

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

Ольга Малащенко, Анастасия Маркварде

Маркетинговая стратегия — это определение тех рынков, которые фирма выбирает в качестве цели своей маркетинговой деятельности, и способов, которыми будут созданы и достигнуты преимущества на данных рынках [5, р. 16]. Маркетинговая стратегия определяет целевые рынки, направления развития и в общих чертах то, что должно быть сделано, чтобы создать и удерживать конкурентную позицию, совместимую с общей корпоративной стратегией на данных целевых рынках.

В современных условиях интернационализация и глобализация мировой экономики определяют процесс выхода компаний на внешний рынок, приводящий к формированию транснациональной корпорации (ТНК) (имеющая или не имеющая статус корпорации компания, состоящая из материнской компании и зарубежных филиалов) [13]. Поэтому актуальным является рассмотрение особенностей маркетинговых стратегий ТНК на различных рынках, степени централизации данных стратегий и их подверженность процессам глобализации мировой экономики.

Вопросам деятельности ТНК в условиях глобализации мировой экономики посвящены работы таких исследователей, как А. Данильченко, Д. Калинин, О. Ковшевич [1], Б. Баркгаузен [2], Дж. Блайт [3], Ф. Брассингтон [4], Т. Фридман [6], П. Гемават [7–10] и др.

Однако в зарубежной и отечественной литературе вопросы деятельности ТНК рассматриваются в основном с макроэкономической точки зрения: деятельность ТНК на мировой арене, влияние на мировую торговлю, на экономику страны-базирования и принимающих стран.

Поэтому возникает необходимость рассмотрения влияния глобализации с позиции интересов самих ТНК: адаптации их стратегий, принятия решений о выходе на те или иные рынки, использования корпорациями преимуществ глобализации на микроэкономическом уровне. Главный вопрос при данном под-

ходе: насколько масштаб глобализации на сегодняшний день позволяет ТНК использовать преимущества глобального рынка для получения прибыли, беспрепятственно осваивать новые рынки и унифицировать свои стратегии в различных странах и регионах. Целью данной статьи является анализ формирования стратегий ТНК на микроуровне и выявление ключевых тенденций развития данных стратегий ТНК в условиях интернационализации и глобализации мировой экономики.

Процесс принятия решения об интернационализации компании. Важным условием для выхода предприятия на внешний рынок является учет всевозможных различий между страной базирования и принимающей страной. Одной из современных моделей оценки различий между странами является модель профессора П. Гемавата «CAGE distances» (*cultural, administrative, geographic, economic distances*), которая рассматривает культурные (религия, язык, социальные нормы), административные (законодательство, политические, исторические факторы), географические (расстояние, размеры стран, наличие/отсутствие общей границы) и экономические (уровень доходов, инфраструктура) различия между странами. Данная модель не просто акцентирует внимание на индивидуальных особенностях стран (например, наличие рыночной экономики или политическая нестабильность), но принимает во внимание и двусторонние факторы: наличие общей границы, схожих культур или общей истории. Например, наличие общего языка повышает уровень торговли между двумя странами на 42 %, общего колониального прошлого — на 188 %, общей валюты — на 144 %, общей границы — на 125 % [7, р. 18–26].

Таким образом, при принятии решения о выходе на внешний рынок фирма должна тщательно проанализировать, насколько условия принимающей страны по перечисленным выше четырем критериям отличаются от условий в стране базирования.

Авторы:

Малащенко Ольга Фёдоровна — кандидат экономических наук, доцент, заместитель декана факультета международных отношений Белорусского государственного университета

Маркварде Анастасия Юрьевна — выпускница факультета международных отношений Белорусского государственного университета

Рецензенты:

Кирвель Ольга Чеславовна — кандидат экономических наук, доцент кафедры международных отношений факультета международных отношений Белорусского государственного университета

Якушенко Ксения Валентиновна — кандидат экономических наук, доцент кафедры мировой экономики факультета международных экономических отношений Белорусского государственного экономического университета

международные экономические отношения

Тесты для принятия решения об интернационализации. П. Гемават, влиятельный ученый в области глобализации, предлагает два теста для фирм, планирующих выйти на внешний рынок [7, р. 23]. Первый из них — тест на состоятельность (с англ. *better-off test*), где фирма должна проанализировать, позволят ли комбинирование и координирование активности фирмы в нескольких странах создать более высокую добавленную стоимость и добиться большей эффективности, чем сосредоточение деловой активности внутри страны базирования. При этом преимущества интернационализации должны быть больше расходов, вызванных выходом фирмы на внешний рынок, и также покрывать предполагаемые риски.

Если тест на состоятельность пройден, фирма должна обратиться ко второму тесту на выбор лучшей альтернативы (с англ. *best-alternative test*). Фирма анализирует, является ли единоличное владение лучшей альтернативой для выхода на внешний рынок (по сравнению с созданием совместных предприятий или взаимодействием на основе долгосрочных контрактов с партнерами). При этом преимущества, которые получит фирма от выхода на внешний рынок, сравниваются с затратами на преодоление всевозможных трудностей функционирования на внешнем рынке и координирования активности между несколькими странами. При анализе различных альтернатив фирма может сделать выбор в пользу партнерства, что не исключает в дальнейшем создания собственных предприятий после приобретения достаточного опыта и конкурентных преимуществ. Например, международная корпорация *De Beers*, которая занимается добычей, обработкой и продажей природных алмазов, начинала свою деятельность с осуществления закупок в Западной Африке, позже перешла к заключению долгосрочных контрактов с партнерами (Ангола, Россия), далее — к созданию совместных предприятий (в Ботсване) и, наконец, приобрела в собственность алмазные шахты в Южной Африке.

Реальная оценка состояния глобализации в современном мире. Менеджеры компаний склонны переоценивать возможности и выгоды от интернационализации. Так, 78 % менеджеров согласились, что интернационализация открывает «бесконечные возможности» [8, р. 112]. При этом даже в больших мультинациональных корпорациях (МНК) международные маркетинговые стратегии тщательно не разрабатываются, а культурные особенности принимающей страны игнорируются.

Даже самые большие МНК работают в основном на внутренний рынок. Так, в 2004 г. большинство компаний США функционировало лишь на одном иностранном рынке, около трети компаний — на двух рынках, а в це-

лом 95 % компаний функционировали менее чем на 20 рынках [8, р. 114]. И ни один из этих показателей не изменился с середины 1990-х гг. Среди компаний США, которые функционировали в одной стране, это в 60 % случаев была Канада и в 10 % случаев — Великобритания.

Согласно рейтингу *Fortune Global 500*, 88 % компаний осуществляют около 80 % продаж на домашнем рынке. При этом компании, осуществляющие не менее 20 % продаж в каждом из трех регионов триады (Северная Америка, Европа, Азия), составляют всего лишь 2 % [2].

В 2007 г. П. Гемават опубликовал данные, которые привлекли большое внимание экономистов в области глобализации. 90 % всех телефонных звонков в мире, мирового Интернет-трафика и прямых иностранных инвестиций локальны. При этом он отметил все еще локальный масштаб экономической активности. Международная торговля составляет 27 % мирового ВВП, а межрегиональная торговля — 10 %. Прямые иностранные инвестиции составляют 10 % глобального накопления основного капитала, более половины из них осуществляется внутри регионов. Каждая категория людей, пересекающих границу: студентов, иммигрантов, туристов, составляет менее 10 % от их общего числа. При этом интенсивность миграции и международных потоков капитала меньше, чем перед Первой мировой войной. Только 20 % потоков информации в Интернете пересекает национальные границы [8, р. 116].

В докладе «Индекс глубины глобализации 2013», подготовленном под руководством П. Гемавата и С. Алтмана, приводятся доказательства того, что мир в 2013 г. все еще менее глобализованный, чем в 2007 [7]. (рис. 1, 2). Индекс анализирует четыре элемента:

- торговля (объем экспорта/импорта);
- капитал (величина потоков прямых иностранных инвестиций и акционерного портфельного инвестирования);
- люди (количество мигрантов, иностранных студентов, туристов);
- информация (величина международных Интернет-потоков, печатных публикаций, телефонных звонков).

Все четыре элемента оцениваются на различных уровнях: глобальном, региональном, внутри страны, в сравнении развитых и развивающихся экономик.

Макроэкономический спад — одна из причин снижения индекса, однако очевидно также увеличение протекционистских мер. В то время как показатели по перемещению информации и людей увеличились, показатель глубины прямых иностранных инвестиций снизился на 21 % еще в 2012 г., а доля мирового ВВП, участвующая в международной торговле, также неуклонно сокращается. Экспорт составляет 23 % мирового ВВП, только 8 % инве-

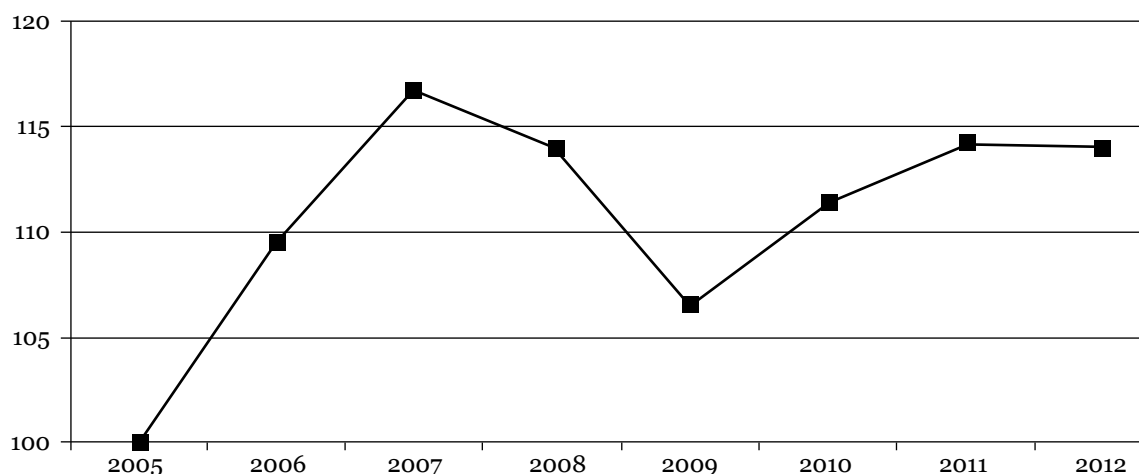


Рис. 1. Общая глубина глобализации, %

Источник: [7, р. 13].

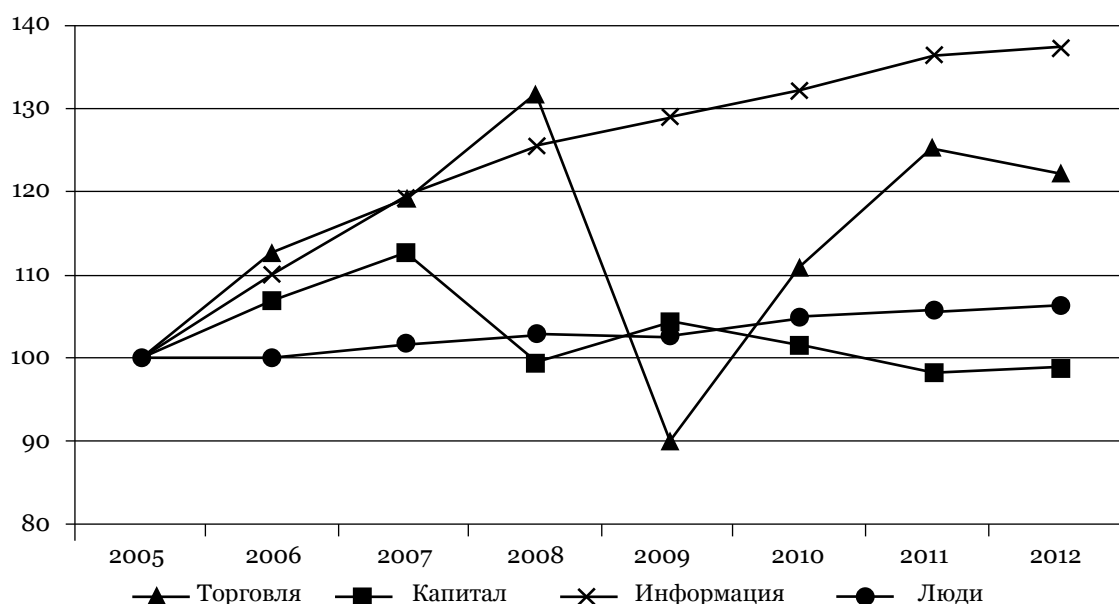


Рис. 2. Глубина глобализации по элементам, %

Источник: [7, р. 13].

стиций в основной капитал осуществляются за границей [1]. Многие показатели передвижения информации в Интернете, например общение в социальных сетях, также происходят внутри стран.

Только 20 % населения в мире использует английский язык для общения. Всего лишь 0,1 % населения Китая, 5–6 % населения США и 2–3 % населения Германии и Франции читают новости в иностранных СМИ [1].

Среди сотрудников, занимающих руководящие должности в компаниях, согласно рейтингу *Fortune Global 500*, только 14 % принадлежат к другой национальности, нежели страна базирования (штаб-квартира) компании. Это означает, что даже самые большие компании

мира имеют четкую тенденцию к назначению руководителями сотрудников из страны происхождения компании [2].

Все эти данные и выводы крайне важны для компаний, формирующих свои международные стратегии. Анализ масштабов глобализации привел к возникновению нового термина «глокализация» — синтеза глобализации и локализации. Данный термин применяется к стратегии адаптации продукта или сервиса специально к каждой стране/местности, где продукт реализуется. Аналогично под глокализацией понимается состояние международных отношений/стратегии компаний/действия людей, которые отражают не только глобальные, но и локальные требования и стан-

дарты. Как пример, замена МакДональдсом для продвижения ресторанов традиционного героя Рональда МакДональда на популярного героя мультфильмов Астерикса во Франции. Еще один пример — использование компаниями единого стиля веб-сайтов для всего мира, но с различием в содержании, языке, сервисах и т. п. Так, компания *Yahoo* поддерживает 25 сайтов на разных языках для различных стран [2].

П. Гемават также сделал вывод, что мир можно охарактеризовать скорее как «семиглобализированный» (*semiglobalized*), чем глобализированный [10]. Это означает, что нельзя игнорировать ни связи между странами/компаниями, ни культурные различия. Для МНК глобальный рынок не может рассматриваться как одна большая страна. Не существует «стандартных предпочтений» у потребителей по всему миру, описанных С. Левитом [11, р. 157]. Ни стратегия абсолютной стандартизации продукта, ни стратегия абсолютной модификации не подойдут каждому рынку. Компании должны найти стратегии, которые опираются как на большие различия между странами, так и на их сходства. *Выходить на иностранный рынок с той же стратегией, что и на внутреннем рынке, и надеяться получить выгоду — не оправданно.*

Самый крупный ритейлер в мире, *Walmart*, при выходе на рынок Бразилии не учел, что это относительно бедная страна, где покупатели не имеют машин, поэтому вместо огромных гипермаркетов за чертой города с большими парковками предпочитают небольшие магазины в центре города [10].

Компания *BMW* является одной из наиболее регионально диверсифицированных глобальных компаний 60 % выручки составляет продажа автомобилей: 20 % выручки компания получает из Северной Америки, 20 % — из Европы, 20 % — из Азии. Компаний с такими показателями в мире очень немного. Вместе с тем, 2/3 показателей производства и национального состава сотрудников компании сконцентрированы в Германии. Поэтому сложно сказать, что Германия — всего лишь еще одна страна среди всех рынков *BMW*. Одновременно с этим *BMW* очень долго игнорировала отзывы североамериканских покупателей, которые хотели иметь подстаканники для чашек с кофе в своих машинах. Аналогичная ситуация произошла в Китае: большинством машин там управляют шоферы, поэтому покупатели ценят комфорт задних сидений больше, чем показатели скорости и мощности автомобиля [12].

Маркетинговые стратегии при освоении новых рынков. Б. Баркгаузен выделяет пять базовых маркетинговых стратегий при освоении новых рынков.

1. *Продукт и способы его продвижения едины для всех рынков.*

Данная стратегия минимизирует расходы на освоение новых рынков. Она часто используется компанией *Coca-Cola*, которая использует одинаковую рекламу повсеместно, переводя только голосовое сопровождение на различные языки. Естественно, данная стратегия не делает акцент на культурные особенности местных потребителей. Кроме того, возникают сложности с тем, чтобы выработать подходящую для всех идею рекламы, слоган и название, которые не нарушат культурные нормы ни в одной стране.

2. *Адаптация только продвижения продукта.*

Продукт остается неизменным, но способы его продвижения адаптируются к местному рынку. Это достаточно распространенная стратегия, так как она позволяет более эффективно воздействовать на покупателей, не требуя при этом изменения самого продукта.

3. *Адаптация только продукта.*

Не очень распространенный подход, хотя используется некоторыми производителями моющих средств, которые адаптировали продукты к местному качеству воды и моющей техники. Существенно модифицируется для различных рынков в соответствии с местными дорожными условиями, нормами вредных выбросов и стандартами безопасности также автомобиль *Ford Focus*. Продвижение в обоих случаях остается неизменным.

4. *Адаптация как продукта, так и его продвижения.*

Иногда данная стратегия необходима, как, например, в случае со стиральным порошком *Cheer* компании *Procter&Gamble* в Японии. Порошок был адаптирован для использования с местными видами смягчителей для белья, а в рекламе подчеркивалось, что порошок подходит для стирки в холодной воде (так как в Японии большинство хозяек стирают одежду в холодной воде).

5. *Изобретение нового продукта.*

Если существующие продукты не удовлетворяют требованиям нового рынка, компании вынуждены разрабатывать новые продукты. Например, радио с заводным механизмом было изобретено для стран, где пользование розетками и батарейками проблематично для потребителей [2].

Остановимся также на элементах маркетинг-микса для компаний в условиях глобализации [10].

Маркетинг обычно является первым пунктом, интересующим фирму в связи с интернационализацией, поскольку компании обычно начинают с экспорта продукции. Даже компании-экспортеры с большим опытом часто недостаточно адаптируют свои маркетинговые стратегии к зарубежным рынкам. Рассмотрим каждый из четырех элементов маркетинг-микса компании.

Продукт. Чипсы *Pringles* были признаны международными экспертами по маркетингу единственным товаром широкого потребления, который является абсолютно стандартизированным. Классическая кока-кола и *iPod Apple*, которые продаются во всем мире, не очень нуждаются в адаптации к местному рынку, однако едва ли производители даже таких продуктов могут полностью игнорировать их адаптацию: программное обеспечение *iPod* и количество сахара в коле варьируется по всему миру. Адаптация продуктов компании *Coca-Cola* в целом еще более заметна (хотя компания обычно приводится как яркий пример глобализации): в Японии, самом прибыльном для *Coca-Cola* рынке, сам напиток кола занимает очень скромную долю от суммарных продаж. *Coca-Cola* продает около 200 наименований своей продукции в Японии, многие из них разработаны специально и продаются только в Японии.

Цена. Немногие МНК используют единое ценовое позиционирование на всех рынках, чаще всего цены значительно различаются в зависимости от рынка, а решения о ценовой политике принимаются децентрализованно. Так, несмотря на то, что Биг Мак ресторана МакДональдс используется повсеместно как символ единой ценовой политики, уровень цен на него существенно различается по всему миру. настолько существенно, что Биг Мак используется для оценки покупательной способности валют. Стимулы (как и стоимостные интервалы) для установления различных цен в мире сокращаются в некоторых регионах (например, в Европе в условиях евроинтеграции), но одновременно увеличиваются при все большем проникновении МНК в развивающиеся страны. Рынки последних отличаются от рынков развитых стран гораздо больше, чем рынки развитых стран друг от друга, что создает дополнительные стимулы для адаптации всех элементов маркетинг-микса.

Продвижение. Данные анализа 10 000 самых известных брендов в 31 стране показали, что только 16 % брендов узнаваемы более чем в одной стране и только 3 % брендов узнаваемы более чем в семи странах. Это свидетельствует о том, что единый образ бренда для всех

стран, несомненно, важен, однако с поправкой на страновые адаптации. Общеизвестные примеры двусмысленного перевода слоганов или названий продуктов подчеркивают важность знания местного рынка. Многие известные международные бренды приобретают местные бренды в разных странах (например, *Coca-Cola* приобрела бренд *Thums Up* в Индии) и осуществляют продажи под обоими брендами одновременно опять же для того, чтобы поддерживать более тесную связь с местным покупателем.

Место. В то время как предыдущие три элемента маркетинг-микса имели большее значение для продуктов для конечного потребления, различные структуры дистрибуции более важны для сектора *B2B*. Даже при одинаковых структурах дистрибуции во всех странах каналы поставок обычно должны создаваться отдельно для каждой страны. Согласно исследованиям, большинство деловых отношений, устанавливаемых в период проникновения компании на новый рынок, со временем расторгаются. Решения, касающиеся системы дистрибуции, как и в случае с ценовым позиционированием, в основном принимаются децентрализованно [2].

Глобализация мировой экономики продолжает углубляться, как и влияние глобализации на большинство экономических процессов в мире и особенно на международные операции и формы заграничной деловой активности компаний. Однако состояние глобализации на сегодняшний день еще очень далеко от полного исчезновения национальных границ и барьеров. В итоге международные компании при разработке своих стратегий на различных рынках должны как использовать преимущества стандартизации своих операций и продуктов, так и учитывать всю совокупность культурных и других особенностей принимающей страны и целевого рынка.

В целом основная тенденция в глобальном маркетинге — переключение с единой маркетинговой стратегии для всех подразделений на тщательный анализ каждого рынка и выявление степени централизации/адаптации/контроля со стороны головной компании в области маркетинга.

Список использованных источников

1. Данильченко, А. В. Транснационализация промышленного и банковского капитала / А. В. Данильченко, Д. С. Калинин, О. Г. Ковшевич. — Минск: БГУ, 2007. — 183 с.
2. Barkhausen, B. We are not as cosmopolitan as we assume / B. Barkhausen [Electronic resource] // MBA-Channel. — Mode of access: <<http://www.mba-channel.com/channel/article/we-are-not-as-cosmopolitan-as-we-assume/>>. — Date of access: 30.11.2014.
3. Blythe, J. Essentials of Marketing. 3rd ed. / J. Blythe. — Harlow: Prentice Hall, 2005. — 375 p.
4. Brassington, F. Essentials of Marketing. 4th ed. / F. Brassington, S. Pettitt. — Harlow: Prentice Hall, 2006. — 1260 p.
5. Easey, M. Fashion Marketing. 3rd ed. / M. Easey. — Oxford: Wiley-Blackwell, 2009. — 278 p.
6. Friedman, T. The World is Flat: a Brief History of the Twenty-first Century / T. Friedman. — New York: FSG, 2005. — 488 p.
7. Ghemawat, P. Depth Index of Globalisation 2013 / P. Ghemawat, S. Altman. — IESE Business School, 2013. — 134 p.
8. Ghemawat, P. Strategy and the business landscape / P. Ghemawat. — Pearson, 2010. — 356 p.
9. Ghemawat, P. The Cosmopolitan Corporation / P. Ghemawat [Electronic resource] // Harvard Business Review. — Mode of access: <<http://hbr.org/2011/05/the-cosmopolitan-corporation/ar/1>>. — Date of access: 30.11.2014.

10. Ghemawat, P. The Globalization of Firms / P. Ghemawat [Electronic resource] // Pankaj Ghemawat. — Mode of access: <<http://www.ghemawat.com/management/files/AcademicResources/GlobalizationofFirms.pdf>>. — Date of access: 30.11.2014.
11. Levitt, S. D. What do Laboratory Experiments Measuring Social Preferences tell us about the Real World / S. D. Levitt, J. A. List // Journal of Economic Perspectives. — 2007. — Vol. 21, N 2. — P. 153–174.
12. The World's 250 Largest Family Businesses [Electronic resource] // GRI Equity. — Mode of access: <<http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/topglobal.html>>. — Date of access: 12.03.2015.
13. Transnational corporations [Electronic resource] // United Nations Conference on Trade and Development. — Mode of access: <[http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-\(TNC\).aspx](http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-(TNC).aspx)>. — Date of access: 30.11.2014.

«Маркетинговые стратегии транснациональных корпораций в условиях глобализации» (Ольга Малащенко, Анастасия Маркварде)

В статье рассматриваются современные стратегии выхода на зарубежные рынки глобальных корпораций на микроуровне. Состояние глобализации на сегодняшний день еще очень далеко от полного исчезновения национальных границ и барьеров. Авторы анализируют, каким образом компании могут использовать преимущества от глобализации для интернационализации международных операций и форм заграничной деловой активности.

«Marketing Strategies of Transnational Corporations in the Globalization Process» (Olga Malashenkova, Anastasiya Markvarde)

The article is about modern global market entry strategies of corporations on the micro level. The current state of globalization is far from the disappearance of the national borders and barriers. The authors analyze how companies can use globalization advantages to internationalize their business operations and set up their business abroad.

Статья поступила в редакцию в марте 2015 г.