

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНА НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ

Г.А. Морозова

Волго-Вятская академия государственной службы

Статья посвящена одной из актуальных проблем выхода на международный рынок отечественных товаропроизводителей в результате вступления России в ВТО. В статье предложены методики оценки экспертных возможностей фирмы, выбора стратегии выхода на рынок, планирования международного маркетинга, анализа практической деятельности на международном рынке исходя из опыта стажировки автора в Федеративной Республике Германии и опыта стажировки слушателей Президентской программы, обучавшихся по специальности «Маркетинг» в Волго-Вятской академии государственной службы.

В наиболее полной трактовке международный маркетинг — это организация деловой деятельности, при которой поток товаров и услуг направляется к потребителям и пользователям продукции в две и более страны. При оценке своих экспертных возможностей фирма может соблюдать следующую последовательность действий:

1. Идентифицировать мотивы экспортной деятельности — например, возникновение избытка производственных мощностей, необходимость выявления новых растущих рынков, наличие уникального продукта или технологии, укрепление конкурентных позиций, экономию за счет роста масштабов производства;
2. Проанализировать ресурсы, которыми корпорация располагает для организации экспорта: опыт и знания, необходимые для экспортной деятельности, необходимую квалификацию сотрудников;
3. Проанализировать отдельные продуктовые рынки — выявить характер спроса, изучить покупательское поведение, деятельность конкурентов, каналы сбыта продукции, доступность средств массовой информации.

Суть международного маркетинга заключается в осуществлении маркетинговых операций через национальные границы. Использование четырех основных элементов маркетинга — продукта, рыночной ситуации, стимулирования сбыта и цен — существенно различается в отношении внутренней и международной торговли. На внутреннем рынке известны степень политического риска, позиция правительства, требования законодательства к организации производства, определены качество трудовых и природных ресурсов. При организации международного маркетинга приходится иметь дело с обществом, в котором все названные и многие другие аспекты могут принципиально отличаться от привычного для фирмы окружения, на которое ориентировано ее производство. В данном контексте полезно рассмотреть альтернативные взгляды на функционирование маркетинга. Одни авторы рассматривают маркетинг как нечто среднее между наукой и искусством, другие видят его в двух «ипостасях»: технической и социальной. Техническая (научная) сторона заключается в применении методов, правил, принципов, относящихся к общим закономерностям, не зависящим от времени и места. Именно эти аспекты составляют основу международного маркетинга. На соци-

альном уровне не возникают проблемы взаимоотношений между конкретными людьми, занятыми распределением товаров и услуг. В данной области особое значение имеет человеческий фактор; маркетинг как социальный процесс может сильно отличаться в различных странах. Лица, занимающие одинаковое положение в компании, но работающие в различных странах, могут проводить совершенно разную политику в сходных ситуациях.

Компании, занимающиеся международными операциями, могут иметь один из трех «профилей поведения»:

1. Моноцентрический, при котором деятельность иностранных подразделений строится в точном соответствии с «родительской» компанией. Продукты таких компаний могут значительно выиграть в области сбыта от «мировой унификации» — примерами являются джинсы «Левис» и «Рэнглер», шотландское виски, автомобили «Роллс-Ройс» и пр. Однако возможны и другие случаи, когда сбыт падает при возникновении напряженности в отношениях между страной-производителем и страной — местом расположения филиала компании.

2. Полицентрический — компания может иметь несколько международных филиалов, деятельность которых хорошо скоординирована, но управленческие функции децентрализованы.

3. Геоцентрический; космополитическое отношение к маркетингу, возможно лишь в подлинных многонациональных корпорациях (далее — МНК), ведущих дела в глобальном масштабе.

ПРИЧИНЫ ВЫХОДА КОМПАНИИ НА ВНЕШНИЙ РЫНОК

Торговый цикл продукта

Спрос на продукт на внутреннем рынке может падать, но за границей, вполне вероятно, на него существует значительный потенциальный спрос. В этом случае происходит следующий цикл развития продукта:

1. В стране А налажено производство продукта, и он экспортируется в страну В по цене С.

2. Поскольку на рынке страны В образовался стабильный спрос на данный продукт, внутри этой страны начинают налаживать собственное производство данного продукта.

3. В результате работы компании-производителя из страны В налажено производство этого продукта на месте по ценам, значительно более низким, чем С (в результате, например, более низкой оплаты труда, более современного оборудования, расширения масштабов производства и пр.).

4. Производитель страны В, в свою очередь, начинает экспортировать данный продукт в страну А по ценам ниже С.

Конкуренция

Конкуренция в других странах может быть ниже, чем дома (благодаря, например, низким ценам на сырье, рабочую силу, финансовым и налоговым льготам и др.).

Утилизация избыточных запасов продукта

Такая практика, по сути, сводится к демпингу и может применяться лишь в качестве краткосрочного средства при сбыте запасов в развивающиеся страны, по-

сколькx демпинг в развитые страны или на внутреннем рынке может создать нежелательный прецедент.

Географическая диверсификация

Географическая диверсификация может быть более предпочтительным курсом, чем ассортиментная. Находить новые рынки для того продукта, в производстве которого компания достигла успеха, целесообразнее, чем подвергаться серьезному риску при налаживании нового, незнакомого производства.

ВЫБОР СТРАТЕГИИ ВЫХОДА НА РЫНОК

При выборе стратегии надо рассмотреть следующие факторы:

1. Желательные темпы выхода на рынок. Если требуется срочно осуществить выход на новый рынок, целесообразно использовать покупку или лицензирование существующих на данном рынке компаний по сбыту (производству) продуктов или воспользоваться услугами местных торговых агентов и местными каналами товародвижения.

2. Издержки (прямые и косвенные). При исследовании данного аспекта следует по возможности избегать субъективного подхода. Экономия прямых затрат может быть перевешена косвенными издержками, такими, как транспорт, забастовки, перебои с энергией или сырьем и пр. С другой стороны, следует взвесить стоимость бездействия; оно может привести к большим убыткам, чем активная, пусть и рискованная, политика.

3. Необходимая степень гибкости компании в отношении местного законодательства. Следует помнить, что международных законов пока не существует, а законы каждой страны созданы для защиты интересов именно ее граждан.

4. Факторы риска как политического, так и конкурентного. На динамичном рынке время является жизненно важным фактором, поскольку ни один продукт не остается новым вечно. Своевременное представление продукта на рынок весьма важно, однако не менее важно избежать «создания себе конкуренции»; это обвинение часто выдвигается против принципа лицензирования. Риск может быть уменьшен путем минимизации инвестиций компании, например, с помощью организации совместных предприятий в данной стране. Кроме того, следует помнить, что активная политика в одной стране может вызвать отрицательное отношение к компании в других государствах (например, арабские страны и Израиль).

5. Период окупаемости инвестиций. Краткосрочная стратегия в данной области основана на лицензировании и торговле готовыми продуктами, тогда как совместные предприятия по производству продуктов могут заморозить капитал на несколько лет.

6. Долгосрочные цели — прогнозирование роста данного рынка на длительный период. Филиал компании в данной стране может основать, например, послепродажное обслуживание продукта (в случае благоприятного прогноза).

С. Джилиган и М. Хирд следующим образом описывают процесс выхода на рынок. Три основных альтернативы, которые рассматриваются на этом этапе: экспорт через посредника (косвенный), прямой экспорт, зарубежное производство. Во всех случаях окончательное решение принимается с учетом следующих факторов:

- 1) цели фирмы и ожидаемый объем ее деловой деятельности на данном рынке;
- 2) размер фирмы и ее финансовые ресурсы;

- 3) способы участия на других зарубежных рынках;
- 4) управленческая культура, опыт персонала фирмы в области организации международного маркетинга;
- 5) характер и уровень конкурентной борьбы на рынке;
- 6) характер продукта, наличие у него конкурентных преимуществ в отношении технологии производства, патентной охраны, товарных знаков;
- 7) политическая «инфраструктура» рынка, таможенные и другие ограничения.

При выходе на внешний рынок важное значение имеет планирование ассортимента и рекламной политики фирмы. Существует несколько вариантов стратегии планирования, простейший из них — простое копирование, когда не подвергается модификациям ни продукт, ни методы рекламы — данная стратегия чревата минимальными издержками и риском экспортера: ее придерживается, например, «Пепси-Кола». Другой вариант, сопряженный с минимальным риском, предполагает изменение методов рекламы без каких-либо существенных модификаций экспортируемого товара. Наиболее дорогостоящим оказывается вариант, связанный с модификацией изделия и специальной рекламной кампанией.

По мнению П. Чизнелла, стратегии выхода на рынок могут быть следующими:

- 1) прямой экспорт (производство организуется на предприятии страны экспортера, с которого снабжаются внешние рынки);
- 2) лицензирование;
- 3) строительство новых зарубежных предприятий;
- 4) совместное предприятие с иностранной компанией;
- 5) консорциум, организация промышленной группы.

Выход на внешний рынок с участием посредников

Поскольку косвенные методы выхода на рынок включают использование посредников, которые ведут деятельность по оформлению документации, физическому движению товаров, организации торговли и т.п., косвенный экспорт может осуществляться и без ведома компании-производителя.

Существует ряд путей «косвенного» выхода на зарубежные рынки.

1. Экспортные дома (Export house) — осуществляют закупки непосредственно у вашей компании (производителя) для торговли на зарубежных рынках. В этом случае экспортная компания берет на себя все аспекты вывоза товаров, и для вашей компании достаточно обычных методов внутреннего маркетинга.

2. Торговые компании (Trading company) — закупают товары и продают их в самых различных странах, осуществляя как экспортные, так и импортные операции.

3. Использование системы сбыта продуктов (рекламы и других методов стимулирования сбыта, каналов товародвижения, магазинов) иных компаний в тех странах, в которые вы осуществляете экспорт ваших товаров (piggybacking). Этот способ используется при экспорте продуктов, которые не являются конкурентами товаров компании, предоставляющей свою систему сбыта, а напротив, расширяют и дополняют ее ассортимент. Возможны как постоянные (долговременные), так и разовые соглашения такого рода между компаниями.

Фирма — поставщик товаров пользуется в данном случае налаженными каналами сбыта; фирма, выступающая как экспортер, имеет возможность разнообразить предлагаемый ассортимент, повысить привлекательность всего пакета предлагаемой продукции.

В соответствии с условиями соглашения экспортер может приобретать товары у поставщика или же получать за реализацию комиссионное вознаграждение. Определенные сложности могут возникнуть, когда соглашение такого типа заключается в отношении реализации технически сложных товаров. Возникает необходимость в подготовке специалистов, организующих сервисное обслуживание и выполнение гарантийных обязательств фирмы-поставщика.

В литературе по международному маркетингу указываются следующие особенности организации выхода на внешний рынок путем установления сотрудничества с экспортными фирмами:

- 1) производитель получает прямой выигрыш от умения экспортной фирмы свободно ориентироваться на внешнем рынке, пользуясь ранее налаженными связями и контактами;
- 2) оплата услуг экспортной фирмы определяется достигнутым уровнем сбыта, так что у нее имеется непосредственный стимул к наращиванию объемов продаж;
- 3) взаимодополняющий ассортимент, поставляемый несколькими производителями, позволяет лучше приспособиться к складывающейся конъюнктуре рынка;
- 4) издержки на реализацию товаров на зарубежном рынке распространяются на большее число фирм, а не оплачиваются каждой из обслуживаемых экспортной компанией корпораций;
- 5) снижение транспортных издержек обусловливается возможностью формирования крупных партий грузов.

Вместе с тем экспортная фирма не всегда в состоянии охватить все географические рынки, в выходе на которые заинтересован потребитель. Стремясь получить как можно большее комиссионное вознаграждение, фирма-посредник может быть заинтересована в расширении круга своей клиентуры, в результате чего снижается уровень обслуживания каждой из обратившихся к ней компаний.

Прямая экспортная деятельность

В данном случае создается экспортное подразделение фирмы, напрямую взаимодействующее с торговыми посредниками на зарубежном рынке. Целевая ориентация торговой политики приводит к росту экспорта, однако резко возрастают и издержки обращения.

К специфическим элементам реализации политики маркетинга при организации прямого экспорта относятся:

- 1) целенаправленное формирование ассортимента — выбор подходящих продуктов для каждого индивидуального рынка, разработка новых товаров, поставка смежных товаров, поиск партнеров — производителей однородных товаров;
- 2) организация сбыта — подготовка и стимулирование торгового персонала, агентов и посредников, определение необходимого уровня запасов, организация хранения товаров, поставки товаров на рынок;
- 3) продвижение товаров — использование местной и специальной рекламы, подготовка проспектов и брошюр, организация торговых выставок, обеспечение соответствующей упаковки и маркировки;
- 4) ценообразование — формирование системы цен и скидок, сбор информации о ценах конкурентов;
- 5) предоставление маркетинговых услуг — финансирование конъюнктурных исследований, оказание технической помощи, составление каталогов, подготовка сотрудников торговых фирм, организация гарантийного обслуживания, проведе-

ние торговых совещаний и составление отчетов о них, сбор информации о конкурентах;

6) финансирование — разработка финансовых схем для торговых фирм, агентов и покупателей, управление кредитом, проведение ревизий и контроль;

7) техническое обслуживание — обеспечение соответствия характеристик продукции местным требованиям, тестирование продукции и контроль качества, поставка запасных деталей, обучение обслуживающего персонала.

Существуют следующие формы непосредственной организации экспорта:

1) торговые агенты компании на зарубежных рынках;

2) распространители (distributors). Обычно распространители (компании или индивиды) приобретают исключительные права на торговлю определенным продуктом на данной территории.

Разница между распространителями и агентами заключается в том, что распространители обычно заключают контракты с компанией-производителем на покупку партии товаров и затем самостоятельно реализуют их на местном рынке, осуществляют послепродажное обслуживание, представляют производителя и т.п.,

3) управленческие контракты (management contracts) используются обычно для продажи услуг, таких, как менеджмент, ноу-хау, обучение персонала и пр.;

4) «франшиза», или передача прав на товарный знак, торговую марку, символику, имя компании и прочую атрибутику в той стране, в которую импортируются товары компании (franchising);

5) лицензирование, т.е. продажа технологии производства, принадлежащей компании. Некоторые компании с предубеждением относятся к продаже лицензий, исходя из того, что:

1) создается потенциальный конкурент, не ограниченный конкретной территорией сбыта производимого по лицензии продукта;

2) низкое качество продукта наносит ущерб и продавцу лицензии (через подрыв престижа торговой марки);

3) возникают проблемы с контролем за объемом производства и связанные с этим финансовые вопросы.

Лицензирование оказывается весьма выгодной стратегией, позволяющей минимизировать предпринимательский риск в связи с отсутствием сопутствующих зарубежных инвестиций. Японские фирмы используют, например, свыше 3500 лицензий. Лицензирование позволяет сберечь время, необходимое для специальной разработки продукта и планирования его продвижения на внешний рынок. В некоторых странах товары могут быть уже защищены патентами и единственный эффективный способ маркетинга на соответствующих рынках связан с продажей лицензий. Традиционно приоритетное значение имеет лицензирование в производстве пластмасс и нефтехимической промышленности. До 45% выпускаемого в мире полиэтилена производится по технологии фирмы Ай-Си-Ай. Примерно половина оборудования произведена по лицензионным соглашениям.

П. Чизнелл рассматривает «франшизу» как одну из форм лицензии, по которой лицензиат оплачивает деловую идею в форме фиксированного платежа и определенного процента общего объема продаж. Лицензиату приходится вкладывать определенные средства в оборудование и оснащение предприятия и уплачивать процент доходов продавцу. Лицензиат может периодически проводить инспекцию для контроля соблюдения стандартов производства или обслуживания. Эта форма

соглашения широко используется крупнейшими фирмами «Херц», «Ави», «Макдоналд», «Хилтон».

Прямая инвестиционная деятельность

Существуют следующие варианты в данной области:

1. Создание представительства (филиала компании) в данной стране. Это медленный и дорогостоящий путь, однако в случае значительного потенциального рынка он наиболее разумен, поскольку лишь таким путем можно обеспечить необходимую гибкость деятельности.

2. Можно приобрести какую-либо компанию в данной стране. Если необходим быстрый выход на рынок, можно воспользоваться этим способом; тем самым обеспечиваются доля рынка, обслуживаемая этой компанией, каналы товародвижения и рыночная информация. Это, однако, неоптимальная стратегия, поскольку те компании, которые предлагаются к продаже, как правило, проявили себя не лучшим образом.

3. Создание совместного предприятия с местной компанией. Основными преимуществами таких предприятий являются:

- приобретение опыта;
- снижение риска;
- экономия капитала;
- возможность использовать квалифицированную рабочую силу при меньших издержках;
- более благоприятные отношения с местными властями.

Совместные предприятия бывают двух основных типов:

1. Долевые совместные предприятия (joint equity venture), при которых каждый из партнеров вносит определенную сумму — в виде капитала или технологии — в обмен на определенную долю прибыли, полученной в результате деятельности предприятия. При таком типе деятельность предприятия не ограничивается временными рамками.

2. В настоящее время растет популярность контрактных совместных предприятий (contractual joint venture). В противоположность первому типу, лишь одна сторона может делать первоначальные инвестиции в виде технологии. Продолжительность деятельности предприятия оговаривается контрактом, который также определяет соответствующие права и обязанности каждой стороны на данное время. Каждое изменение в порядке работы предприятия должно утверждаться совместно всеми участниками.

Преимущества второго типа предприятий (называемых также «соглашениями о промышленном сотрудничестве») особенно хорошо видны на примере сотрудничества с Восточной Европой:

- 1) возникает прибыль от продажи товаров в Восточной Европе;
- 2) большое количество товаров, производимых на Востоке с низкими издержками, может быть реализовано на западных рынках по соответствующим ценам;
- 3) нет необходимости заниматься управлением производством, если это специально не оговорено в контракте (за отдельную плату);
- 4) нет необходимости вкладывать капиталы компании, следовательно, рентабельность инвестиций (в виде технологии и персонала) может быть очень высокой.

Контрактные совместные предприятия особенно широко распространены в настоящее время в области производства автомобилей, компьютеров, техники, роботов, электроники, в космической промышленности и т.п.

Недостатки совместных предприятий:

- 1) трудности с интеграцией в глобальную стратегию маркетинга ввиду двустороннего характера отношений;
- 2) конфликт интересов партнеров как в области цен на компоненты производства, так и в отношении налоговых аспектов;
- 3) проблемы с менеджментом и персоналом.

Основной недостаток этой формы организации экспортной деятельности — высокие издержки, связанные с контролем и координацией производства.

Целесообразно выделить пять самостоятельных фаз «участия» фирмы на мировом рынке.

1. «Пассивное» участие — связано со случайным, несистематическим экспортом. Типичны случаи, когда мелкая фирма получает из-за рубежа запрос относительно возможностей экспорта ее изделий, поступающих исключительно на внутренний рынок. Это случайное событие приводит в движение целую цепь политических и тактических решений, затрагивающих ассортимент, ценообразование, производственную политику и т.д. Активное использование экспортных возможностей связано не с высокой компетентностью руководства фирмы, а с «деловым инстинктом» менеджеров.

2. Ограниченная зависимость от экспорта. Менеджмент готов рассмотреть возможности отдельных зарубежных рынков. Рынки могут выбираться по принципу их географической доступности: они могут не отличаться по своим социально-культурным параметрам от уже существующих рынков сбыта или же не обладать высоким потенциалом. На этой стадии отсутствуют долгосрочные инвестиции, производство обходится ограниченными возможностями.

3. Ограниченные целевые инвестиции. Перспектива наращивания бизнеса приводит к расширению базы экспортной политики корпорации — для выполнения экспортных заказов создаются дополнительные мощности. Тщательно разрабатываются параметры изделий и политика ценообразования, обеспечивающие эффективное проникновение на специально отобранные национальные рынки.

4. Значительная зависимость от внешнего рынка. Менеджеры с особой заинтересованностью относятся к реализации экспортной политики. Ценообразованию и экспортной политике на внешнем и внутреннем рынке уделяется одинаковое внимание. Создается специальное подразделение, ориентированное на зарубежные рынки; экспорт нацелен на определенный доход на капитал.

5. Исключаются различия между внутренним и внешним рынками, создается МНК.

Разная степень участия на мировом рынке предполагает различную меру делового риска. Фирма должна сознательно планировать риск своих внешнеторговых операций, придерживаясь одной из трех возможных стратегий риска:

- 1) уклонение от риска (снижение уязвимости экспорта для делового риска);
- 2) минимизация риска (изучение профилей риска на разных национальных и продуктовых рынках);
- 3) сознательный риск (распределение риска между лицензированием, совместными предприятиями, консорциумами).

Крупное единичное заводское оборудование может лишь периодически закупаться зарубежными партнерами, в этом случае создание новой производственной

базы просто невыгодно. При прямом экспорте производитель сохраняет за собой полный контроль за товаром, в конечном итоге попадающем к зарубежному потребителю. Спецификации товара, его качество, техническое обслуживание остаются прерогативой экспортера. Помимо готовых изделий, некоторые производители (машин, радиоэлектроники и т.д.) практикуют изготовление наборов для последующей их сборки за рубежом. Такой вид экспорта носит форму уступки требованиям местных промышленников об использовании при сборке местных деталей и позволяет преодолеть жесткие таможенные барьеры, устанавливаемые для экспорта готовой продукции.

Планирование международного маркетинга

Основными элементами планирования международного маркетинга являются:

- 1) формулировка базовых принципов в отношении долго- и краткосрочного экономического, технологического, социального и иных аспектов развития компании;
- 2) анализ показателей сбыта и прибыли компании за прошедший период по каждому продукту, рынку и географической зоне;
- 3) анализ перспектив (положительных и отрицательных) по рынкам и типам продуктов;
- 4) анализ сильных и слабых сторон компании и ее конкурентов (прямых и косвенных) в отношении продукта, технологии, финансов, клиентов, каналов товародвижения, персонала, цен, рекламы и др.;
- 5) формулировка долгосрочных целей (маркетинга, финансовых, роста производства и иных) и стратегий их достижения;
- 6) формулировка целей и политики на следующий год с детальной регламентацией по продуктам, рынкам и подразделениям компании;
- 7) разработка программы действий, скоординированной с бюджетом, показывающей последовательность маркетинговых операций для каждого продукта на каждом рынке и в географической зоне, с учетом связей с общественностью, рекламы, политики в области ассортимента, стимулирования сбыта и др.;
- 8) формулировка целей на последующие годы (менее детальная);
- 9) общее заключение о стратегии действий компании (ключевые цели, районы деятельности и т.п.).

Можно выделить три уровня планирования международного маркетинга:

1. Оперативное планирование. Это краткосрочное планирование, предусматривающее составление планов на 1–3 года. Такие планы составляются самостоятельно каждым зарубежным подразделением компании. Они включают показатели по сбыту, прибыли, инвестициям применительно к каждому виду продукта, затраты, планируемую долю рынка и пр.

2. Стратегическое планирование. Самостоятельным подразделениям компании в зарубежных странах предлагается составить долгосрочные планы по предоставлению на рынок новых товаров, как производимых данными подразделениями, так и иными филиалами компании. Штаб-квартира компании дает своим подразделениям лишь самые общие директивы в данном отношении, однако, естественно, эти планы корректируются руководством компании.

3. Корпоративное планирование — планирование в мировом масштабе, осуществляется штаб-квартирой корпорации исходя из общих целей ее деятельности. Такое планирование осуществляется в двух формах — «защитное планирование»

(protective planning), т.е. долгосрочное стратегическое планирование, учитывающее основные тенденции развития рынка и деловой конъюнктуры, и «планирование возможностей» (opportunity planning), направленное на поиск новых путей развития бизнеса, его диверсификацию.

В целом планы маркетинга компании должны обеспечивать:

1. Минимизацию отрицательных последствий возможных неблагоприятных изменений внешних и внутренних условий деятельности компании.
2. Баланс ресурсов компании и международных возможностей развития бизнеса.
3. Координацию и интеграцию деятельности самостоятельных подразделений компании.
4. Разработку структуры системы коммуникаций, которая обеспечит такую координацию и интеграцию в интересах всей компании, а не отдельных частей.

Задачей руководства компании в данной области является согласование стратегических целей, критериев оценки деятельности и основных направлений политики подразделений компании с целью ликвидации или минимизации противоречий между этими подразделениями. Во многих МНК и крупных компаниях для этого используется два основных типа планирования — «сверху вниз» и «снизу вверх».

Планирование «сверху вниз» особенно актуально в тех случаях, когда руководители местных филиалов мало знакомы с концепцией и задачами долгосрочного планирования. Планирование «снизу вверх» наиболее подходит в тех случаях, когда местные условия являются в большей степени уникальными. В такой ситуации руководители местных филиалов играют главную роль в составлении планов. Очень часто на составление планов больше влияют конкретные условия работы местных филиалов, а не основные направления политики компании, сформулированные ее руководством. Существует три основных группы таких факторов:

1. Условия, определяющие деятельность филиала компании в данной стране, т.е. политическая, экономическая, юридическая, налоговая ситуации, уровень конкуренции, потенциал рынка, стоимость и наличие рабочей силы, снабжение сырьем, энергией.
2. Характеристики и свойства продукта компании, в т.ч. его жизненный цикл, степень сложности, транспортные издержки, масштабы производства и пр.
3. Характеристики компании, в т.ч. ее размер, опыт международной деятельности, ресурсы и т.п.

Основным результатом деятельности по разработке планов работы компании должна стать глобальная программа маркетинга и планы маркетинга, дифференцированные как в отношении бюджета, так и конкретного содержания. Основным элементом планирования у большинства компаний является годовой план маркетинга; на основе годовых планов многие компании составляют пятилетние программы. В большинстве случаев пятилетние программы составляются путем экстраполяции годовых планов; очень немногие компании практикуют стратегическое планирование.

Программа международного маркетинга должна базироваться на концепции «сегментации мира». В противоположность сегментации мирового рынка по странам сегментация по типам населенных пунктов (например, крупным, средним, мелким городам без учета национальных границ) может выделить больше

общих черт, чем среди жителей одной страны. Наиболее эффективным принципом сегментации является исследование факторов, определяющих потребительский спрос. Эти факторы можно разбить на две основные группы: потребительское ожидание и потребительский климат. Первые основаны на культуре, социальной стратификации и структуре семьи; вторые определяются специфической ситуацией, в которой потребители принимают решение о покупке; они включают экономические, демографические и иные условия, уровень доходов и пр.

Среди причин, по которым плановая деятельность терпит неудачи, основными являются следующие:

- 1) недостаточная интеграция планирования в общую систему маркетинга;
- 2) пассивное отношение к планированию руководителей компании;
- 3) ответственность за планирование несет лишь персонал планового отдела;
- 4) руководство компании требует абсолютно точной, буквальная реализации планов;
- 5) слишком высокая степень детализации планов;
- 6) руководство компании не сумело обеспечить выполнение плана (ошибки в принятии решений);
- 7) планирование подменяется экстраполяцией;
- 8) несбалансированность плана;
- 9) не осознаны различные «измерения» планирования.

Применительно к планированию операций международного маркетинга основными причинами неудач являются:

- 1) недостаточный учет местных условий;
- 2) непринятие руководителями местных филиалов централизованно составленных планов (в основном по причине, указанной выше);
- 3) недостаточная информация с мест и, как следствие, худшее качество международного планирования по сравнению с внутренним;
- 4) недостаточная координация работы филиалов.

Анализ практической деятельности в области планирования международного маркетинга показал, что:

1. Отсутствует систематическая и регулярная оценка потребительских предпочтений и ожиданий. Большая часть исследований рынка осуществляется «после события», т.е. оценивается реакция потребителей на представленный на рынок новый продукт, в то время как необходимо исследовать потребности рынка.

2. Обычно практикуются исследования рынков отдельных стран. Более того, при планировании стратегии бизнеса основное внимание уделяется вопросу, следует ли включать ту или иную страну в сферу интересов компании с соответствующей модификацией продукта и маркетинга. Хотя такой подход был совершенно правилен в прошлом и может быть полезен и сегодня, в особенности для экспортных и торговых компаний, в отношении долгосрочной перспективы он оказывается неточным. Регулярные и систематические исследования потребительских ожиданий и предпочтений показывают, что:

а) потенциальные рынки сконцентрированы главным образом в районах крупных городов, в особенности в развивающихся странах;

б) группировка таких районов как внутри национальных границ, так и в международном масштабе является наиболее перспективной с точки зрения маркетинга;

в) обнаруживается большее сходство между крупными городами в различных странах, чем между отдельными районами внутри одной страны.

3. Оценка потребительских предпочтений и ожиданий должна основываться на информации, собранной на микроуровне, а именно в семьях и производственных единицах. Фокусировка на нуждах потребителя позволяет избежать недальновидности, возможной при переходе продуктов на стадию зрелости в рамках их жизненного цикла.

Концентрация усилий на ключевых рынках компании

Преимущества концентрации маркетинговой деятельности компании на тех рынках, которые обеспечивают наибольшую долю сбыта продукта, заключаются в следующем:

- эффективный контроль;
- более глубокое знание рынка в целом большим числом служащих компании;
- возможность выделить наиболее прибыльные сегменты рынков и сконцентрировать усилия исключительно на них.

Всем компаниям, независимо от размера, рекомендуется:

1. Сконцентрировать свои ресурсы на нескольких рынках;
2. При распределении персонала компании экспортным рынкам уделять такое же внимание, как и внутреннему;
3. Поддерживать постоянный контакт руководства компании с заграничными клиентами;
4. Вкладывать капиталы в те отрасли и районы, которые обладают высоким экспортным потенциалом;
5. В качестве постоянной практики сравнивать экспортные и внутренние поставки продукции по всем основным экономическим параметрам.

Литература

1. Морозова Г.А. Система маркетинга. Н. Новгород: Волго-Вятское кн. изд-во, 1992. 163 с.
2. Морозова Г.А. Международный маркетинг. Н. Новгород: ВВАГС, 2001. 63 с.
3. Морозова Г.А. Управление маркетингом в регионе. Н. Новгород: ВВАГС, 2002. 240 с.