988 г.	1989 г.	1990 г.
Товарооборот ,	398	428	490	585	***m***	780
Нераспределенная прибыль до уплаты налогов	-28	11	-2	53	53	50
Нераспределенная прибыль после уплаты налогов	-16	8	0	41	42	38
Чистый капитал	.70	78	79	J2J	162	203
Количество служащих (Веджлс)	65	651	681	629	651	700

В данное время штат компании составляет около 2000 служащих, включая персонал филиалов, фабрик, работающих по лицензии, и совместных предприятий. После убытков, которые компания понесла в середине *SQ-х* гг., финансовое положение Dandy стабилизировалось. Например, в 1985 г. фирме был причинен крупный ущерб вследствие мошенничества в немецком филиа-

ле, в результате чего его пришлось закрыть. Более 95% ежегодного объема продукции Dandy экспортируется в SO стран мира.

Товарооборот Dandy Group подразделяется по основным рынкам сбыта следующим образом, % к итогу:

Западная Европа *	80
Северная Америка	'
Страны Дальнего Востока и бывшие страны СЭВ	15
Другие страны	4

В зависимости от формы экспортной организационной структуры тоиарооборот компании подразделяется следующим образом, % к итогу:

Филиалы	30
Местные агенты	60
Прямой сбыт (например, Hollywood, Marabou)	Ю
Другие	0

Основное преимущество Dandy над конкурентами (главным из которых является Wrigley) заключается в технологии производства жевательной резинки в виде подушечек.

Интернационализация сбыта и маркетинговой деятельности

Директор-распорядитель Dandy сказал по поводу интернационализации сбыта и маркетинговой деятельности компании: «Мы бы хотели создать свои филиалы во всевозможных местах, чтобы потребитель знал о нашей жевательной резинке как можно больше. Если бы Dandy обладала достаточными ресурсами, мы бы открыли больше филиалов. Однако'одним из основных недостатков ограниченного диапазона продукции компании является то, что нам приходится добиваться максимальных объемов сбыта и доли рынка прежде, чем у нас появляется возможность оплачивать услуги торгового персонала филиала».

И все же ограниченный диапазон продукции имеет и свои преимущества. Одно из них заключается в том, что компания может сконцентрировать свои ресурсы на чем-то одном. Таким образом можно усилить отделы сбыта в магазинах, т.е. улучшить торговый фактор.

Большинство филиалов компании были основаны в 70-е гг. Во всех случаях и на всех рынках на первом этапе работали агенты или импортеры, которые вгюспедстаки заменялись филиалами. (За последние годы было три примера, когда компания Dandy сделала шаг назад в обычной последовательности интернагйюнализации» т.е. заменила филиалы агентами или импортерами. Это бьшо сделано главным образом вследствие финансовых проблем в соответствующих структурных подразделениях.)

На всех остальных рынках, кроме тех, на которых работают филиалы, сбытом занимались агенты или импортеры.

На протяжении долгих лет Dandy была компанией, работающей на специфических национальных рынках, но в последнее время она переходит надругиепозиции. Теперь весьмир поделен на регионы, и страны, входящие в Совет Европы, считаются компанией ее главным будущим рынком.

Французский рынок

В 1977 г. компания Dandy основала филиал по сбыту своей продукции во Франции, штат которого насчитывал 60 служащих. Французский рынок сбыта жевательной резинки представлен следующим образом: 80% доли рынка занимает продукция Hollywood, которой владеет Kraft/General foods, и *7%* — Dandy с жевательной резинкой Stimorol. Компании Dandy очень трудно увеличить свою долю на этом рынке, поскольку крупнейшие сети розничной торговли требуют значительных сумм за более серьезную работу по представлению Stimorol в их магазинах.

Французская компания, продающая жевательную резинку Hollywood, провела тщательное исследование деятельности Dandy. В ее планы не входил выкуп компании Dandy, однако исследования показали, что Stimorol пользуется большим успехом на других рынках сбыта. По этой причине компания выразила свою заинтересованность в сотрудничестве преимущественно на французском рынке, но, возможно, и на других рынках.

Вопросы к кейсу

1. Дайте оценку маркетинговой стратегии компании Dandy в отношении товара и рынка.

2. Предложите свои варианты международной стратегии Dandy в отношении товара и рынка, начиная с текущего момента и на пять лет вперед.

3. Какую международную стратегию марочных товаров вы бы порекомендовали для Dandy (т.е. предусматривающую высокую или низкую степень стандартизации)? [4]

4. Оцените, какповлиялобы выполнение ваших предложений (вопросы 2 и 3) на структуру международной организации Dandy?

5. Проанализируйте все возможные варианты стратегии распределения товаров Dandy на французском рынке, выберите один из них и обоснуйте свой выбор.

6. Представьте ситуацию: российская- компания обращается к Dandy с предложением. Она заинтересована в основании в Польше лицензионного производства жевательной резинки Stimorol и других видов продукции Dandy. Вас попросили высказать руководству компании свое мнение относительно того, следует ли вступать в переговоры с этой российской компанией, учитывая все преимущества и недостатки такого производства.

8.3. Продажа французской минеральной воды **Source Perrier в США**

Выход на рынок США

В 50-60-е гг., когда толпы туристов из США осаждали Францию, одной из их забот была чистота водопроводной воды в этой стране. Покупая минеральную воду в бутылках, они постоянно жаловались на то, что вода газированная. В течение ясего этого периода вероятность того, что к 1980 г. американцы будут импортировать из Франции более чем на65 млн долл. в год минеральной воды, представлялась весьма сомнительной. Вместе с тем в Соединенных Штатах уже существовал рынок французской минеральной воды. Одним из первых ее покупателей был Бенджамин Франклин, который после своего возвращения из Франции по окончании службы американским послом начал выписывать для себя эту минеральную воду. Фирма Рсгпег начала поставки минеральной воды на американский рынок еще на стыке веков, однако к 1976 г. объем продаж составлял всего лишь 3,5 млн бутылок в год. Любители Perrier вынуждены были «охотиться» за ней по продовольственным магазинам или обойти неодин бар, чтобы утолить жажду При цене 1 долл. за бутылку емкостью 23 унции эта вода получила признание лишь среди нзбольшой группы людей с высокими доходами. Таким образом, французская минеральная вода была продуктом, имеющим низкий объем продаж и высокую надбавку к розничной цене.

В самом начале 70-х гг. фирма Source Perrier, занимавшая большую долю рынка по продаже напитков в бутылках, стала испытывать трудности с поддержанием роста своего товарооборота во Франции. Фирма пыталась увеличить объем продаж за счет приобретения родственных по виду деятельности французских компаний, в частности изготовлявших безалкогольные напитки, молоко, шоколад и кондитерские изделия. В 1972 г. она приобрела американскую компанию Poland Spring, выпускавшую негаэированную воду, которая добывалась из подземного источника. Однако под руководством Perrier дела ни од- ной из приобретенных компаний не ладились.

Председатель Source Perrier Густав Левин встретился с Брюсом Невинсом, который в качестве исполнительного директора фирмы Levi Stauss сумел добиться быстрого увеличения объема продаж выпускаемых его фирмой джинсов. Нсвинс был убежден в том» что имеются все возможности для создания массового рынка «низкокалорийной воды как блистательной альтернативы уже существующим на рынке безалкогольным напиткам*- В то время американский рынок безалкогольных напитков имел оптовый товарооборот в 10 млрд долл., следовательно, шансы были велики. Поэтому фирма Pernor фактически распродала 70% приобретенных ею в 1975—1976 гг. предприятий (включая Poland Spring) для финансирования в США своей дочерней фирмы, уже имевшей реальный товарооборот. Новую дочернюю фирму Great Waters of France возглавил Брюс Невинс.

Руководитель фирмы Невинс надеялся на быстрое признание продукции Perrier американскими потребителями вследствие ряда обстоятельств. Самым важным из них было растущее внимание американцев к калорийности и по-

лезности потребляемых продуктов питания. Несколько лет назад успех фирмы Miller Brewing, предложившей пиво марки Lite, был феноменальным. Поскольку применение цикламатов (подслащивающих веществ) для приготовления безалкогольных напиткоэ было запрещено, производители низкокалорийных содовых вод обратились к сахарину, который многие потребители расценивали как весьма безвредный продукт. Кроме того, на рынке не было ни одного популярного низкокалорийного напитка с репутацией «изысканного», Использование прилагательного «диетический» в отношении потребляемых американцами пищи и напитков отражало стремление потребителей избавиться от лишнего веса. Руководители фирмы поняли, что если потребителям понравится вкус воды Perrier, то она станет популярным низкокалорийным напитком, способным бороться с теми, что *уже* предлагались на рынке.

Нсвинс заострил внимание еще на одной тенденции, характерной для того времени, — стремлении американцев к употреблению натуральных продуктов. Даже водопроводная вода и 75% воды R бутылках, переработанной в процессе приготовления, стали вызывать большое подозрение в связи с тем, что в процессе очистки в воду добавлялись производные хлора, считающиеся возможными причинами раковых заболеваний. Наряду с этим в очищенной воде и содовых напитках, большая часть которых подверглась исследованию, были обнаружены вирусы, натрий и следы тяжелых металлов. Фирма Perrier брала воду из природных источников, отличавшихся богатым содержанием кальция, низким содержанием натрия и полным отсутствием искусственных добавок. Ее можно было рекламировать и пропагандировать как натуральный напиток, обладающий полезными для здоровья свойствами.

Еще одним фактором, вселявшим оптимизм в руководство фирмы, было растущее в США предпочтение импортной продукции, проявлявшееся не только в увеличении доли затрат на импорт в расходной части валового национального продукта, но и в благожелательном восприятии всего заграничного. Что касалось продуктов питания, то в так называемых специализированных ресторанах для гурманов, специальных кулинарных книгах и клубах любителей кулинарии французские блюда или добавки к ним, а также французские вина стали практически синонимами слова «гурме» — тонкий ценитель изысканных кулинарных блюд. Perrier могла успешно воспользоваться столь благоприятным отношением к продуктам французского происхождения.

Программа маркетинга фирмы Great Waters of France была принята к реализации в 1977 г. Одним из первых возник вопрос о месте Perrier на рынке. Три тенденции, описанные выше, давали возможность установления разных цен, выбора разных рекламных методов и стратегий распределения. В поисках сегмента рынка, где предпочтение отдается диетическим продуктам питания, Perrier столкнулась с Coca-Cola и Pepsi Cola, которые кокгродироваяи 45% рынка безалкогольных налитков. Эти фирмы наряду со многими другими отчаянно боролись за рынок С этой целью они сохраняли достаточно низкие цены, активно используя все рекламные каналы и шумно отстаивая свое место на полках отделов супермаркетов, заставленных безаяхогольнымн налитками.

Трудность конкуренции в рамках данного сегмента рынка была очевидной и подтверждалась опытом фирмы Schweppes, которая, несмотря на использование американского оборудования по розливу и огромные затраты на рекламу и организацию сбыта(так и несмогла завоевать даже 1% рынка. Участие в конкуренции за данный сегмент рынка, отличавшийся массовым покупательским спросом, могло стоить фирме Регпег потери ее приверженцев среди богатой клиентуры.

Вхождение в рыночный сегмент натуральных, полезных для здоровья продуктов и напитков фактически означало для Регпег противостояние с другими фирмами-производителями, которые тоже включали в число ингредиентов полезные для здоровья добавки. К тому же в сравнении со всем рынком безалкогольных газированных напитков данный рынок был небольшим. В 1976 г. объем продаж не газированной воды в бутылках составил 189 млн долл.; *ЭЪ%* этой продукции было изготовлено из очищенной отечественной воды, реализованной преимущественно в пятигаллонных контейнерах по низким ценам различным организациям, а также посредством доставки на дом (следует отметить, что основная масса безалкогольных напитков производится в США в банках, что более дешево и конкурентоспособно). Менее 20% воды в бутылках было реализовано через сеть розничной торговли, при этом большая часть продукции не имела фирменных товарных знаков. Очевидно, увеличение розничной торговли водой требовало завоевания мест в секциях полезной и здоровой пищи в супермаркетах. Поскольку торговля негазированной водой (в отличие от безалкогольных газированных напитков) была сосредоточена в пределах ограниченных районов (около 50% приходилось на Калифорнию), то Регпег было легко организовать рекламную кампанию и найти адекватные каналы распределения.

Фирма Source Регпег поставляла свою продукцию на рынок деликатесов и изысканных напитков в течение 70 лет. Несомненно, что на этом взыскательном рынке существовали резервы, связанные с изменением привычек потребителей и улучшением распределения продукции. В 1976 г. обший объем сбыта минеральной воды составил всего IS млн долл. Было ясно, что и здесь оставалось место для увеличения первичного спроса и расширения поставок воды в магазины фирменных продуктов и секции деликатесов супермаркетов.

Фирма пришла к выводу, что она может завоевать массовый рынок в сегменте безалкогольных налитков, но серьезной проблемой оставался вопрос ценообразования. Благодаря массовым поставкам розничную цену удалось снизить приблизительно на 30%, но она по-прежнему оставалась на 50% выше средней цены безалкогольных напитков отчасти из-за затрат на транспортировку воды через Атлантический океан. Наряду с этим в цену включалась торговая надбавка, равная 2?,6& для розничной торговли против надбавки в 22,6% на другие безалкогольные напитки. Это делалось для повышения заинтересованности супермаркетов в торговле продукцией Регпег. Фирма сохраняла дану на воду очень низкой по отношению к затратам не только для того, чтобы выдержать конкурентную борьбу с американскими производителями без-

алкогольных напитков, Но и для опережения других европейских фирм в их намерении экспортировать воду в США. Чтобы убедить покупателей платить значительно большую цену за товар, Pernor стала следовать принципу, который до нес не применялся: она сделала ставку на взрослую часть населения и оставила высокую цену для привлечения склонных к престижным товарам покупателей.

В определенный момент руководители фирмы Great Waters of France решили, что ключ к успеху — решение вопросов распределения. Фирма наняла на работу 40 бывших торговых агентов компаний по производству безалкогольных напитков. Первое пробное распределение продукции планировалось провести в трех городах: Нью-Йорке, Сан-Франциско и Лос-Анджелесе, поскольку именно здесь больше всего покупали импортные продукты питания. Был создан рекламный фильм, доказывающий жизнеспособность продукции фирмы Регпег. Он рассказывал о том, что источники воды, которыми пользуется фирма, были популярны еще в 218 г. до н.э., что воду пробовал сам Ганнибал и что фирма, основанная в 1903 г., производит 400 млн бутылок в год, что вдвое больше товарооборота фирмы Cola на европейском рынке. Регпегискала самых агрессивных дистрибьюторов, включая заводы по розливу безалкогольных напитков, оптовых покупателей алкогольных напитков, а также брокеров продовольственных товарововразныхрегионах. Руководители фирмы понимали, что для достижения успеха ее агенты по сбыту должны были обеспечить площади торговых помещений в секциях безалкогольных напитков супермаркетов, часто обновлять запасы товара, проводить выставки продукции в местах се продажи. Одно из первых агентств по сбыту — Joyce Beverage Management приобрело 55 грузовыхавтомобилей и наняло ЮОдополнительныхработников для проведения расчетных операций по фирме Регпег. Были подготовлены выставочные стеллажи для демонстрации продукции и дегустации воды непосредственно в магазинах. Наряду с этим фирма раздавала льготные купоны вместе с товаром. За один год Регпег расширила регионы продаж своей продукции с трех до двадцати, за второй год их количество еще удвоилось.

Фирма стала производить бутылки емкостью (1 и 6,5 унции, при этом последние продавались в составе готовых наборов. Помимо этого, был разработан товарный знак, впоследствии замененный оригинальным фирменным знаком, в большей степени соответствующим имиджу Старого света, который фирма столь усердно стремилась поддерживать. Успешное начало стимулировало повышение привлекательности продукции в целях гарантированного сбыта. В Европе фирма рекламировала пользу выпускаемой воды для здоровья, американское законодательство строжайшим образом запрещало подобного рода рекламу. При пробном маркетинге Регпег пыталась использовать рекламные фразы такого рода: «Ричард Бартон и Эд Мак-Магон, в прошлом закоренелые пьяницы, теперь «попались на удочку» фирмы Регпег», или: «Не содержит натрия, являющегося причиной изжоги».

Однако от этого затем отказались, чтобы подчеркнуть свойства воды как натурального продукта, хорошо утоляющего жажду и не содержащего ни лиш-

них калорий, ни искусственных добавок. Начальный этап рекламной кампании носил региональный характер и проводился в основном через газеты и журналы. Кроме того, организовывались дегустации и выставки продукции, на которые приглашались эксперты по продуктам питания и напиткам для получения их отзывов о фирменной продукции в печати. Фирма выступала спонсором различных мероприятий, желая утвердить за своей продукцией образ полезного для здоровья и уголяющего жажду напитка.

Возможности удержания рынка США

По мере того как масштабы распределения становились национальными, Pcrrier перешла ктелевизиоиной рекламе через основные каналы ТВ и выделила крупные средства на рекламную деятельность. Она смогла завоевать признание покупателей, думающих о престиже, публикуя пикантные новости в колонках светской хроники о знаменитостях, которые потягивали воду фирмы Регпег на светских раутах.

Объем сбыта быстро увеличивался и в 1980 г. превысил 200 млн бутылок. Это не прошло незамеченным ни для средств информации, ни для конкурентов. В 1979 г. исполнительный директор фирмы отмстил; «Теперь каждый человек,-который окажется вблизи источника, вытекающего из скалы, купит стеклянную тару, наклеит на нее торговый знак и примется продавать новый вид напитка». Несколько старых американских фирм, торговавших прежде родниковой водой в бутылках, тоже предприняли попытки увеличения своей доли на растущем рынке данной продукции. Они поощряли анонимную дегустацию воды для сравнения товарных марок, чтобы подчеркнуть, что вода из американских источников столь же вкусная, как и импортная. Вода марки Deer Park фирмы Nestle была настоящим вызовом родниковой воде, так как ее цена была ниже цены воды Регпег на 35—40%. Чикагская фирма Hincley and Schmitt представила на рынок воду марки Premier в бутылке с этикеткой, открыто копировавшей Регпег. Ее девиз: «Пусть ваши гости считают, что это импортная вода». Фирма Canada Dry, возглавляемая Нортоном Саймоном, изменила состав своей содовой воды для повышения ее конкурентоспособности по отношению к воде фирмы Регпег. Одна из групп по изучению рынка сделала миЕвление о существовании 104 товарных марок негазированной воды в бутылках на обследованной ею части территории США,

К 1980 г. Брюс Невинсбыл убежден, что «американский рынок родников&сх вод находится в процессе своего формирования». Объем продаж фирмы Pcrrier в 1980 г. достиг наивысшей точки, после чего начал падать преимущеггэенно из-за конкуренции самериканской «сельтерской» (газированной вокотроводной водой) и содовой (газированной водопроводной водой с добавками «ккералькых солей). В США объем товарооборота импортной воды */ша* с 28,1 млн галлонов в 1979 г. до 12,1 млн в 1982 г. Для противостояния шертсанским конкурентам Perricr в 1980 г. снова приобрела ранее продан<ую его в 1976 г. Poland Springs. После покупки Poland Spring в 1976 г. за 1 млн

долл. ее новые владельцы стали газировать обычную воду, переоснастили производственные площади, после чего им удалось завоевать 6% рынка продажи воды в бутылках- Официальная покупная цена фирмы Poland Springs в J980 г. составила 10 млн долл. Однако основной рост сбыта воды в бутылках касался отнюдь не родниковой воды, рынок которой к 1982 г. составлял лишь 11 %. Другой проблемой явился тот факт, что название Perrier все более становилось родовым по мере того, как покупатели все чаше спрашивали воду Perrier, когда просто хотели выпить какого-нибудь шипучего напитка, чтобы утолить жажду.

В 1982 г. Perrier разработала специально для американского рынка новую стратегию: импорт специализированной продукции, которая могла бы реализоваться в сегментах рынка, напоминавших тс, которые фирма уже завоевала. Покупатели из этого сегмента были охарактеризованы служащими фирмы как люди, стремящиеся улучшить качество своей жизни, а также как семьи с доходом, равным или превышающим 30 тыс. долл., и как те самые покупатели, которые стремятся приобретать лучшие модели одежды, лучшие автомобили и вес самое лучшее.

В 1982г. Perrier приобрела швейцарскую фирму *по* производству шоколада Lindt Chocolate, а в 1983 г. французскую фирму Bonne Maman, выпускавшую консервированные фрукты и овощи. Товарооборот обеих фирм на рынке США до приобретения их фирмой Perrier составлял соответственно 1 млн и 1,5 млн долл. в год. К 1984 г. их товарооборот стал оцениваться уже в 15 млн и 5 млн долл. В 1985 г. Perrier начала сбыт своей минеральной воды, ароматизированной добавками лимона, дыни и апельсина, чтобы поддержать сбыт воды в Америке. «

Однако то, что представлялось как расширение уже насыщенного рынка продажи воды в бутылках, оказалось лишьегоформированием. К середине 80-х гг. объем продаж в этой отрасли возрастал на 15—20% в год, чуть медленнее, чем быстрорастущий рынок прохладительных напитков на винной основе. Но еще быстрее рос товарооборот импортируемой минеральной воды, однако американский рынок по-прежнему оставался незаполненным. Одна из причин заключалась в низкой стоимости и,простоте технологии вхождения в рынок, и только за один 1986 г. 50 новых фирм начали его завоевывать. Вторая причина — транспортные расходы, обусловливавшие региональный характер распределения этого вида продукции. К 1985 г. только продукция Perrier распространялась по всей стране, поскольку доставка воды морем из Франции обходилась дешевле, чем доставка партий американской воды на автомобильном или железнодорожном транспорте через всю территорию Соединенных Штатов. В 1988 г. руководство фирмы Perrier выделило несколько четко определенных тенденций в этой отрасли промышленности:

I. Рост сбыта во всех секторах рынка воды в бутылках будет продолжаться на протяжении ближайшего десятилетия, особенно в тех географических районах, где сбыт этой ггродукции еще невелик.

2. Конкуренция со стороны крупных фирм будет усиливаться. За послед нее время все крупные фирмы, в частности Coca-Cola, Pepsico, Anheuser-Busch и японская Suntory, вышли на данный рынок путем участия в производстве, розливе или распределении воды в бутылках.

3. Вследствие высокой капиталоемкости операций по сбыту (например, больших затрат на дополнительный грузовой автотранспорт) роста товарооборота следует ожидать скорее за счет приобретения крупных фирм, а не в результате выхода на рынок новых мелких компаний.

4. Новые импортеры начнут атаковать Perrier, претендуя на конкретные ниши американского рынка. Так, например, шведская фирма Rambosa ориен тируется на престижных потребителей, фирма Eau Canada Sparcal, выпускаю щая воду с высоким содержанием кальция, работает для женщин, опасающих ся утратить твердость костных тканей, а итальянская фирма Heart of Tuscany рекламирует низкое содержание минеральных добавок, обеспечивающее вы сокие профилактические свойства воды.

В результате Perrier снова усилила активность на американском рынке воды в бутылках, вместо того чтобы поддерживать сбыт родственной продукции. Это было достигнуто в основном посредством новых покупок: Perrier приобрела в собственность калифорнийскую компанию Calistoga, фирмы Oasis WaterBTexace и Zephyr Hill во Флориде. Эти действия фирмы Perrier подтолкнули ее основных конкурентов к приобретению по более высокой цене (предположительно за 500 млн долл.) фирмы Arrowhead, которая имела самую большую долю рынка воды в бутылках. Рсгпегдаже не пыталась связать приобретенные ею товарные марки со своим именем.

В 1990 г. Perrier пострадала от двух непредвиденных событий, которые оказали негативное влияние на сбыт ее продукции в США. Во-первых, из-за аварии в цехе розлива на заводе во Франции партия бутылок, доставленная в С ША, была загрязнена бензолом, что имело большой резонанс в мире, Во-вторых, Федеральное управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США потребовало от фирмы изменения двух фраз на товарном знаке: надписи «Природно-газированная вода» и «Не содержащая калорий» подлежали снятию, поскольку в действительности воду газировали» а также потому, что термин «бескалорийная» подразумевал, что вода других фирм содержит калории. До этого на фирменную продукцию Perrier приходилось 5,7% всего американского рынка воды в б>тылках и 44,8% рынка импортируемой воды, однако в 1990 г. объем продаж снизился на 42%. Ее основной конкурент во Фракции — негазированная вода Evian фирмы BSN — вышла на первое место среди импортируемых вод на рынке рША. В то же время другие товарные марки, находящиеся в собственности Perrier, — в Соединенных Штатах; на которые ггриходилось 18,2% рынка воды в бутылках, увеличили объем товарооборота таким образом, что общий объем продаж этой фирмы на рынке США возрос на *396,*

Многие американские аналитики задавали себе вопрос, сможет ли когда-либо Perrier восстановить ту долю рынка, которая сделала ее самой популяр-

ной водой в США. В американских супермаркетах после обнаружения в воде бензола сбыт упал до уровня первого года торговли, распространение воды через рестораны и бары, на которое ранее приходилось 35% всего объема продаж фирменной воды в США, так и не вышло на прежний уровень. Однако фирме Регпегудалось восстановить свою долю на рынке Франции: ее вода заняла второе место после газированной воды Badoit фирмы BSN почти сразу после возобновления производства воды в 1990 г.

В 1991 г. новый руководитель фирмы Perrier Жак Вансан объявил о начале долговременной программы изменений в стратегии фирмы. Ставка будет теперь делаться на то, чтобы занять место изысканного напитка, распространяемого преимущественно через рестораны. В супермаркетах будут продаваться менее дорогостоящие марки воды, производящиеся в близлежащих местах и не ассоциирующиеся с названием фирмы. Для этого Perrier приобрела VoWic и Contrex — две популярные европейские марки йоды, производящиеся за пределами Франции. С помощью диверсификации марок своих напитков фирма надеется минимизировать проблемы, возникающие по каждой отдельной марке.

Вопросы к кейсу

1. Назовите причины выхода компании Source Perrier на американский рынок.

2. Какой сегмент американского рынка был выбран в качестве целевого компанией Source Perrier?

3. Дайте характеристики программы (плана) международного маркетинга компании Source Perrier по выходу на американский рынок с минеральной водой (часть первая кейса).

4. Дайте анализ степени и характера конкуренции на американском рынке в период вхождения на него компании Source Perrier (часть первая кейса).

5. Дайте анализ степени и характера конкуренции на американском рынке в период работы на нем компании Source Perrier (часть вторая кейса).

6. Какой новый сегмент был выбран в качестве целевого компанией Source Perrier дополнительно в период работы на американском рынке (часть вторая кейса)?

7. Дайте анализ трансформации маркетинговой стратегии компании Source Perrier при попытке удержания американского рынка (часть вторая кейса).

8. Могла Ли фирма Perrier стать еще более процветающей, если бы выбрала для себя иной сегмент рынка, а не рынок безалкогольных напитков?

9. Следовало ли фирме Perrier прибетутъ к иному средству, помимо экспорта ее продукции в Соединенные Штаты?

10. Какие рекомендации или полезные выводы можно было бы сделать, если применить современные методы и концепции международного маркетинга к деятельности фирмы Perrier?

11. Благодаря чему фирма Perrier смогла быстро восстановить свое лидирующее положение на рынке «^ранний, а не США?

12. Какие проблемы возникли у фирмы Source Perricr на американском рынке (часть вторая кейса)?

13. Какие возможности сохранились у фирмы Source Perricr в Соединен ных Штатах?

8.4. Компания Moy Park перемещается на рынки континентальной Европы

В 1988 г. компания Moy Park (Ирландия) серьезно задумалась о выходе на международный рынок. Moy Park была компанией по производству куриного мяса и входила в число компаний, которыми владела открытая компания с ограниченной ответственностью Coutraulds — крупная фирма, успешно работающая в основном в сфере упаковки товаров, а также производства красок и текстильных изделий. Компания Moy Park попала в руки Coutraulds в результате приобретения еюфирмы Moygashel — базирующегося в Северной Иралндии производителя высококачественной текстильной продукции. В 1984 г. Моу Ра rk была выкуплена руководством. На тот момент се товарооборот составлял 60 млн ф.ст., но, несмотря на это, компания оставалась неприбыльной. К апрелю 1994 г. общий товарооборот Моу Ратдостиг 130 млн ф.ст$_м$ и компания уже на протяжении трех лет приносила прибыль.

После выкупа руководство Moy Park сосредоточило усилия на переходе от производства упакованного мороженого куриного мяса, потребительский рынок которого в то время находился в состоянии экономического спада, к переработке куриного мяса и производству готовых продуктов питания, таких, например, как куриные котлеты и др. На первом этапе Moy Park владела тремя заводами в Северной Ирландии н одним на северо-западе Англии, и 80% сбыта ее продукции приходилось на Великобританию. Из-за того что основная производственная база была расположена в Северной Ирландии, иногда возникали проблемы с доставкой продукции в другие регионы Британии. Дополнительные транспортные расходы и частые неисправности парома сильно усложняли деятельность компании, особенно учитывая скоропортящийся характер ее продукции.

В 80-е гг. рынок сбыта продукции из куриного мяса переживал период быстрого роста. Пик пришелся на начало десятилетия, когда рынок ежегодно увеличивался на 50%. К концу 80-х гг. темп несколько снизился и составил 20%. Котя Moy Park уже имела тесные связи с сетями розничнойторговли в качестве юстаашика мороженого куриного мяса, на рынке сбыта переработанного ияса компании еше предстояло обеспечить надежное положение своей новой фодукцкн. Со временем она смогла сформировать взаимоотношения и на (Том потребительском рынке, диверсифицировав производство за счет расши->ения своего ассортимента лолуо>абрикатами и поставляя свои изделия круп-1ейшим розничным сетям Великобритании — Tesco, Sainsbury и Asda, для продажи под собственными марками розничных торговцев.

Поскольку рынок переработанного птичьего мяса только начал развивать- я, Moy Park быстро заработала в этой сфере репутацию новатора- Компания на-

нимала для работы не простых технологов пищевого производства, а кулинаров высочайшего уровня, широко внедряла принципиально новые идеи переработки мяса, отправляя специалистов в заграничные командировки по многие страны мира, например на Дальний Восток. Постепенно Moy Park заняла очень сильную позицию на рынке Великобритании, который считался одним из самых развитых рынков продукции данного типа, уступая только рынку США Однако вследствие того что розничные сети, продававшие продукцию Moy Park под своими торговыми марками, оказывали сильное влияние на политику ценообразования компании, Moy Park приходилось постоянно снижать цены на свою продукцию, особенно после того, как на рынок начали вступать сильные конкуренты, такие, например, как Sun Valley. Эта фирма входила в группу Calgill Group, обладала значительными ресурсами и в отличие от Moy Park имела возможность разработки собственной марки, хотя и поставляла определенную часть продукции в сети розничной торговли для продажи под марками розничных торговцев.

За пределами Великобритании, в континентальной Европе, интерес к переработанной продукции (и не только к переработанному птичьему мясу) постоянно возрастал. Крометого, привлекательность данного региона повышало создание в конце 1992 г. Единого европейского рынка. Несмотря на все это, крупнейшие поставщики куриного мяса за пределами Великобритании продолжали заниматься в основном поставками мороженой продукции, т.е. делали именно то, что и компания Moy Park до ее выкупа.

Инициатором закрепления компании на рынке переработанного птичьего мяса Великобритании стал директор по сбыту и маркетингу Moy Park. Он первым обратил спой взор на рынок континентальной Европы. Компания провела тщательное маркетинговое исследование на рынках сбыта куриного мяса в разных европейских странах и получила исчерпывающую информацию о потреблении, тенденциях в питании и объемах сбыта через розничные сети. Сначала было принято решение найти партнера для создания совместного предприятия по переработке мяса, но поскольку за пределами Великобритании компания была почти неизвестна, воспользоваться этим способом оказалось невозможно. Второй вариант заключался в создании предприятий по переработке мяса на контрактной основе. Moy Park обладала всеми необходимыми навыками и опытом для вступления на рынок этой продукции, и использование уже имеющихся за пределами Великобритании мясоперерабатывающих производственных мощностей без каких-либо дополнительных финансовых инвестиций казалось очень привлекательной идеей. Компания нашла несколько предприятий нужного профиля во Франции, но оказалось, что они не разделяли взглядов Moy Park на будущее этой сферы перерабатывающей промышленности в Европе и не выразили желания инвестировать средства в новое оборудование, необходимое- для дальнейшего развития бизнеса.

В результате поисков первым целевым рынком Moy Park в континентальной Европе стала Бельгия. Исследования показали, что по многим критериям бельгийский рынок является типичным и для других европейских стран,

вследствие чего представляет собой отличный «испытательный полигон» для новой продукции. В частности, в Бельгии сформировался довольно широкий рынок сбыта готовых к употреблению продуктов питания, поскольку в стране проживало большое число работающих матерей и неженатой молодежи, которые » являются основными покупателями товаров данного типа. Кроме того, так как в Бельгии расположены многие общеевропейские общественные институты и международные организации, рынок страны носил космополитический характер и был открыт для новых идей и видов продукции. Наконец, Бельгия — небольшая страна и расположена относительно недалеко от Великобритании. По перечисленным выше причинам британские компании часто выбирают в качестве экспортного рынка на ранних стадиях интернационализации именно эту страну.

Экспорт продукции Moy Park в Бельгию начался в 1998 г. Сначала у компании были некоторые проблемы с транспортировкой. Дело в том, что перевозка эчень небольших объемов скоропортящихся готовых замороженных продуктов, которые требовались для нового рынка на начальном этапе, была крайне невы-"одна. Компании, которая привыкла к заказам на 2000 коробок, нередко прихохилось отправлять в крупнейший бельгийский розничный магазин Delhaize 15 куриных котлет, так как именно таким образом можно было проверить рсаклию рынка на новую продукцию. Кроме того, хотя Moy Park и заслужила у себя m родине репутацию известного новатора в сфере производства готовых эамоюженных продуктов питания, бельгийские розничные покупатели о ней почти шчего не знали. На рынке Бельгии компании Moy Park пришлось конкурироЗать с отечественными поставщиками изделий из птичьего мяса, которые имели юзможность ежедневно доставлять свою продукцию в магазины, незамедлительно решать возникающие проблемы и, кроме того, были хорошо известны tecTHWM покупателям. Несмотря на это, директор по маркетингу фирмы Moy *ark каждые три недели приезжал в Бельгию для бесед с закупщиками. В результате переговоров с двумя крупнейшими бельгийскими предприятиями розничюй торговли продуктами питания, фирмами Delhaize и GB, компания договоилась о ггродажах с одной из них (Delhaize) и смогла приступить к закреплению воей позиции как надежного и выгодного партнера.

Первым делом Moy Park произвела незначительную, но необходимую адапаиодо продукции к новому рынку, вес на этикетках указывался не в унциях, в граммах, порции были уменьшены, поскольку оказались для бельгийских отревителей слишком большими и дорогими. В результате тесного сотрудниесягва с бйльгийсхими розничными закупщиками Moy Park разработала новые иды продукции специально для этого рынка, Местные закупщики оказались пособии предсказать значительное расширение рынка сбыта продукции, котоал да*ррпк* рынки не поставлялась, н были готовы к сотрудничеству с фирмой 4oy Park в деле разработки таких продуктов. Так, особенно успешной новинкой *толю* блкшо из мяса птицы с добавлением сыра и ветчины, выведенное на рыок под названием Chicken Cordon Bleu. Несмотря на все успехи, экспорт в комвккм Moy Park рассматривался как утечка прибылей компании.

Опыт, полученный во время работы в Бельгии, заставил Moy Park пересмотреть свое отношение к французскому рынку, но малоизвестной компании было чрезвычайно трудно добиться переговоров с закупщиками, поставлявшими товары в такие крупные супермаркеты и торговые центры, торгующие продопольственкьши товарами, как, например, Carrefour. В связи с этим прямые поставки в розничную есть по бельгийской схеме были невозможны. Вместо этого Moy Park смогла договориться о сотрудничестве с французской фирмой Voidj — национальным дистрибьютором продуктов литания. Voldi была хорошо знакома *z* деятельностью Moy Park в Бельгии и не сомневалась, что раз компания преуспела в доставке своей продукции из Великобритании в Бельгию, то она с тем же успехом сможет доставлять се и в Париж для последующего сбыта через оптовые склады. Такой подход давал определенное преимущество и Moy Park, поскольку обеспечивал возможность работы с французским партнером, специализирующимся в области торговли замороженными продуктами. Итак, в 1989 г. был подписанконтракт, и Moy Park основала в Париже свой офис, штат которого состоял из одного человека. Это дало компании возможность обеспечить свое присутствие на рынке и гарантировало быструю рсакцию на любые потенциальные проблемы.

Репутация Moy Park начала укрепляться, объемы сбыта постепенно росли, и со временем опять приобрела актуальность первоначальная идея переработки продукции непосредственно на континенте вместо экспортирования ее из Великобритании. Дело в том, что хотя потенциал сбыта Moy Park и увеличивался, компания теряла возможности организации сбыта в более удаленных от Британии странах, например в Италии, посколькубылодовольнотруднообеспечить доставку скоропортящейся продукции на полки магазинов розничной торговли в нужное время и в хорошем состоянии. За два года работы на зарубежном рынке Moy Park создала крепкие связи с другими производителями мяса птицы. Например, второй по величине французский производитель — компания Bourgoin снабжала Moy Park основной первичной продукцией для ее производства (определенными частями птичьих тушек, которые требовались для изделий Moy Park в большем количестве, чем другие части курицы). Bourgoin — очень крупная компания, и возможность создания совместного предприятия с ней была весьма привлекательной для Moy Park еще и потому, что Bourgoin имела хорошие связи с соответствующими министерствами Франции и могла помочь прорваться через любые бюрократические преграды. Что касается Bourgoin, то возможность использования опыта Moy Park в сфере торговли изделиями из переработанного птичьего мяса возникла как раз в то время, когда компания начала впервые серьезно задумываться об освоении этого рынка, но имела при этом некоторые проблемы. Эти проблемы были в основном связаны с разработкой новых технологий и с переходом от торговли простым мороженым куриным мясом на выпуск новой продукции. В этом аспекте Moy Park опережала Bourgoin как минимум на пять лет,

В результате в 1990 г. в Лилле было создано совместное предприятие под названием BMP. Согласно контракту Moy Park и Bourgoin должны были про-

изводить свою прежнюю продукцию отдельно друг от друга, но на одном и том же заводе. Расположение завода позволило снабжать продукцией предприятия не только французских, но и других потребителей континентальной Европы и даже британский рынок, что было очень выгодно в период, когда французский рынок находился в стадии формирования. Компанией Moy Park были наняты 12 менеджеров по маркетингу, которые работали по всей Европе, причем нередко они набирались из числа лучших специалистов других крупных производителей продуктов питания из мяса птицы, как это было, например, в Германии и Бельгии. Такой подход позволил Moy Park создать твердую репутацию крупного европейского производители, вступить на другие европейски рынки, например Германии и Данин, наладить серьезные взаимоотношения с паисвропейскими потребителями в секторах розничной торговли и общественного питании рынка продовольственных продуктов, а также с другими крупнейшими производителями продуктов питания (например, с Bird's eye).

Вопросы к кейсу

1. Дайте общую характеристику международной сбытовой политики компании Moy Park. Как трансформировались международные формы организации сбыта?

2. Какие принципы использовала компания Moy Park при выборе партнера по бизнесу?

3. Какие трудности подстерегали компанию Moy Park на зарубежных рынках?

4. Какими соображениями руководствовалась компания Moy Park при выборе целевых рынков? Какие виды международной сегментации ею использовались?

5. Глобальный или мультинациональный маркетинг использует компания Moy Park на мировых рынках?

6. Почему компания Moy Park предпочла в качестве первого зарубежного целевого рынка Бельгию?

7. Чем отличались методы проникновения компании Moy Park на рынки Бельгии и Франции?

8. Как строилась организационная структура управления и контроля в отношении зарубежного сбыта компании Moy Park?

8.5. Успех Harley-Davidson на мировом рынке

Hariey-Davioson выигрывает конкурентные войны с иностранными производителями в США и за границей, в то время как многие американские компании юс проигрывают. В США Налеу вернула себе долю рынка, отвоевав ее у Kawasaki, Yamaha, Suzuki и Honda. В 1985 г. ее доля на рынке тяжелых мотоциклов составляла 28%, остальные 72% приходились на долю японских производителей. К1990 г. компания изменила ситуацию, добившись 66% продаж на рынке, тогда как на японские мотоциклы приходилось лишь 34% продаж.

Harley добилась этого успеха, позиционируя свои мотоциклы для новой целевой группы — поколения бэби-бумерс.

Еще более впечатляют успехи компании за пределами США. Компания была вынуждена искать зарубежные рынки в связи с резким сокращением спроса на тяжелые мотоциклы в США. Занимая более 60% сужающегося рынка, компания не могла рассчитывать на значительный рост продаж. За рубежом Harlcy занимает лишь 10—20% рынка тяжелых мотоциклов и, согласно заявлению представителя компании, в будущем рост продаж будет обеспечен за счет международных операций. В 1990 г. за рубежом было продано 15 000 мотоциклов, и можно было продать еще больше, однако производственные мощности компании были полностью загружены.

С помошью рекламы Harley стремится поддерживать единый имидж в мироном масштабе — силу и мощь. Хотя имидж компании одинаков во всех странах, этого нельзя сказать о мотоциклах. Harlcy модифицирует свой товар с учетом требований зарубежных рынков, например нанося на спидометры разметку, указывающую километры. В прошлом компания в этом отношении полагалась на зарубежных дилеров. В процессе адаптации к зарубежным рынкам компания вместо 250 произвела 1053 модификации мотоциклов. Это влечет за собой увеличение издержек производства и маркетинга, но, по словам директора компании по международным операциям, «если вы собираетесь работать на международных рынках, у вас должен быть соответствующий товар».

После продолжительных блужданий компания Harley-Davidson — единственный производитель мотоциклов в США — снова начала получать прибыль. На протяжении ряда лет проблема Harley-Davidson заключаласьв том, что компания при сбыте мотоциклов ориентировалась нп «черные кожаные куртки» — лихачей, разъезжающих на больших мотоциклах. Однако в начале 80-х гг. традиционный рынокдля больших мотоциклов стал сужаться, и компания столкнуласьс угрозой банкротства. Чтобы сохранить компанию, потребовалось использовать ряд испытанных принципов маркетинга;

1) выявить группу потребителей;
2) определить, что они хотят;
3) позиционировать товары соответствующим образом.

Компании прежде всего потребовалось выявить новую группу потребителей. Ее внимание привлекли бэби-бумерс — люди, родившиеся в период бума рождаемости после Второй мировой войны, — в качестве потенциальной целевой группы, весьма отличающейся от традиционных покупателей мотоциклов. Второй этап заключался в выяснении, могут ли эти повзрослевшие и достаточно консервативно настроенные люди стать покупателями мотоциклов? Изучив эту группу, компания получила однозначный положительный ответ. К концу 80-х гг. многим из представителей бэби-бумерс перевалило за сорок и они вступали в полосу кризиса, свойственного этому возрасту. Им требовались разрядка и новые возможности, которые могли предоставить большие мотоциклы Harley-Davidson.

/Для успешного освоения рынка бэби-бумерс Harley требовалось сделать третий шаг: позиционировать свой товар для потребностей целевой группы

покупателей. Нужно было, чтобы мотоцикл отвечал фантазиям бэби-бумерс. Люди этого поколения предпочитали большие мотоциклы, поэтому машины по-прежнему должны были выглядеть внушительными и американскими. Для производства мотоциклов, как и раньше, использовались в больших количествах хром и тяжелый металл, а мотор ревел подобно грому. Однако для того чтобы сделать продукцию привлекательной для покупателей с более высокими доходами, необходимо было повысить ее надежность и улучшить имидж.

Повысить надежность было нетрудно. Понимая, что новое поколение мотоциклистов не будет заниматься частыми ремонтами, компания предложила использовать новый мотор — усовершенствованный и уже известный тогда V-twin. Владельцам мотоциклов уже не приходилось пачкать руки при ремонте машин. Имидж оказался более сложной проблемой. Многие дилерские отделения фирмы выглядели мрачными и неприглядными, поэтому Harley потребовала от дилеров навести порядок в магазинах. Теперь дилеры продают не только мотоциклы, но и одежду для мотоциклистов соответствующего фасона п чистых магазинах, освещенных неоновыми лампами. Для мотоциклов была даже организована демонстрация модной одежды в Bloomingdaie.

С целью привлечь богатых бэби-бумерс компания пошла еще дальше, Ее мотоциклы рекламировали такие знаменитости, как Курт Рассел и Элизабет Тейлор. В рекламе также произошел сдвиг от «тяжелого металла» к более мягкому варианту, Чтобы смя] чить свой имидж, компания поместила свое наименование на таких товарах, как одеколон и ведерки для охлаждения вина. Она также предлагает стереосистемы и радиотелефоны, вмонтированные в шлемы, чтобы приалечь внимание бэби-бумерс.

Успех Harley п привлечении бэби-бумерс повлиял на контингент нынешних владельцев мотоциклов: более 60% посещали колледж, один из трех — специалист ил и менеджер, а и х средни й годовой доход равен 45 000 до л л. — едва ли их можно считать изгоями общества. Успех компании отразился также на обороте и прибыли. В 1990 г. была продана 41 000 мотоциклов, что на 50% больше, чем в начале 80-х гг.. С1985 по 1989 г. выручка и прибыль возросли более чем в три раза.

Harley придерживается еще одного решающего принципа маркетинга; стремиться, чтобы покупатель ощущал чувство комфорта после покупки. Она образовала группу владельцев Harley (HOG), объединившую новых собственников мотоциклов, обеспечивая их общение, организуя совместные поездки, гонки и благотворительные соревнования. Гонки HOG пользуются популярностью у бэби-бумерс, избегающих мотогонок, в которых участвуют «черные кожаные куртки».

Компания ищет новые рынки для дальнейшей экспансии, например пытается привлечь к этому виду спорта как можно большее число женщин, организовав «Женский клуб Harley». -

Компания добивается также увеличения продаж за рубежом. На зарубежные рынки приходится свыше трети продаж, и Они возрастают более быстрыми темпам», чем в США. В то время как другие компании пострадали от иностранных конкурентов— особенно американские производители автомобилей

и электроники, — Harley успешно справилась с конкуренцией, и на се долю приходится около 60% рынка тяжелых мотоциклов в США.

Продолжительные поиски Harley позади. Компания прочно встала на путь прибыльности как в США, так и за рубежом, поскольку следовала испытанным принципам маркетинга.

Вопросы к кейсу

1. Дайте характеристику международной товарной политики компании Harley.
2. Рекламная стратегия Harley достаточно стандартизована во всех странах, тогда как мотоциклы адаптированы к местным условиям. Чем это обусловлено?
3. Какой целевой сегмент был у компании Harley до возникших трудностей?
4. Какой новый целевой сегмент выбрала компания Harley?
5. Чем отличается новое позиционирование мотоциклов компании Harley?
6. Как строилась политика продвижения мотоциклов компании Harley и ее рекламная кампания?
7. Почему возрастают продажи мотоциклов компании Harley за рубежом?

8-6. IBM — организационная перестройка

Некогда могущественная компания IBM испытывает трудности. После 40 лет устойчивого роста и признания за этой компанией решающей роли в установлении стандартов в компьютерной отрасли в судьбе IBM в 1985 г., когда впервые снизились продажи, наметились большие перемены. К 1991 г. сокращение продаж стало обычным явлением. Доля компании на мировом рынке компьютеров снизилась с 36% в 80-е п\ до 23%.

Что произошло? Раньше продавать компьютеры было легко. Торговый представитель ЕВМ заходил в фирму и советовал менеджеру по информационным системам, какое оборудование фирме необходимо приобрести — совет принимался беспрекословно. Безотказно действовал фактор СНС (страх, неопределенность и сомнения) относительно приобретения техники какой-либо другой фирмы, кроме IBM.

С появлением новой технологии — персональных компьютеров, рабочих станций и мощных микрокомпьютеров — организации перестали полагаться на большие ЭВМ, с которыми IBM связывала свои надежды на сохранение господствующего положения нарынке. Компании стали более системно ориентированными, т.е. стали приобретать компьютеры различных компаний, чтобы создать оптимальную информационную систему для обеспечения своих специфических потребностей:. Однако IBM продолжала рекламировать свои большие компьютеры и программное обеспечение, настаивая на том, чтобы покупали только машины IBM.

!

Неудивительно, что IBM стала терять заказчиков, которые предпочитали небольшие и более эффективные компании, например Compaq, NEC и Microsoft. В 1986 г.Джон Аксрс, новый главный управляющий IBM, пришел к выводу, что надо больше ориентироваться на покупателей. Прежде всего необходимо было научить торговый персонал ШМ мыслить в терминах систем, а не отдельных продуктов, и сосредоточиться на потребностях покупателей. С целью обеспечить ориентацию на покупателя торговый персонал был распределен по отраслевому принципу, чтобы каждая группа работников могла специализироваться на удовлетворении потребностей различных отраслей — банков, компаний страхования жизни, авиакомпаний и др. — в обработке информации и данных. Кроме того, IBM разработал пакет программ Office Vision Systems для обеспечения связимежду всеми компьютерами организации. Самым революционным преобразованием стало разрешение торговым представителям IBM работать с другими компьютерными компаниями с целью создания систем для заказчика и даже разрешение рекомендовать машины конкурентов.

К 1987 г. эти перемены, по-видимому, стали приносить результаты, та'к как прибыли возросли. Но этого было недостаточно. IBM была слишком большой, чтобы быстро изменить спою политику. Как сказал один из покупателей, «люди, с которыми я имею дело, все еще мыслят прежними категориями: делайте по-нашему или никак». Хотя высшее руководство было привержено ориентации на покупателей, эта философия не всегда доходила до самых низов. Кроме того, IBM все еще цеплялась за свое программное обеспечение, тогда как компании требовали открытых систем, т.е. универсальных стандартов программного обеспечения, которые гарантировали бы совместимость компьютеров, выпушенных различными фирмами.

Громоздкая бюрократическая система, характерная для IBM, также тормозила реакцию на потребности покупателей. Компания запоздала с выпуском рабочих станций (многофункциональных персональных компьютеров) и портативных компьютеров; эта продукция после выпуска уступала по качеству продукции конкурентов. В отрасли, где срокжизни ноутбука составляет всего три месяца, модели IBM нередко устаревали, еще не попав на рынок.

К 1991 г. Акерс начал проявлять все большую нервозность, так как цена акций упала почти наполовину по сравнению с 1987 г. Стало очевидно, что IBM нуждается в реорганизации для того, чтобы оперативнее реагировать на быстро меняющиеся запросы делового мира и успешно конкурировать с меньшими по размеру и более эффективными производителями компьютеров. Но как это сделать?

В ноябре 1991 г. Аксрс, судя по всему, нашел ответ. За несколько месяцев до этого он создал прецедент, заключив союзе главным соперником IBM в области персональных компьютеров — Apple Computer — с целью лучше интегрировать Macintosh компании Apple в сети IBM. В прошлом эти системы были нссэовместкмы, сейчас же гтредставлялась возможность объединить компьютера Apple и IBM в одну систему.

Зятем Акерс решил разделить IBM на ряд небольших автономных компашки, одна из которых будет отвечать за персональные компьютеры, другая — за принтеры, третья — за программное обеспечение и т.д. Цель состояла в том,

чтобы вместо огромной IBM создать более гибкие оперативные подразделения, которые могли бы разрабатывать компьютерную продукцию с учетом потребностей покупателей в деловом мире. Изменения должны были позволить компании сосредоточить внимание на небольших мощных рабочих станциях, персональных и портативных компьютерах и ноутбуках, которые становились ядром систем обработки информации в компаниях. Одним из проявлений этих изменений были отказ IBM от предпочтения собственных систем и принятие концепции открытых систем, обеспечивающей совместимость с другими фирмами — производителями компьютеров.

Эти изменения должны были позволить IBM разрабатывать системы по заказу коммерческих и других организаций, не руководствуясь приверженностью к большим компьютерам и исключительно к своему оборудованию и программному обеспечению.

Вопросы к кейсу

1. Чем были вызваны трудности компании IBM на пороге 80—90-х гг.?

2. Какие усовершенствования провела компания IBM в маркетинговой товарной политике?

3. Действия каких международных конкурентов оказались наиболее болезненными для компании IBM и какими маркетинговыми методами она постаралась их нейтрализовать?

4. Какую перестройку претерпела организационная структура компании IBM?

8.7. McDonald's — маркетинговые технологии

В начале 90-х гг. компания McDonald's утратила доминирующее положение. В связи со снижением оборота среднего ресторана на 3%, а операционного дохода на 7% она была вынуждена повысить цены, чтобы получить хотя бы минимальную прибыль. Почему? Потому что потребители выступили против предлагаемого ею меню и корпоративной философии.

Будучи на протяжении длительного времени символом стремления американцев к быстрому обслуживанию, McDonald's позволила себе игнорировать давних потребителей, которые стали больше внимания уделять своему здоровью и экологическим проблемам. В результате те, кто вырос, питаясь под «золотыми арками» — эмблемой фирмы, — перестали пользоваться ее услугами, а некогда гордый ее имидж оказался подорванным в связи с выступлениями защитников экологии. В конце 80-х гг. McDonald's подверглась критике за использование пласта - ковой упаковки, изготовление жирных гамбургеров и предложение недостаточно питательного меню. Политику компании яростно критиковали, например представители Фонда зашиты окружающей среды, отстаивающие интересы потребителей. Как заметил один из аналитиков, «в ближайшие несколько лет главной темой станет «Мак-борьба». Это довольно ироничное предсказание для компании, основатель которой, РэЙ Крое, был фанатиком чистоты и вначале предлагал своим филиалам убирать ьгусор в радиусе двух кварталов от них.

Компания McDonald's, которая никогда не отличалась быстротой реакции, превращает «угрозы» в «возможности*[1]. Сеть ресторанов, которая получала 7,30 долл. из каждых 100 долл., расходуемых американцами на рестораны быстрого обслуживания, превращается в поборника здоровой пиши и охраны окружающей среды. Перемены начались в 1987 г., когда компания предложила поставщикам снизить вес таких предметов, как полимерная тара. Забота об экологии сталатемойее годового отчета за 1989 г.; эго было подчеркнуто также тем, что отчет был напечатан на бумаге, полученной в результате переработки Макулатуры. Чтобы усилить впечатление, McDonald's начала выделять 100 млн Долл. в год на приобретение вторичных материалов для строительства и переоборудования ресторанов фирмы (в дополнение к 60 млн долл., которые McDonald's уже затратила на переработку отходов).

Приурочив объявление ко Дню Земли 1990 г., McDonald's назвала программу «Мак-вторсырье США» и зарезервировала рекламу в деловых изданиях с указанием номера телефона, по которому могли бесплатно звонить поставщики вторичных материалов. Компания отказалась также от говяжьего жира в пользу 100%-ного растительного масла, стала предлагать в меню булочки с отрубями и йогурте низким содержанием жира, поместила в ресторанах информацию о продуктах и начала предлагать посетителям попробовать низкокалорийные блюда. Но несмотря на это, к началу 90-х гг. McDonald's не удалось вернуть утраченное доверие основных потребителей, которых она потеряла и которые продолжали обвинять ее в нарушении экологических норм и отсутствии приверженности к здоровому питанию.

Тогда McDonald*s предприняла решительную контратаку, используя связи с общественностью. В ноябре 1990 г. компания объявила, что отказывается от полистироловой упаковки, которая длительное время служила мишенью дли критиков, угверждавших, что громоздкие пластиковые контейнеры перегружают драгоценные площади свалок. Буквально несколько дней спустя фирма объявила о выпуске в продажу гамбургера со сниженным на 91 % содержанием жира, впоследствии названного McLean Deluxe, в результате чего McDonald's стали рассматривать как компанию, которая находится в авангарде экологического движения.

Что же произошло? McDonald's превратила угрозу в возможность. Ее преамдент сформировал отдел по экологическим вопросам, целью которого стало изменение общественного мнения о фирме. Первыми действиями отдела было вступление в Фонд защиты окружающей среды в рамках рабочей группы для изучения вопросов использования полистирола и введения экологических дисциплин в программу учебного центра компании. Компания прибегла к помощи рекламного агентства в Нью-Йорке, которое должно было широко оповестить о переменах в философии компании.

В 1991 г. этаддагтедьность стала приносить дивиденды. Согласно результатам опроса, проведенного Advertising Age совместно с организацией Gallup, no ммекюо *67%* респондентов, McDonald's либо «очень озабочена», либо «отчас-

[1] SWOT-анализ.

тн озабочена» проблемами окружающей среды. Рейтинг Burger King был на 10 процентных пунктов ниже.

Но было бы наивно рассчитывать на то, что McDonald's полностью отказалась от политики, проводимой ранее. Хотя компания сняла с продажи McDLT, содержавший 500 калорий и 57% жира, она продолжала рекламировать McJordan — гамбургер с сыром, соусом для жаркого и копченым беконом весом в четверть фунта, содержащий 520 калорий и 50% жира.

Вопросы к кейсу

1. В чем состояли основные маркетинговые ошибки компании McDonald's?
2. Как компания McDonald's сумела превратить «угрозы» в «возможности» (вспомните составляющие SWOT-анализа)?
3. В чем заключались PR-акции компании McDonald's?
4. Какие изменения претерпела организационная структура компании McDonald's?

Задачи и задания

Задание **1.** Анализ международного **маркетинга ТНК**

1. Выберите для изучения одну из крупных компаний (ТНК), найдите ее адрес в сети Интернет, Воспользуйтесь для этого известными вам поисковыми сайтами, либо списком Fortune-500 на сайте http://www.rortune.com.
2. Изучите информацию о выбранной фирме- Используя информацию сайта, проведите исследование международной маркетинговой деятельности фирмы. Составьте отчет по проведенному исследованию (документ Word), включающий:

- концепцию международного маркетинга (мультинациональный подход, глобальный подход);
- целевой рынок;
- основные способы (методы) международных маркетинговых исследований;
- характеристику международной товарной политики;
- основные методы, географию, стратегии сбыта в разных странах;
- политику ценообразования;
- методы продвижения товаров (услуг) на зарубежные рынки.

В конце занятия студент (команда студентов) представляет письменный отчет (распечатка документа Word) преподавателю.

Задача 2, **Прогноз динамики цен**

Постройте график и дайте прогноз движения цен на товары А и Б на зарубежном рынке на следующий год по приведенным в таблице данным (цена в долл. за *[* ед. товара).

Таблица. Данные к прогнозу динамики цен

Товар				Годы			
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
А	200	230	210	220	200	220	7
		155				165	-
Б	160		165	160	170		

Задача 3. Когда эффективно понижение цен?

На какой товар фирме целесообразно осуществить понижение цен для увеличения продаж на рынке страны А: если эластичность спроса по товару X составляет 102%, а потовару У— 120%? Дайте объяснение своему решению.

Задача 4." Определение емкости рынка

Определите общую емкость рынка бакалейных товаров города X одной из зарубежных стран, если известно, что численность его населения в 1998 г. составляла 16 500 чел., доход иа душу населения за год 8000 долл., доля расходов на бакалею на одного человека 0,14. Кроме нашей фирмы, на рынке действует еще три конкурента.

Определите также долю рынка российской фирмы Y, если известно, что ее объем продаж за этот же год составил 3 696 000 долл.

Найдите средний объем продаж каждой фирмы-конкурента.

Задание 5. Составление краткого обзора и прогноза рынка

а) составьте краткий обзор зарубежного рынка по конкретному товару за определенный год;

б) составьте краткий прогноз зарубежного рынка по конкретному товару на следующий год или будущий период.

Задание б. Составление краткой справки на фирму

Составьте краткую справку на фирму — основного партнера вашей внешнеэкономической деятельности. Используйте для этого также компьютерную есть Интернет.

Задание 7. Анализ международной маркетинговой программы фирмы

Дайте характеристику международной маркетинговой программы фирмы (по вашему выбору). Используйте для этого также компьютерную сеть Интернет.

Задача 8. Расчет цены по импорту (составление конкурентного листа)

Отечественная компания «Автоком» намерена закупить за границей 100 автомобилей представительского класса мощностью 2500 л.с. с поставкой в апреле 2005 г., оплачиваемых по аккредитиву. Для выбора партнеров по переговорам по цене н подготовки к их проведению компания «Автоком» проводит соответствующую работу.

Во-первых, она осуществляет маркетинговое исследование мирового рынка автомобилей и отбирает соответствующую информацию по ценам. В частности, ею подобраны данные по ценам компаний «Автотрейд», «Автопродакт» и «Автосерв».

Во-вторых, заполняет конкурентный лист (этотдокумент называется обоснованием цены на экспорт), в который заносятся данные по ценам и производятся расчеты с целью приведения информации к сопоставимому виду (табл.).

Таблица Конкурентный лист

	Автоком	Автотрейд	Автопродакт	Автосерв !
Дата документа о цене	—	Январь 2003 г.	Март 2003 г	Январь 2002 г.
Дата поставки	Апрель 2005 г.	—	—.	—
Базис поставки	СИФ СПб	СИФ СПб	СИФ Европа	СИФ СПб
Вид информации по ценам	*■—	Предложение	Каталог	Аукцион
Условия платежа	Аккредитив	Аккредитив	Аванс 100%	Аванс — 30% Кредит на 3 года из 10% годовых - 70%
Количество, шт.	100	10	100 !	100
Мощность, л.с.	2500	2500	2500 |	2500
Цена, долл. за 1 шт.	ч	100 500	120 000	81000

Примечание. ' 1, Для расчета цгны дополнительно предлагаем вниманию следующую информацию*

Индексы цен на автомобили

Январь 2004 г..... 150
Март 2003 г 143
Январь 2003 г..... W2
Январь 2002 г 122

Скидки с цены предложения — обычно 10%-

Скидки с цены каталога — 40%.

Стоимость транспортировки от портов Европы до порт Спикг-Пстербург (поданным Фрахтсрвнс) +5%.

Коэффициент дисконтирования: I : (I + ОД)-[1 я] ?

При цене, указанной в расчете на 100 шт., уже включена скидка 1096.

2. Последовательность приведения иены к СОПОСТАВИМОЙ вюе иреджиастси следующая:

приведение к требуемому сроку поставки;
поправка на угорговывание; приведение к
единым базисным условиям; приведение к
единому виду платежа; приведение по
количеству.

3. После произведенного расчета следует ответить на следующие вопросы:

С какой фирмой (фирмами) вы предлагаете иести переговоры?

По какой* иене следует начать переговоры? По
какой иене выгоднее заключить контракт?

По какой пенс можно заключить контракт? (Выше какой пены вы не будто заключать контракт?)

Задание 9. Расчет трансфертной цены (составление задачи)

В соответствии с гл. 22 данного учебника составьте свою задачу на расчет трансфертной цены.

г

Задача 10. Расчет трансо)сртной цены

В соответствии с гл. 22 исходя из приведенных ниже условий сделки на мировом рынке между независимыми компаниями:

1) определить, по заниженной или завышенной цене выгоднее дли суммарной прибыли компанией X продавать товар компании Y, если они являются аффилированными (рассчитайте и тот, и другой вариант);

2) определить, по заниженной или завышенной цене выгоднее для суммарной прибыли продавать товар компанией Y компании X, если они являются аффилированными (рассчитайте и тот, и другой вариант).

Схема сделки между независимыми компаниями

Страна А Компания X	Страна импортера Б Компания Y
Налог на юридическое лицо, % 40 Экспортная цена, долл, 150 Издержки производства, долл. 100 Прибыль без вычета налога, долл. 50 Налог на юридическое лицо (40%), долл. 20 Прибыль после вычета налога, долл. 30	Налог на юридическое лицо, % 20 Цена продажи, долл. 180 Импортная цена, долл. 150 Прибыль без вычеталалога, долл. 30 Налог на юридическое лицо (20%), долл. б Прибыль после вычета налога, долл. 24

Задача 11. Эффект «каннибализма» по потребителям

Определите, какой из нижеприведенных вариантов (рис.) является оптимальным для компании.



Рис, Определение оптимального варианта рыночной позиции: большие круги — потребшели старого топара нашей фирмы; маленькие круги — потребители нового товар» нашей фирмы; треугольники - потребители товара конкурента

Задание 12. Бепчмаркипг (работа в Интернете)

Изучим фирму-конкурента. Откройте сайт представительной зарубежной компании, например Икса, Ford, Coca-Cola и др. Пользуясь информацией, расположенной на нем, определите;

1) географию операций компании;
2) целевой рынок компании в России и других странах (по выбору);
3) особенности международной товарной политики;
4) особенности международной ценовой политики;
5) особенности международной сбытовой политики;
6) особенности международной политики продвижения;
7) особенности международной кадровой политики. Какой вид международного маркетинга реализует компания?

Задача 13. Эконометрика в международном маркетинге

Условия: игра с двумя участниками, по нулям, с полной информацией, когда участникам известны «ходы» и стратегия партнера.

Дана таблица-матрица стратегических маркетинговых действий и их результаты для фирм А и В, где вячейках показана прибыль фирмыА по отношению к фирме В, млн долл.:

		Стратегия фирмы В		
-		B1	B2 .	**B3**
Стратегия фирмы А	AI A2 4 A3	-4 . 4 -3	6 3 -1	-2 2 0

Поскольку игра с нулевым результатом, то доход *фирмы* А будет равен убытку на эту сумму фирмы В Так, в случае AIBI = - 4 фирма А имеет убыток 4 млн долл, а фирма В — прибыль 4 млн долл

1. Определите, какая маркетинговая стратегия максимизирует прибыль для фирмы А и какая для фирмы В.

2. Определите, какая стратегия предпочтительна для фирмы А, если фирма В придерживается маркетинговой стратегии BI, и какая стратегия предпочтительна для фирмы В, если фирма А придерживается маркетинговой стратегии А1

Задача 14. Эконометрика в международном маркетинге. Минимакс

Условия игра с двумя участниками, по нулям, с неполной информацией. Данные приведены в млн долл

		Стратегия фирмы В			Показатель максималь-ных потерь фирмы А (минимакс)
		BI	B2	**B3**	
Страте гня фирмы А	AI A2 A3	-4 4 -3	6 3 -1	-2 2 0	·> *t* ·>
Показатель максимальных потерь В	*o*	ч	9	?	*n*

Поскольку неизвестна стратегия поведения фирмы В, то стратегия для фирмы А вырабатывается по теории «минимакс»

I. Определите показатели максимальных потерь для фирмы А по каждой из ее стратегий

2 Определите оптимальную стратегиюдля фирмы А, которая бы минимизировала убытки и уровень риска

3. Определите показатели максимальных потерь для фирмы В по каждой из ее стратегий.

4. Определите оптимальную стратегиюдля фирмы В, которая бы минимизировала убытки и уровень риска.

ЧАСТЬ III
Методические материалы

Содержание части III

Предмет и задачи курса «Международный мавркетинг» 963
Учебные цели курса..... 964
Программа курса «Международный маркетинг» 965
Планы и методические рекомендации к учебным занятиям..... 972
Вопросы к зачету (экзамену) 977
Тематика письменных работ 979
Сетка часов ло учебным циклам..... 981
Тематический план учебных занятий..... 982
Рекомендуемая литература ..... .986
Использованная литература..... 987

1

j

J

Предмет и задачи курса «Международный маркетинг»

Курс «Международный маркетинг» является продолжением курса «Основы маркетинга» или «Маркетинг» и предполагает знание обучающимися сущности маркетинговой концепции управления предпринимательской деятельности фирмы.

В курсе раскрывается содержание понятия «международный маркетинг*, изучаются его особенности, а также даются специфика маркетингового подхода к управленческой деятельности фирмы или организации на международном уровне, теория и практика современного маркетингового механизма воздействия на конкурентные позиции фирмы на мировых рынках.

Ставится задача сформировать у обучающихся четкое представление о международном маркетинге как о концепции внутрифирменного управления и целостной системе организации международной экономической деятельности, направленной прежде всего на решение задач фирмы по орга низа ции производства и предложения товаров и услуг на внешних рынках и в наибольшей степени удовлетворяющих потребности активных и потенциальных покупателей зарубежных государств.

Международный маркетинг рассматривается как вид маркетинга, направленный на изучение зарубежной рыночной среды (политико-правовой, экономической, природно-демографической, культурной и др.), особенностей мировых рынков и запросов зарубежных потребителей с целью их удовлетворения путем адаптации производимых товаров и услуг, а также с целью конструирования международных рынков согласно разрабатываемым на основе международных маркетинговых программ стратегическим направлениям развития фирмы.

Большое место отводится методологии оптимизации товарной и ценовой политики, политики формирования сбытовой сети, развития рекламы и средств стимулирования сбыта на внешних рынках, а также особенностям маркетинга на примере отдельных стран, в частности США, Германии, Франции, Японии и др. Наряду с овладением студентами теоретических положений при изучении курса уделяется внимание приобретению ими практических навыков, для того чтобы они смогли успешно применять их в своей последующей работе в фирмах и организациях, занимающихся внешнеэкономической деятельностью. -

Теоретическая часть курса дает представление об основных направлениях маркетинговой деятельности при выходе фирмы на внешние рынки, расширении зарубежной деятельности и организации международного предпринимательства. Теоретический курс является базой для последующего получения обучающимися практических навыков по технологии маркетинговой деятельности, которые приобретаются на семинарских занятиях, проводимых в ак-

тинных формах: деловые игры, ситуационные семинары «кейс-стади», практические задания, экономические задачи, в том числе выполняемые на ЭВМ, а также работа в Интернете. Важное значение придается тестированию (проводимому на компьютерах), что дает возможность обучающимся не только проверить свои знания, но и получить дополнительный тренинг.

Проведение практических занятий и компьютерные тесты представляют собой оригинальную и эффективную форму практического усвоения материала, позволяющую развить у студентов маркетинговое мышление международного уровня, необходимое коммерсанту или менеджеру в современных условиях интернационализации и глобализации предпринимательства. Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения студентами теоретического и практического материала.

В процессе обучения у студентов вырабатывается представление о том, как должна строиться внешнеэкономическая деятельность различных хозяйственных структур в условиях крайне динамичного и склонного к нововведениям современного международного рынка.

На семинарах рассматриваются конструктивные маркетинговые решения и действия, необходимые в связи с деятельностью фирмы на конкретных зарубежных рынках. Развиваются представления и навыки по анализу зарубежной маркетинговой среды, внешних рынков и запросов зарубежных потребителей, разработке международных маркетинговых программ, принятию компетентных предпринимательских решений на международном уровне.

4

Учебные цели курса

Данный курс ставит следующие учебные цели:

- понимать основные трудности при организации внешнеэкономической и международной деятельности, уметь их преодолевать;
- уметь разрабатывать стратегические и тактические меры по повышению конкурентной позиции товара и фирмы при проникновении и освоении рынков зарубежных стран;
- знать, как создать на фирме отдел международного маркетинга и/или внешнеэкономических связей и организовать его работу;
- знать систему государственного регулирования и содействия развитию внешнеэкономических связей Россииг особенности правовой базы, таможенной системы, валютного контроля и др.;
- уметь организовать и провести международные маркетинговые исследования, выбрать наиболее эффективный целевой рынок за рубежом;
- понимать важность культурных и других особенностей маркетинговой среды зарубежных стран и уметь учитывать их при разработке соответствующих маркетинговых мероприятий, при проведении внешнеторговых переговоров в целях обеспечения эффективности внешнеэкономической деятельности;
- научиться тамс<тоятельносоставлятьиионолнятьмсждународныемаркетнногвые планы и планы проведения международных рекламных кампаний;

• изучить разнообразные виды товарных, ценовых, сбытовых и коммуни кационных технологий в международном маркетинге и уметь применять их в международной практике с максимальным эффектом;

• уметь управлять международной маркетинговой деятельностью, орга низовать работу отдела международного маркетинга.

Программа курса «Международный маркетинг»

Программа курса включает в себя пять основных разделов:

• Раздел I. Методологические основы международного маркетинга,

• Раздел II. Исследования в международном маркетинге: объекты, методы и информационное обеспечение.

• Раздел III. Комплекс маркетинговых мер воздействия на внешний (мировой) рынок (товар, цена, сбыт, продвижение, кадры)

• Раздел IV, Управление международной маркетинговойдеятельностью.

• Раздел V, Особенности маркетинга отдельных зарубежных стран (факультативно).

Раздел I. Методологические основы международного маркетинга

Тема 1. *Концепция международного маркетинга*

Понятие и сущность международного маркетинга как одного из видов маркетинга. Общие и отличительные черты внутреннего, национального и международного маркетинга. Экспортный маркетинг, импортный маркетинг, внешнеторговый маркетинг, маркетинг прямых зарубежных инвестиций, внешнеэкономический маркетинг, международный маркетинг, мультинациональный маркетинг, глобальный маркетинг. Структура международного маркетинга: пассивный и активный международный маркетинг.

Общие и специфические функции международного маркетинга.

История развития международного маркетинга и особенности его формирования в России. Изменения характера международной конкуренции, усиление процессов глобализации и стратегического планирования. Расширение маркетинга в международном масштабе и усложнение производственно-сбытовых и маркетинговых задач фирмы. Международный маркетинг— условие оптимизации стратегии фирм на внешних рынках и повышения ее конкурентной позиции.

Тема 2. ТНК как основные субъекты международной маркетинговой деятельности

Транснациональные компании и международный маркетинг. Оценка влияния ТНК на развитие международного рынка. Глобальная маркетинговая

стратегия ТНК. Стратегические решения и глобальные цели ТНК в международном маркетинге. Аффилированные компании.

Тема J. *Глобальный и мулъттациональный маркетинг*

Основные стратегии международного маркетинга: глобализации (стандартизации) имультинационализации (адаптации), Преимущества глобального маркетинга. Факторы, требующие адаптивной стратегии в международном маркетинге.

Раздел II. Исследования в международном маркетинге: объекты, методы и информационное обеспечение

Тема 4. Особенности международной маркетинговой среды

Внешняя макро- и микросреда в международном маркетинге. Факторы внешней и внутренней среды международного маркетинга. Конкурентная среда и развитие конкуренции в глобальном масштабе. Факторы, влияющие на торговые и инвестиционные модели: экономические, военно-политические, правовые, религиозные и др. Адаптация к среде по функциям бизнеса и маркетинга и возможные средства воздействия на нее.

Демографическая и географическая среда в международном маркетинге.

Экономическая и финансовая среда в международном маркетинге.

Политическая и правовая среда в международном маркетинге.

Культурная среда и кросс-культурный анализ в международном маркетинге.

Глобальная среда.

Международная информационная среда. Динамичность се развития. Международный маркетинг и Интернет.

Тема 5. *Особенности изучения внешних рынков сбыта и запросов иностранных потребителей*

Анализ емкости и перспективности внешних рынков. Разнообразие внешних рынков по сравнению с сегментами внутреннего рынка. Особенности внешних рынков сбыта. Суммарный потенциал, неиспользованные резервы внешних рынков. Особенности оценки зарубежных рынков сбыта. Изучение конъюнктуры мировых товарных рынков. Рыночная симптоматика и прогноз мирового рынка.

Культурные и языковые особенности иностранных потребителей и их влияние на мсж£Сл«родную маркетинговую стратегию фирмы.

Покупательские предлочтения в отдельных странах и регионах, специфика запросов зарубежных потребителей (потребительских товаров и товаров вройзводственного назначения).

Возможности конструирования рынка в международном .маркетинге,

Тема 6. Особенности международной сегментации и выбора внешних рынков сбыта

Особенности международной сегментации (емкость, динамика развития, предпринимательские издержки, конкурентные преимущества, степень риска, уровень прибыльности операций и др.). Четыре вида международной сегментации.

Особенности выбора зарубежных рынков сбыта. Сканирование альтернатив. Основные факторы, влияющие на решение о выходе на зарубежный рынок. Стадии принятия решения о целевом рынке за рубежом, Инструментарий сопоставления рынков в страновом разрезе. Дивестиционныс решения,

Недифференцированный, дифференцированный и концентрированный маркетинг. Выбор и формирование стратегии проникновения. Формы и методы проникновения на внешние рынки. Модель факторов поведения фирмы при выходе на внешние рынки.

Особенности управления зарубежным проектом и управление рисками в зарубежном маркетинге.

Тема 7. Методика проведения международных маркетинговых исследований

Кабинетные исследования в международном маркетинге. Особенности организации кабинетных исследований за границей. Проблемы сопоставления зарубежных статистических данных и основные факторы ошибок. Экспортные маркетинговые исследования Иисточники вторичной информации.

Полевые исследования в международном маркетинге. Природа основных проблем исследований в международном маркетинге. Методы проведения полевых исследований и их специфика в международном маркетинге. Рыночное тестирование.

Изучение предпочтений покупателей потребительских товаров и товаров производственного назначения. Методика составления проекта (плана) иссле дований. Процесс исследований и его основные стадии. Требования система тичности исследований. Бенчмаркинг.

Формы организации исследований в международном Маркетинге. Специализированные агентства маркетинговых исследований и принципы их выбора. Привлечение фирм и организаций для зарубежных маркетинговых исследований.

Тема Л *Информационное обеспечение международных маркетинговых исследований*

Система информационного обеспечения в международном маркетинге. Интернети международные маркетинговые исследования. Роль Интернета в международном маркетинге.

Источники информации по мировым рынкам и характеру спроса зарубежных потребителей. Виды информации и требования к ней. Источники информации по зарубежным фирмам.

Тема 9. Международный маркетинг и методы эконометрической науки

Экономическая наука в маркетинговых исследованиях» оптимизации, планировании и контроле маркетинговых действий на зарубежных рынках.

Статистические методы в международном маркетинге; методы построения временных рядов (трендов), многофакторный анализ (описательные и прогностические модели), регрессионный анализ Основные сферы их применения в межпународном маркетинге.

Методы оперативных исследований в международном маркетинге: методы линейного программирования, методы нелинейного программирования, методы динамического программирования, методы теории вероятностей, методы количественного планирования, сетевые методы, методы теории конкуренции (игр), теории хаоса. Основные сферы их применения в маркетинге.

Имитация в международном маркетинге: модель Маркова, метод «Монте-Карло» и др. Условия комбинированного использования эконометрических методов. Функции тестирования и эксперимента метода имитации.

Основные компьютерные программы поддержки маркетинговых решений: MIS (management information system), DSS (decision support system), MSM (market selection model).

Раздел III. Комплекс маркетинговых мер воздействия на внешний (мировой) рынок

Тема 10. Товарная политика в системе международного маркетинга

Международная товарная политика. Оптимизация объема и структуры ассортимента экспортной продукции. Стратегия товарной стандартизации и дифференциации. Основные преимущества и ограничения стратегии модификации продукции, поставляемой за рубеж. Основные преимущества и ограничения стратегии стандартизации продукции, поставляемой за рубеж. Проблемы адаптации и позиционирования товара на зарубежных рынках.

Международный жизненный цикл товара и характеристика его основных стадий. Последовательная, синхронная и авангардная модели МЖЦТ.

Международная маркетинговая политика в области выпуска новой продукции. Процесс разработки нового товара в международном маркетинге и факторы его оптимизации. Линейная и цепочная системы инновации.

Маркетинговая политика в области упаковки, маркировки поставляемого за рубеж товара, а также организации сервиса и разработки торговой марки и

товарного знака. Жизненный цикл товарного знака. Правовые нормы и языковые особенности отдельных государств. Бренд-менеджмент, Международный маркетинг услуг.

Тема 11. Ценовая политика е системе международного маркетинга

Факторы ценообразования и ценовые стратегии в международном маркетинге. Государство и цены. Налогообложение, инфляция, девальвация и цены. Колебания валютных курсов и их влияние на уровень цен. Ценовая конкуренция на международном рынке. Основные ценовые цели. Эластичность спроса. Прайсинговыге ориентации на конкуренцию, издержки, спрос. Эффект «каннибализма». Долгосрочные ценовые цели и долгосрочное планирование цен в международном маркетинге. Ценовая политика «прорыва» и «снятия сливок» при выходе с новым товаром на внешний рынок Ценовая политика возмещения расходов. Политика ценовой дифференциации и сложность ее применения в международном маркетинге.

Экспортные цены и специфика их формирования. Эффект ценовой эскалации при экспорте. Источник прибыльности экспортных продаж. Ценовая дискриминация на внутреннем и внешнем рынках. Квотирование в валюте экспорта и в иностранной валюте. Ценовой и неценовой демпинг. Особенности ценообразования при встречной торговле; бартер, компенсационная торговля, соглашения с давальческим сырьем, диллинг, сделки switch. Цены международного лизинга и лицензий. Особенности ценообразования в финансовых и внешнеторговых зонах.

Решения по внутренним ценам на зарубежном рынке. Контроль цен. Начисление налогов. Особенности ценовой политики по стадиям МЖЦТ.

Ценовая политика ТНК и международные трансфертные цены. Механизм их действия и финансовые и стратегические аспекты.

Тема 12. Сбытовая политика в системе международного маркетинга

Цели и особенности выбора каналов сбыта в международном маркетинге. Дизайн сбытового канала и управление им. Сбытовые каналы между государствами и критерии их выбора. Сбытовые каналы*в рамках зарубежного государства и критерии их выбора. Контроль и механизм финансирования зарубежных каналов сбыта. Концентрированные и дисперсные каналы сбыта.

Сбытовые системы push и pull. Сложности стандартизации зарубежной сбытовой сети. Стратегии международного сбыта. Специфика выбора каналов и фирм-дистрибьюторов за рубежом. Сегментация распределения. Скрытые затраты на зарубежный сбыт. Организация розничной и оптовой торговли за рубежом.

Косвенный экспорт. Торговые посредники и агенты: функции и принципы выбора. Роль ТПП, банков, торговых ассоциаций, ассоциаций торговых агентств. Виды агентских соглашений. Мотивация работы зарубежных агентств. Международные торговые компании. Торговые дома и специализи-

рованные торговые фирмы. Экспортные стратегические альянсы и консорциумы. Правительственные меры стимулирования экспорта.

Управление международным сбытом. Менеджеры по экспорту и специфика их работы. Требования к менеджерам по экспорту. Работа экспертов за рубежом: условия и расходы на их содержание,

Прямой экспорт. Организация торговых заказов по почте и Иптсрнс1у.

•* Зарубежные отделения и филиалы.

Совместное предприятие в международной торговле: лизинг, франчайзинг, промышленная кооперация, контрактное прои^одстио, управленческий контракт и особенности сбытовых систем фирм.

«Серый» (параллельный) сбыт в мировой торговле.

Производство за рубежом Решение об инвестировании и факторы, его определяющие Страхование зарубежных инвестиций. Производство в третьих странах. Свободные торговые зоны. Специфика каналов сбыта.

Международная логистика и се интегрированная модель. Транспортировка и складирование и другие составляющие.

Тема 13. Коммуникационная политика в системе международного маркетинга

Комплекс мер по продвижению товара и его позиционированию в международном маркетинге. Преимущества и недостатки стратегий стандартизации и индивидуализации международных рекламных кампаний. Особенности составления международного рекламного объявления. Международные и национальные средства массовой коммуникации. Специфика их выбора. Выбор зарубежного рекламного агентства. Мультинациональные рекламные агентства. Прямая почтовая реклама. Международные исследования рекламы. Особенности креатива в международной рекламе. Эмпирические аспекты международной рекламы.

Стимулирование сбыта в международном маркетинге. Сервисная политика и техобслуживание,

Пабл ик рилейшнз на международном пространстве. Пресс-релизы в зарубежных средствах массовой информации. Фирменные знаки, международный и национальный имидж фирмы (CI).

Международные выставки и ярмарки. Принципы их выбора и организация участия.

Тема 14 Кадровая политика в системе международного маркетинга*

Требования к руководителю международной маркетинговой службы. Обязанности практических специалистов по маркетингу заграничных филиалов. Проблемы рабочих коммуникаций. Местные граждане и экспатрианты. Механизм-кадровых перемещений при заграничных операциях. Проблемы репатриации. Поиск и отбор менеджеров по маркетингу. Профессиональные и лич-

постные характеристики. Степень мобильности и проблема стабильности международной рабочей силы, Подготовка и мотивация практических специалистоп по маркетингу международного уровня. Воздействие зарубежных и международных организаций на условия работы и оплатутруда маркетоjioiob-мсждународников, Многонациональная собственность и коллективные трудовые договоры. Развитие системы управления зарубежным персоналом.

Раздел IV. Управление международной маркетинговой деятельностью

Тема 15. Стратегии и программы (планы) международного маркетинга

Разработка и обоснование стратегии международного маркетинга фирмы. Роль материнской компании и производственных отделений в формировании маркетинговых стратегий.

Стратегия проникновения на зарубежные рынки. Стратегия завоевания и оптимизации рыночной доли. Стратегия инновации. Стратегия дифференциации и стандартизации (снижения издержек) маркетинговых действий на внешних рынках. Стратегия выживания. Стратегия индивидуализации потребителя. Стратегия расширения внешних рынков. Стратегия конкуренции. Стратегия глобализации. Стратегия последовательного и синхронного маркетинга. Стратегия опережения и отставания в международном маркетинге. Формы согласования маркетинговых стратегий на международном уровне.

Цикл и матрица планирования международного маркетинга. Стратегическая модель долгосрочного планирования ТНК. Разработка программы маркетин га по продукту. Ее важнейшие показатели и разделы. Разработка программы маркетинга по производственному отделению. Ее важнейшие показатели и разделы. Особенности составления плана продаж на зарубежном рынке. Проверка плана и оценка его уязвимости,

Тема J б. Организация и контроль международного маркетинга

Организация международного маркетинга и основные модели ее реформирования. Принципы построения организационной структуры подразделения международного маркетинга, ее оптимизация. Экспортный отдел. Международный отдел. Зарубежные отделения. Мультинациональные организации и их маркетинговые структуры. Факторы трансформации. Централизация и децентрализация управления маркетинговой деятельностью; преимущества и недостатки. Специализированные маркетинговые компании международного профиля.

Контроль международной маркетинговой деятельности и его специфика. Контроль через стандартизацию маркетинговой деятельности. Контроль через формирование единой коммуникационной и информационной системы. Механизм контроля за, рисками зарубежного сбыта. Оценка результатов международной маркетинговой деятельности.

Раздел V. Особенности маркетинга отдельных зарубежных стран

Тема 17. Особенности маркетинга в США

Общие сведения. Региональные различия. Маркетинговые исследования. Регулирование импорта. Деятельность федерального правительства. Деятельность органов местной власти. Торговые агенства и дистрибьюторы. Торговые филиалы и отделения иностранныхфирм. Инвестиционный климат. Налоги.

Тема 18. Особенности маркетинга в Германии

Общие сведения. Региональные различия. Регулирование импорта. Стандарты D.I.N. Прямые продажи. Торговые агентства. Филиалы и отделения иностранных фирм. Инвестиционный климат. Торговые ярмарки.

Тема 19. Особенности маркетинга в Японии

Общие сведения. Регулирование импорта. Маркетинговые исследования. Особенности традиционной системы розничной и оптовой торговли. Универсальные и специализированные торговые компании. Филиалы и отделения иностранных компаний. Японская среда бизнеса.

Тема 20. Особенности маркетинга в Бразилии

Общие сведения. Региональные различия. Регулирование импорта. Государственная политика. Инфляция. Торговые агентства. Условия создания и функционирования иностранной компании. Уровень прибылей. Инвестиционный капитал- Протекционистские меры. Контроль цен.

Тема 21. Особенности маркетинга в России

История возникновения н основные этапы развития. Международный и внутренний маркетинг российских фирм и организаций. Специфика маркетинговой среды России.

Плавы и **методические рекомендации к учебным занятиям**

Занятие 1. Концепция международного маркетинга

1. Международный маркетинг как один из видов маркетинга.
2. Концепция международного маркетинга.
3. Международный, мультинациональный и глобальный маркетинг.
4. Основные стратегии в международном маркетинге.
5. Разбор кейса. x

Методические указания к занятию J

Студенты должны выявить общее и особенное в понимании маркетинга и международного маркетинга, знать основные подвиды международного маркетинга, уметь выделить специфику в развитии международного маркетинга в России.

Рекомендуется обратить внимание на пассивную и активную роль маркетинга в международной деятельности фирмы, а также на его основные и специфические функции.

С помощью разбора конкретной ситуации из раздела «КеАсы и задачи по международному маркетингу» рекомендуется определить значение и сущность международного маркетинга в зарубежной деятельности фирм.

Занятие *2*. Особенности изучения международной маркетинговой среды

1. Основные факторы внешней макросреды международногомаркстинга.
2. Основные факторы внешней микросреды международного маркетинга,
3. Внутренняя среда маркетинга п международной деятельности фирмы.
4. Основные средства адаптации фирмы и ее товаров к зарубежной среде.
5. Разбор кейса.

Методические указания к занятию 2

Обучающиеся должны получить четкое представление об особенностях международной и иностранной среды и специфике ее изучения. Они должны обратить внимание на правовые, экономические, политические, культурные и другие факторы внешней маркетинговой среды, а также на характер деятельности международных организаций, оказывающих влияние на зарубежные торговые и инвестиционные модели деятельности фирмы.

С помощью разбора конкретной ситуации из раздела «Кейсы и задачи по международному маркетингу» рекомендуется дать анализ специфики факторов внешней среды конкретной фирмы на зарубежном рынке и предложить рекомендации по ее адаптации:.

Занятие 3. Оценка и выборы целевого рынка в международном маркетинге

1. Анализ потенциала внешних рынков сбыта и особенности оценки их при влекатсл ьности.
2. Особенности международной сегментации.
3. Механизм сканирования рыночных альтернатив и инструментарий сопоставления рынков в страновом разрезе.
4. Основные факторы, определяющие решения о выходе на внешний рынок и дивесгиционные решения.
5. Представительные стратегии проникновения на зарубежные рынки.
6. Разбор кейса,

Методические указания к занятию 3

После короткого обзора теоретических положений по оценке и выбору целевого рынка в международном маркетинге студентам рекомендуется разобрать соответствующие конкретные ситуации из раздела «Кейсы и задачи по международному маркетишу».

Занятие 4. Международный маркетинг и эконометричесКая наука

1. Классификация зконометрических методов в зависимости от целей использования в маркетинге.
2. Основные виды и характеристика статистических методов, используемых в маркетинге.
3. Основные методы оперативных исследований в маркетинге.
4. Имитация как эконометрический метод оптимизации, прогноза, планирования и контроля в маркетинге.
5. Компьютерные программы поддержки маркетинговых решении.
6. Решения маркетинговых задач с применением эконометрики.

Методические указания к занятию 4

Обучающимся рекомендуется провести краткий обзор основных зконометрических методов, применяемых в международном маркетинге, а затем перейти к решению конкретных задач» которые приводятся в разделе «Кейсы к задачи по международному маркетингу»,

Занятие 5. Особенности разработки товарной политики в международном маркетинге

1. Основные средства оптимизации товарного ассортимента в международной деятельности фирмы.
2. Стратегии стандартизации и дифференциации товара на внешних рынках .'Стратегии синхронного, последовательного и авангардного маркетинга.
3. Международный жизненный цикл товара и характеристика его основных стадий.
4. Международная маркетинговая политика в области выпуска новой продукции.
5. Требования к упаковке и маркировке товара, поставляемого за рубеж.
6. Разбор кейса.

Методические указания к занятию 5

На занятии студентам рекомендуется дать четкие ответы на поставленные вопросы, а также с помощью разбора конкретной ситуации из раздела «Кейсы и задачи по международному маркетингу» закрепить знания по данной теме на практике.

Задание 6. Особенности разработки ценовой политики в международном маркетинге

1. Основные факторы, формирующие уровень экспортных цен.
2. Ценовые ориентации на издержки, конкуренцию и спрос.
3. Ценовая политика и международный жизненный цикл товара.
4. Основные ценовые стратегии в международном маркетинге.
5. Специфика ценообразования во встречной торговле.
6. Механизм трансфертных иен.
7. Разбор кейса.

Методические указания к занятию 6

На занятии студентам рекомендуется дать четкие ответы на поставленные вопросы, акцентируя внимание на специфику ценообразования и ценовой стратегии в международной маркетинговой деятельности фирм.

Также студентам предлагается решить задачу по трансфертным ценам, а затем разобрать конкретную ситуацию по соответствующей теме из раздела «Кейсы и задачи по международному маркетингу».

Занятие 7. Особенности разработки сбытовой политики в международном маркетинге

1. Требования к выбору каналов сбыта в международном маркетинге. Сегментация международной схемы распределения.

2. Сбытовые каналы фирм на межгосударственном и внутригосударственном уровне и критерии их выбора.

3. Стратегии международного сбыта.

4. Прямой и косвенный экспорт. Электронная торговля,

5. Специфические формы зарубежного сбыта.

6. Организации зарубежного сбыта: торговые компадии, консорциумы, зарубежные филиалы и др.

7. Сбытовые альянсы в международном маркетинге. Стратегия «айкидо».

8. Разбор кейса. ч

Методические указания к занятию 7

Студентам следует рассмотреть особенности дизайна сбытового канала и управление им в международной маркетинговой деятельности фирмы, сбытовые системы типа pull и push, проблемы стандартизации зарубежной сбытовой сети, а также остановиться на специфике сбытовой системы фирмы при организации внешней, оптовой и розничной торговли на территории зарубежных государств.

Для закрепления полученных знаний рекомендуется проанализировать конкретную ситуацию на соответствующую тему из раздела «Кейсы и задачи по международному маркетингу».

Занятие 8. Особенности разработки коммуникационной политики в международном маркетинге

1. Организация международных рекламных кампаний.
2. Стратегии стандартизации и индивидуализации рекламных выступле-Ний на зарубежных рынках разных стран.
3. Проблемы адаптации коммуникационной политики к требованиям внешних рынкоп.
4. Международный паблик рилейшнз. Международный имидж фирмы.
5. Стимулирование сбыта в международном маркетинге и сервисная полигика.
6. Международные выставки и их роль в коммуникационной политике международного маркетинга.
7. Разбор кейса.

Методические указания к занятию 8

Во время занятий студентам необходимо получить четкое представление >6 особенностях коммуникационной политики в международной деятельности фирмы и дать полную характеристику специфики международной рекла*л* ы, паблик рилейшнз и средств стимулирования сбыта. Особо рекомендуется остановиться на организации участия фирмы в международных выставках и три ниипах их выбора для фирмы.

С помощью разбора конкретной ситуации из раздела «Кейсы и задачи *по* международному маркетингу» студенты имеют возможность закрепить навыки: по решению реальных маркетинговых ситуаций по соответствующей теме.

Занятие 9. Стратегии и программы (планы) международного маркетинга

1. Основные стратегии международного маркетинга.
2. Механизм разработки стратегий международного маркетинга.
3. Виды программ (планов) в международном маркетинге,
4. Структура и содержание программ (планов) в международном марке->смге.
5. Составление программы (плана) международного маркетинга (разбор sAca). ,

Методические указания к занятию 9

Студентам рекомендуется определить основные особенности разработки сэ*5основания стратегии международного маркетинга, а также роль в этом ма-- ри-нской компании и производственных отделений. Специально следует осянБсдаться на методике разработки маркетинговой программы (плана) по эррдаукту н по производственному отделению, выявить методы оценки их эфезетивности.

Для закрепления полученных знаний рекомендуется с помошью разбора реальной ситуации из раздела «Кейсы и задачи по .международному маркетингу» разработать экспортную маркетинговую программу (план) по продукту.

Вопросы к зачету (экзамену)

1. Глобальный и мультинациональный маркетинг.
2. Общее и специфическое в характере международного и внутреннего маркетинга.
3. Критика трансфертного ценообразования в странах, из которых товары вывозятся по заниженным ценам.
4. Стратегические альянсы и консорциумы в международном маркетинге.
5. Международный жизненный цикл топара; характеристика основных его стадий.
6. Основные факторы, влияющие на выбор средств в международной рекламе.
7. Преимущества и недостатки различных видов торговых марок.
8. Стратегии выбора целевых зарубежных рынков.
9. Международная сегментация: особенности и основные виды.
10. Прямой и косвенный экспорт в международном маркетинге: преимущества, .недостатки и тенденции развития.
11. Социально-культурные факторы внешней среды и их влияние на международную маркетинговую деятельность. Кросс-культурный анализ.
12. Расчет прайсингов параметрических рядов товаров в международной торговле. Эффект «каннибализма».
13. Ценовые цели и этапы разработки ценовых стратегий и цен в международном маркетинге.
14. Влияние политических и правовых факторов внешней среды на международную маркетинговую деятельность фирмы,
15. Вертикальные и горизонтальные системы сбыта в международном маркетинге.
16. Экономические факторы внешней среды и их влияние на международную маркетинговую деятельность,
17. Стратегия «айкидо» и комплементарные каналы сбыта в международном маркетинге.
18. Эскалация экспортной цены и ценовой демпинг.
19. Выбор рекламного агентства в международной рекламной практике. Зеркальный эффект.
20. Кластерный анализ и совокупный жизненный цикл товаров на мировом рынке.
21. Виды и функции посредников в международной торговле.
22. Стратегии стандартизации и адаптации товара в международном маркетинге.

23. Основные виды сбытовых сетей в международном маркетинге и сегментация распределения.

24. Современная международная маркетинговая среда: условия турбулентности.

25. Трансфертное ценообразование в международном маркетинге.

26. Интернет, Экстранет и Интранст в сбытовой технологии международного маркетинга.

27. Основные факторы и стратегии выхода фирмы на зарубежные рынки.

28. Торговые марки в международном маркетинге и их зашита.

29. Уровни и системы контроля в области международного маркетинга.

30 Факторы оптимизации объема и структуры экспортного ассортимента.

31. Особенности управления международной маркетинговой деятельностью: планирование, организация, учет и контроль.

32. Синхронная, последовательная и авангардная модели ЖЦТ при выходе на зарубежные рынки в международном маркетинге.

33. Многоступенчатость каналов сбыта и три типа сбытовых структур в международном маркетинге.

34. Международный маркетинг, понятие, сущность, виды.

35. Стратегии разработки новых товаров в международном маркетинге.

36. Основные управленческие решения в международном маркетинге.

37. Международная конкурентоспособность фирмы и факторы ее повышения.

38. Аргументы «за» и «против» выхода на зарубежные рынки.

39. Требования к упаковке товаров и грузов в международном маркетинге.

40. Особенности и этапы развития международного маркетинга в России.

41., Методы и стратегии ценообразования в международном маркетинге.

42. Инновационная политика в международном маркетинге.

AX Национальные условия макросреды и международная реклама.

44. Средства коммуникации в международном маркетинге.

45. Мировая глобальная и мультинациональная маркетинговая среда.

46. Виды адаптации в международной товарной политике.

47. Двойственная роль ценовой политики в международном маркетинге.

48. Этно- н полицентризм в международном маркетинге.

49. Основные стратегические решения в международном маркетинге.

50. Особенности международной торгово-марочной практики. Бренд-менеджмент.

51. Основные стратегии комплекса международного маркетинга: стандартизация и адаптация,

5Z Принципы и технологии расчета внешнеторговых цен. 53ь. Стандартизация и адаптация программ рекламных кампаний в международном маркетинге.

54. Основные формы международной сбытовой деятельности.

55. Выбор канала распространения рекламы в международном маркетинге.

56ч Товарная политика в системе международного маркетинга.

*

57. Методы pull и push в организации международной рекламы.
58. Основные решения при формировании каналов сбыта в международном маркетинге.

Тематика письменных работ

1. Международный маркетинг и его особенности.
2. Перспективы развития международного маркетинга.
3. Концепция глобального маркетинга.
4. Концепция мультинационального маркетинга.
5. Интернационализация бизнеса и особенности маркетинговой деятельности компании (иностранная компания по оыбору).
6. Международный маркетинг и ТНК.
7. Международный маркетинг услуг.
8. Особенности маркетинговой деятельности фирмы на рынке (иностранная фирма и рынокили отечественная фирма и иностранный рынок по выбору).
9. Особенности международной маркетинговой среды.
10. Особенности маркетинговой среды (зарубежной страны по выбору).
11. Экономическая (финансовая) маркетинговая среда (зарубежной страны по выбору),
12. Анализ рынка (мирового или странового) (товар и страна по выбору).
13. Региональная интеграция и международный маркетинг.
14. Правовая маркетинговая среда (зарубежная страна по выбору).
15. Социальная маркетинговая среда (зарубежная страна по выбору).
16. Культурная маркетинговая среда (зарубежная страна по выбору).
17. Кросс-культурный анализ в международном маркетинге.
18. Сегментация __ рынка (товар и страна по выбору).
19. Стратегии проникновения на зарубежный рынок (рынок по выбору).
20. Стратегии выбора целевых рынков в международном маркетинге.
21. Мировой рынок __ (товар и страна по выбору).
22. Обзор мирового рынка _1__ (товар по выбору).
23. Прогноз мирового рынка __ (товар по выбору).
24. Обзор ___ рынка ___ (страна и товар по выбору).
25. Прогноз ___ рынка ___(страна и товар по выбору).
26. Конъюнктура мирового (или зарубежного) товарного рынка (товар и страна по выбору).
27. Глобальная конкуренция и глобальный маркетинг.
28. Риски зарубежной деятельности.
29. Стандартизация и адаптация как представительные стратегии международного маркетинга.
30. Технология международных маркетинговых исследований.
31. Информационные оети маркетинговой работы ТНК.
32. Эконометрические методы в международном маркетинге.
33. SWOT-анализ в международных маркетинговых исследованиях.

34. Кластерный анализ в международном маркетинге.
35. Регрессионный анализ в международном маркетинге,
36. Особенности изучения фирм на зарубежных рынках.
37. Справка на фирму__ (зарубежная фирма по выбору).
38. Источники информации по зарубежным рынкам.
39. Источники информации по иностранным фирмам.
40. Международный жизненный цикл товара и его особенности.
41. Синхронная модель формирования жизненного цикла товара на зарубежных рынках.
42. Последовательная модель формирования жизненного цикла товара на зарубежных рынках.
43. Авангардная модель формирования жизненного цикла товара на зарубежных рынках.
44. Товарные стратегии в международном маркетинге: адаптация и стандартизация.
45. Международная стандартизация и сертификация товара (товар по выбору).
46. Упаковка в международном маркетинге.
47. Разработка нового товара для рынка (товар и страна по выбору).
48. Особенности ценовой стратегии ____ фирмы на мировом рынке или зарубежном рынке (страна и товар по выбору).
49. Трансфертные цены в практике ТНК.
50. Мировая цена и особенности се определения.
51. Особенности определения цены во внешнеторговом контракте.
52. Организация контроля ценовой политики в структуре ТНК.
53. Особенности сбытовой политики ____фирмы на миропом рынке или на зарубежном рынке (страна и товар по выбору),
54. Совместные предприятия в системе организации зарубежной деятельности,
55. Глобальная логистика.
56. Управление зарубежными каналами сбыта.
57. Организация международной'рекламной деятельности.
58. Организация рекламной деятельности в стране (по выбору).
59. Организация рекламной деятельности иностранной фирмы (по выбору).
60. Организация рекламной деятельности отечественной фирмы на зарубежных рынках (по выбору).
61. Особенности рекламной деятельности фирмы на мировом или зарубежном рынке (страна по выбору).
62. Брендннг и торговые марки ведущих зарубежных фирм.
63. Глобальный бренд. > >
64. Эмпирический маркетинг и глобальный бренд.
65. Роль торговой марки в формировании имиджа на зарубежных рынках.
66. Организация международных выставок и ярмарок.
67. Крупнейшие рекламные агентства мира (или страны по выбору).
£&, Прккшшы выбора рекламных агентств на зарубежном рынке.

69. Принципы отбора и разработки рекламных объявлений для зарубежных рынков.

70. Особенности внедрения товара (на рынок мировой или страновой по выбору).

71. Методы прямого проникновения на зарубежные рынки.

72. Организации, содействующие развитию зарубежной деятельности.

73. Основные принципы выбора зарубежного рынка.

74. Франчайзинг в международном маркетинге или зарубежной деятельности (фирма по выбору).

75. Лизинг в международном маркетинге (или зарубежной деятельности фирмы по выбору).

76. Организация производства за рубежом,

77. Стратегические альянсы в международном маркетинге.

78. Консорциумы в международном маркетинге.

79. Позиционирование рынков в международном маркетинге.

80. Организация международной маркетинговой деятельности иностранной фирмы (по выбору).

81. Планирование зарубежной маркетинговой деятельности (фирма и страна по выбору).

Сетка часов по учебным циклам

Учебные циклы	Число часов
Аудиторные занятия, всего	***n***
Лекции	26
Семинарские и практические занятия	34
Деловая игра	8
Коллоквиумы	4
Тренинг-тест с использованием ЭВМ	2
Консультации	2 (вне сетки)
Форма контроля	Экзамен

Самостоятельная работа

1. Подготовка к семинарским, практическим занятиям и деловой игре.
2. Подготовка к коллоквиуму и тестированию.
3. Выполнение письменных работ: разбор конкретных ситуаций (кейс-стади), решение маркетинговых задач.
4. Выполнение тематической письменной работы (курсовой работы, реферата или тематической справки).
5. Подготовка к экзамену.

Тематический план учебных занятий

Вариант А

Дата	Темя занятий	Число часов		
		S *x* *и*	и а *м*	Прет даиа-тсль
	Концепция международного маркетинга. Глобальный и мультинациональный маркетинг.			
	Анализ международной маркетинговой деятельности компании ИКЕА (Интернет — ЭВМ) или кейс «Marks & Spenser» (или «Клюшки для гольфа») — письменно — разбор устно			
	Анализ внешней среды международного маркетинга			
	Кейс «Батя» или «Мицуи в Иране» — устно (по командам)			
	Изучение мирового рынка (объекты). Рыночный обзор, симптоматика и прогноз			
	Составление обзора мирового рынка (товар - по выбору)			
	Изучение мирового рынка (методы). Бснчмаркннт			
	Экономическая наука и международный маркетинг. Теория игр н теория вероятностей в международном маркетинге. Решение задач			
	Особенности международной сегментации и вы бора стратегии проникновения на зарубежные рынки v			
	Кейс «Нужен ли японским потребителям европейский зонтик?» — устно			
	Товарная политика в международном маркетин-[1] re. Международный жизненный цикл товара			
	Синхронная, Последовательная и авангардная модели МЖЦТ		2	
	Товарная политика в международном маркетинга. Международное позиционирование и оптимюекия экспортного ассортимента Кдйс «КолгсЙт» — письменно (контольная работа)		2	

Продолжение тематического плана (вариант А)

Дата	Тема занятий	Число часов		Препо-дава-тель
		«■ Б а о	и 5 К о и **11**	
	Товарная политика в международном маркетинге. Инновационные стратегии Кейс «КолгеЙт» — разбор устно Ценовая политика в международном маркетинге. Дековые цели и факторы международного цено-образования	2 2	2	
4	Роль ценовой политики в международном мар-кетинге. Государственное регулировании цен и антимонопольное законодательство Ценовая политика в международном маркетинге. Ценовой и иецеиовой демпинг и трансфертное це необразован не Решение задач и выполнение заданий по транс-фертному ценообразованию Ценовая политика в международном маркетинге. Эскалация экспортной цены. «Каннибализм». Контроль за иенами на мировом рынке	2 2 2	4	
	Расчет цены по импорту при подготовке к меж-дународным переговорам по ценам — письменно		2	
	Сбытовая политика в международном маркетин-ге. Международные каналы сбыта и их виды. Универсальные и специализированные торговые фирмы и их функции	2		
1	Кейс «Венецианский купец Benetton» — письменно		4	
	Сбытовая политика в международном маркетинге. Решения по организации международных каналов сбыта Международная конкуренция и стратегия «айки-до». Стратегические альянсы и консорциумы Сбытовая политика в международном маркетинге. Основные формы международного сбыта, «Серый» сбыт. Стратегии международного сбыта	i 2 2 2	*2*	

Продолжение тематического плана (вариант А)

Дата	Тема занятий	Число		Препо-дава-тель
		я	о о о IS С *п*	
	Международная интегрированная логистика, Кейс «Глобальная логистическая стратегия компании ZEI» (по командам)		4	
*	Интернет, Экстранет и Интранет в международном маркетинге. Электронная торговля Выполнение задания по междунЕродному маркетингу в Интернете	2	2	
	Коммуникационная политика в международном маркетинге. Международная реклама Keflc «Disney Land за границей»	2	2	
	Коммуникационная политика в международном маркетинге, PR и имиджиология на мировом рынке Кейс «McDonald's — маркетинговые технологии»	ƨ	2	
	Коммуникационная политика в международном маркетинге. Средства стимулирования сбыта Кейс «Avon — перестройка торговли на дому в 90-е гг. XX в.»	2 • 2	2	
	Особенности международного маркетинга отдельных зарубежных стран или фирм (доклады) Управление международной маркетинговой деятельностью		4	
	Организация работы международного маркетингового отдела на фирме		4	ф
	Кейс «Source Perrier», Письменная ко1ггрольная работа		4	
	Кейс «Source Perrier». Разбор письменной контрольной работы		4	
	Обзорный материал по курсу. Тест-контроль (на ЭВМ). Раэбор теста		4	
	Итого	46	* I	

Окончание тематического плана (вариант Б)

Вариант Б

Название темы	Число часов	
	лекции	семинары
Концепция международного маркетинга Основные объекты комплексных исследований в международном маркетинге. Анализ внешней среды Особенности международной сегментации и выбора внешних рынков *сбыта* Методика проведения международных маркетинговых исследований и экоиометрическая наука Товарная политика в системе международного маркетинга Ценовая политика в системе международного маркетинга Сбытовая политика в системе международного маркетинга Коммуникационная политика в системе международ- ного маркетинга Планирование, организация и контроль международ- ного маркетинга Особенности маркетинга в отдельных странах (доклад в письменной форме) ,	2 2 2 2 * 2	2 2 2 г г
Итого	12	8
Всего	20	

Рекомендуемая литература

Основная литература

Учебника

Ноздреева, Я. 5. Международный маркетинг: учебник. М : Экономисть, 2005.
Сейфушева, М. Э. Международный маркетинг: учебник М.; ЮНИТИ, 2004.
Багиев.Т.Л. Международный маркетинг/Г. Л.Багиев, Н. К Моисеева, С.В. Никифорова. СПб.: Питер, 2001.
Хояаенсен, С. Глобальны*! маркетинг. Минск : Новое знание, 2004.

Учебные пособия

Буров, А. С. Международный маркетинг: учеб. пособие. М.: Дашков и Ко, 2004.
Алексумн, В. А. Международный маркетинг: учеб. пособие. М.: Дашков и Ко, 2000.
Ноздреева, Р. *Б.* Современные аспекты международного маркетинга : учеб. пособие. М.: РОССПЭН, 20Q2.
Черенков, В, М. Международный маркетинг: учеб. пособие. СПб., 2003.

Дополнительная литература

Амбдер, Г. Практический маркетинг. СПб.: Питер, 1999.
Армстронг, Г. Введение в маркетинг / Г. Армстронг, Ф. Котлер. М.: Издательский дом Вильяме, 2000.
Асселъ, Г. Маркетинг, принципы и стратегия. М.: Инфра-М, 1999.
Боев, К Л, Современная реклама / К. Л. Бове, У. Ф. Арене. М.: Издательский дом Довгань, 1995.
Дайан, А, Академия рынка. Маркетинг / А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар и др. М. : Экономика, 1993.
Джоббер, Д. Принципы и практика маркетинга. 2-е изд. СПб.: Издательский дом Вильяме, 2000.
Диксон, Я. А Управление маркетингом. М.: Бином, 1998.
Долгов, С, Я. Глобализация экономики. Новое слово или новое явление. М.: Экономика, 1998.
Дэниеле,Дж. Международныйбиэнес/Дж.Дэниеле,Л. Х. Радеба. М. :Дсло, 1994.
Крылова, Г.Д. Маркетинг: учебник /Г. Д. Крылова, М. И. Соколова. М.: ЮНИТИ, 2004.
Дамбен, Ж. Ж. Стратегический маркетинг СПб. : Наука, 1996.
Леей, М. Основы роэничноЙторговли/М.Леви, Б. А. Вейтц.СПб. : Питер, 1999.
Маркетинг / под ред. Романова. М.: ЮНИТИ, 1997.
Мию&ре, Л Стратегический процесс / Г. Мшщберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. СПб.: Питер, 2001.
Никеле, У. Постижение бизнеса / У. Никеле, Д. Макхью, С Маххью. Тольятти ! Издательеккй дом Довгань, 1996.

Ноздрева, Р. Б. Организация и управление внешнеэкономической деятельностью : учебник/ Р.Б. Ноздрева, Б.И. Сииоцкий, В.В. Кормышев и др. М.: ИНФРА-М, 2000.

О'Шонесеи, Дж, Конкурентный маркетинг; стратегический подход. СПб.: Питер, 2001.

Портер, Л/. Конкуренция. М.: Издательский дом Вильяме, 2000.

Райе, Эл. Маркетинговые войны / Эл. Райе, Дж. Трауг. СПб.: Питер, 2000.

Траут, Дж. Новое позиционирование. СПб.: Питер, 2000.

У-улас, У Реклама. Теория и практика / У, Уэллс, Дж. Бсрнет, С. Мориартри. СПб.: Питер, 1999.

Хериген, Х. Маркетинг. учебник. М.: Инфра-М, 2000.

Черчилль, Г. А. Маркетинговые исследования. СПБ.; Питер, 2000.

Энис, Б. М. Классика маркетинга/ Б, М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква. СПб.: Питер, 2001.

Правовые акты

Гражданский кодекс РФ. Части первая (от 30 нобяря 1994 г,), вторая (от 26 января 1996 г.) и третья (от 26 ноября 2001 г.) (с послед, иэм. и доп.).

Налоговый кодекс РФ. Часть первая (от 31 июля 1998 г.) и вторая (от 5 августа 2000 г.) (с послед, иэм. И ДОП.)

Таможенный кодекс Российской Федерацииот28 мая 2003 г. (спослед, изм.и доп).

Закон РФ «О международном коммерческом арбитраже* от7июля 1993 г. (с послед. изм. и доп.).

Закон РФ «О рекламе» of 18 июля 1995 г. {с послед, изм. и доп).

Закон РФ «О таможенном тарифе* от 21 мая 1993 г. (с послед, изм. к дол).

Патентный закон РФ от 2 сентября 1992 г. (с послед, изм. и доп).

Федеральный ЗАКОН «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10 декабря 2003 г. (с послед, изм. и доп).'

Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 9 июля 1999 г. (с послед, изм. *м* доп.).

о>едеральный закон «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» от 8 декабря 2003 г. (с послед, изм. и доп.).

Монографии» учебники и учебные пособия

Лбрамишши, Г. Г. Проблемы международного маркетинга. М.: Международные отношения, 1984.

Амбяер, Т. Практический маркетинг. СПб.: Питер, 1999.

АсселЪ, Г, Маркетинг: принципы и стратегия. М.; Инфра-М, 1999-

Армстроиг, Г. Введение в маркетинг / Г. Армстронг, Ф. Котлер. М.: Издательский дом Вильяме» 2000.

Батра, Р. Рекламный менеджмент/ Р. Багра, Дж. Дж. Майерс, Д. А. Аакер. М.: Вильяме, 1999. ч

Баэурсокс, Дональд Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок / Дональд Дж. Баэурсокс, Дэвид Дж. Клосс. М.; Олимп-Бизнес, 2001.

Бенсон, Д. Транспорт и Доставка Грузов : пер. с англ. / Д, Бенсон, Дж. Уайтхед. М.: Транспорт, 1990.

Бернет,Дж, Маркетинговые.коммуникации. И)Гтегрированный подход/Дж. Вернет, С. Мориарти. СПб.: Питер, 200 L

&1э/с, С. Введение в паблик рилеишнз. Ростов н/Д : Феникс, 1998.

Боев, К. Л. Современная реклама / К-Л. Бовс. У. Ф. Арене. Тольятти : Довгань. 1995.

Герникова, И. И. Маркетинг и международное коммерческое дело. М.: Впешторгиз-дат, 1991.

Дайаи, А. Академия рынка. Маркетинг/А. Дайан.Ф. Буксрсль, Р.Ланкпр и др. М.: Экономика, 1993.

Джоббер, Д. Принципы и практика маркетинга. 2-е изд. СПб.: Издательский дом Вильяме, 2000.

Диксоц, П.Р. Управление маркетингом. М.: Бином, 1998.

Домов, С. И. Глобализация экономики. Новое слово или новое явление. М.: Экономика, 199S.

Дэниыьс, Дж, Д. Международный бизнес. Внешняя среда и деловые операции / Дж.Д. Дэниел ьс, Л.Х. Радеба. М.: Дело, 1994.

Завьялов, П. С. Формула успеха: маркетинг/ П. С.Завьялов, В. Е.Демидов. М.: Международные отношения, 1988.

Казаков, И. А. Маркетинг экспортного продукта. Приложение к журналу Маркетинг. М.: Центр маркетинговых исследовании и менеджмента, 1999.

Капустина. N. Е. Теория и практика в США. М.: Экономика, 1981.

Ламбен, Ж *Ж.* Стратегический маркетинг. СПб.: Наука, 1996.

^е*М/.ОсновырозничноЙторговли/М.Леви,Б. А. Вейтц.СПб. :Питер, 1999. '

Левтии,Ф, М. Мировые рынки: конъюнктура и цеиы/Ф. М.Лсвшин, С. Б. Мухи», В. Н. Соловьев. М.: Международные отношения, 1987.

Левишн, Ф, М. Внешнеторговые цены. М.: В нештор гиздат, 1990.

Маджвро, С. Международный маркетинг. М. : Международные отношения, 1979.

Малхотра, Мэреш К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. 3-е изд. М.: Издательский дом Вильяме, 2002.

Маркетинг во внешнеэкономической деятельности предприятия. М.: Внешторгиз-ддт, 1989.

Маркетинг- Теория. Методология. Практика. Сб. материалов ТПП СССР. М., 1978-1985. Вып. 1-9.

Мясоедов, С. П. Основы кросс-культурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур. М.: Дело, 2003.

Мищберг, Г. Стратегический процесс/ Г. Минцбсрг, Дж. 6. Куини, С Гошал, СПб.: Питер, 2001.

Неруш, Ю. W. Коммерческая логистика. М.: Биржи и банки, 1997.

Никитин, С Я. Конъюнктура мировых товарных рынков: специфика и прее*ствен-ность, М. : Международные отношения, 1982.

Николаев, Д. С Международные торговые перевозки. Пресс. М.: МГИМО, 1995.

Ноэдрева, Р. Б. Техническое обслуживание в системе маркетинга автомобилестроительных фммр Японии. Маркетинг и проблемы совершенствования управления внешнеторговой деятельностью. Сб. материалов ТПП СССР. М., 1987. Вып. 2.

Ноздрева, Р. *Б.* Как организована торговля машинами и оборудованием? Как продать ваш товар на внешнем рынке? М.: Мысль, 1990.

Й*эфе#о, *Р. Б,* Маркетинга управлении международной деятельностью японских фирм: Автореф. яисс. ...докт. экон. наук. М.; МГИМО, 1994.

Яоэфюм, *Р. Б.* Междунвродный маркетинг: учеб. пособие. М.: МГИМО ; Полйфвфсер»нспресс, 2002.

Нвэдрыа, Р. Б Современные аспекты международного маркетинга : учеб. пособие. М.; РОССПЭН. 2003.

Ноздрева Р. Б. Экспортный маркетинг : учеб. пособие. М.: МГИМО, 1991.

Ноздрева, Р. Б, Маркетинг/ Р. Б. Ноздрева, Г. Д.-Крылова, М. И. Соколова, В. Ю. Гречкой. М.: Юристь, 2002.

Ноздрева, Р. Б. Организация и управление внешнеэкономической деятельностью / Р. Б. Ноздрева, Б. И. Ощецкни, В. В. Кормышсв и др. М.: Инфра-М, 2000.

Ноздрева, Р. Б. Маркетинг как побеждать па рынке / Р. Б. Ноздрева, Л. И. Цыгичко. М, ; Финансы и стлтистжл, 1991.

Никеле, У. Постижение бизнеса/У. Никеле, Д. Макхью, С. Макхью. Тольятти : Издательский дом Довгань, 1996.

Пископпель, Ф. Г. Основы конъюнктуры капиталистического хозяйства. М. : Международные отношения, i960.

Портер, М. Конкуренция. М.: Издательский дом Внльямс, 2000.

Райе, Эл, Маркетинговые войны / Эл. Райе, Дж. Трауг. СПб.: Питер, 2000.

Траут, Дж. Новое позиционирование. СПб.: Питер, 2000.

Уэллс, У, Реклама. Теория и практика / У. Уэллс, Дж. Бернет, С. Мориартри. СПб.: Питер, 1999.

Хершген, Х. Маркетинг. Университетский учебник. М.: Инфра-М, 2000.

О'Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. СПб.: Питер, 2001.

Штерн Льюис, В. Маркетинговые каналы /В. Штерн Льюис, И. Эль-Ансари Адель, Т. Кофлан Энн. 5-е изд, м.: Издательский дом Вильяме, 2002.

Черчилль, Г. А, Маркетинговые исследования. СПб,; Питер, 2000.

Энис, Б. М. Классика маркетинга/Б. М.Энис, К-Т. Кокс, М. П.Моква. СПб.; Питер, 2001.

Berkowiiz, E, N., Kerin R. A., RudeHus W. Marketing, St.Louis, Toronto, Santa Clara, Times (Mirror) Mosby College Publishing, 1986.'

Cateora, Р/к Я International Marketing. Eighth Edition, Homewood, Illinois: IRWIN, 1993.

Cateora, Ph. R. International Marieting. Elevetnt Edition/ Ph. R. Cateora, J. L. Graham. N.-Y.: The McGrow - Hill Companies, 2002.

Jain, S.C. International Marketing Management. Second Edition. Boston : Kent Publishing Company, I9S6.

Japan Almanac 2003. Tokyo : Asahi Shimbun, 2004.

Hayashi, S. Gurobaru kigyo-ron (Теория глобальных компаний) / S. Hayashi, Yo. Tokunaga. Tokyo : Chuo keizaisha, 1995 (на яп. яз.),

Keegan, W. J. Global Marketing Management. Seventh Edition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1989.

Kirpahni, V. tf. International Marketing. N.-Y.: Random House Business Division, 1985.

Kosaka, H. Gurobaru таке1!гщи,(ГлобальныЙ маркетинг) Tokyb : Eito sisumetu, 1997 (на яп. яз.).

Kramer, R. International Marketing. N.-Y., 1951.

Leontiades, /. C Managing the Global Enterprise. Competing in the Information Age. L.: Financial Times; Prentice Hall, 2001.

Paliwoda, S. J. International Marketing. Second Edition. Oxford : Bullerworth — Heincmann, 1994.

Shimamura, К Nihon-no kokoku kenkyu-no rekishi (История рекламных исследований в Японии) / К. Shimamura, T. Ishizaki. Tokyo: Dentsy, 1997 (на яп. яз.).

Showa-heiseiki-no kokoku kenkyu ronbun (Исследования в области рекламы за период эпохи снова и хейсэй). Tokyo: Yoshida kinen jigyo zaidan, 2000 *(иа яп.* яз.).

Suzuki, M Kokusai makclingu (Международный маркетинг). Tokyo: Dobunkan, 1998 (на яп. яэ).

Sublmsfi, C. J., Lewis ЯТ. International Marketing: Managerial Perspectives Boston'/ C.J. Subhash, R.T. Lewis. Massachusetts : CBI Publishing Company, 1979.

TsusholiaKusho. (Белая книга по внешней торговле). Tokyo: Keizai tstisho sangyosho-hnn, 2003.

Yamada, E. Kokusai maketingu (Международный маркетинг). Tokyo : Doyukai, 1985 (на яп. яз.).

Ytimaioki, К., Takeda S. Kokusai keiei (Международный менеджмент) / К. Yamnzaki, S. Takeda. Tokyo : Yihikaku - buks, 1998.

Quelch, I Л., *Keshan* K„ Vandermerwe S.* European Cases in Marketing Management / J- A. Quelch, *K.* Kashani, S. Vandermerwe. Burr Ridge, Illinois : IRWIN, 1994.

Периодика (2000-2004 гг.)

БИКИ МЭиМО
Economist Financial
Times Nihon keizai
shimbun Wall Street
Journal

Материалы компаний и полевых исследований

Материалы Японской ассоциации маркетинга
Материалы Ассоциации стратегического менеджмента Японии
Материалы компании Shiseido
Материмы компании L'Oreal
Материалы компании Unilever
Материалы полевых исследований автора в Японии (1994 г.)

Учебное издание

Раиса Борисовна Ноздрева

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ

Учебник

Редактор *Л. М, Цесарская*
Корректор О. Я, *Картамышева*
Художественный редактор *Я. С. Соколов*
Компьютерная версий *А.Д Деевой*
Оформление переплета *А. Л. Бондаренко*

Подписано в печать 25.07.05. Формат 60x90 /ю* Гарнитура «Ньютон». Печать офсетная» Усл. печ. л.

Тираж 3000 экз; Заказ № 210.

ООО «Издательство «Экономией*
Ю1000, г. Москва, Лубянский пр., д. 7, стр. 1
Тел.:(095)921-0067

Отпечатано с готовых диапозитивов
в **ОАО** «Можайский полиграфкомбинат»
14320Q, г. **Можайск, ул. Мира, 93.**