

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС: КОНКУРЕНЦИЯ НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ

Глобальный маркетинг и ИР

Глава 5. Стратегия и структура международного бизнеса



Microsoft в Индии

Microsoft сделала себе имя благодаря созданию двух монополий – операционной системы Windows и ее программного приложения Office, которые используются теперь во всем мире. Например, система Windows установлена на 94% всех ПК. Однако, несмотря на свое глобальное доминирование, Microsoft испытывает трудности с проникновением во многие развивающиеся страны, в частности в Индию. Несмотря на то, что эта страна имеет образованный средний класс и в ней действуют несколько ведущих мировых IT-компаний, подавляющее большинство индийцев не имеют дома персональных компьютеров. Например, в 2008 г. в расчете на 1000 человек в Индии имелось всего 25 ПК, а в США – 997 ПК. Главная причина этого – бедность. Большинство индийцев просто не могут позволить себе купить ПК. Более того, принадлежащая Microsoft франшиза Windows имеет в Индии двух серьезных конкурентов в лице пиратских версий Windows и бесплатного ПО открытого источника Linux, которое есть на многих серверах и активно прокладывает свой путь к компьютерам индийских пользователей.

Наличие этих проблем вынудило Microsoft пересмотреть свою глобальную стратегию «одного размера, подходящего всем». Действительно, во многих отношениях Индия стала испытательным полигоном для адаптации товарных предложений Microsoft к реалиям формирующихся рынков. Microsoft инвестировала значительные средства в создание исследовательского центра в городе Хайдарабаде, в котором работает 1500 специалистов. В настоящее время он является крупнейшей компанией по разработке ПО за пределами США.

Для защиты своей франшизы от конкурентов (пиратов и Linux), компания разработала специальную версию Windows – Windows XP Starter Edition. Что касается других предложений, таких как Office и SQL Server, то вместо продажи стандартных пакетов программ, которые оказываются слишком дорогими для многих малых фирм, Microsoft организовала для них ежемесячный онлайн доступ к нужным программам за весьма умеренную абонентскую плату. Сами эти программы находятся на серверах Microsoft. Эта стратегия не только помогла Microsoft добиться увеличения продаж, но и нанесла ощутимый удар по пиратам, которые не смогли предложить пользователям подобной услуги. Интересно, что эта стратегия может найти широкое применение и на рынках развитых стран, в частности американском, где такие конкуренты Microsoft, как Google, уже начинают продвигать похожие предложения.

Другие новаторские предложения в Индии включают программный продукт Multipoint, который позволяет пользователям подсоединять к одному ПК несколько компьютерных мышей. Этот продукт, предназначенный для использования в школах, был создан после того, как Microsoft обнаружила, что лишь в очень немногих индийских школах имеется по одному ПК на каждого ученика и что ученикам нередко приходится работать за одним ПК втроем или вчетвером. Для таких школ Microsoft разрабатывает простые образовательные программы, которыми могут пользоваться одновременно несколько учащихся.

Microsoft также выявила, что в Индии многие люди используют мобильные телефоны для осуществления операций, которые в других странах обычно выполняются с помощью ПК. Компьютеры по-прежнему остаются слишком дорогими для многих малых индийских предприятий (с числом работников менее 20). Мобильные телефоны намного дешевле и проще в использовании. Чтобы завоевать этот рынок, Microsoft экспериментировала с различными подходами. В частности, компания разработала услугу рассылки текстовых сообщений для малых сельскохозяйственных и производственных предприятий, позволяющую с помощью мобильных телефонов узнавать цены, уточнять объемы запасов, делать заказы и т. п.

Глобализация рынков и брендов

В своей знаменитой статье в «Harvard Business Review» Теодор Левитт в присущем ему стиле рассказал нам о своем видении глобализации мировых рынков. С тех пор аргументы Левитта часто служат чем-то наподобие молниеотвода в спорах о степени сегодняшней глобализации. По словам Левитта: «Мы являемся свидетелями процесса конвергенции, все более усиливающейся общности различных частей мира. Движущей его силой выступает технология, которая



пролетаризировала сферы коммуникации, транспорта и путешествий. Следствием данного процесса стала новая коммерческая реальность – возникновение имеющих немислимые прежде масштабы глобальных рынков стандартизированных потребительских продуктов».

Канули в прошлое отличия национальных или региональных предпочтений. Мир вступает в эпоху глобализации рынков, которая рано или поздно положит конец многонациональному коммерческому миру и мультинациональным корпорациям. Мультинациональные и глобальные корпорации – это совсем не одно и то же. Первые оперируют в ряде стран и адаптируют свои товары и методы работы к их особенностям, что влечет за собой высокие относительные издержки. Глобальная же корпорация отличается своим постоянством, определяющим низкий уровень относительных издержек; она проводит такую политику, словно весь мир (или его основные регионы) представляет собой нечто единое и цельное; ее товар и ее стратегия везде одни и те же.

Коммерчески ничто не доказывает это столь убедительно, как распространение McDonald's практически по всему миру – от Елисейских Полей до торговых кварталов Токио; успех «Coca-Cola» в Бахрейне и «Pepsi-Cola» в Москве, всемирная популярность рок-музыки, греческого салата, голливудских фильмов, косметики «Revlon», телевизоров «Sony», джинсов «Levis».

Существовавшие издревле различия в национальных вкусах или способах ведения бизнеса исчезают. Общность предпочтений неизбежно приводит к стандартизации продуктов, производства и институтов торговли и коммерции.

Это выразительные и запоминающиеся строки, но прав ли их автор? Появление феномена глобальных медиакорпораций, от CNN до MTV, и их способность помогать формировать глобальную культуру, по-видимому, придает обоснованность точке зрения Левитта. Если Левитт прав, то его аргументы имеют большое значение для маркетинговых стратегий, реализуемых международными компаниями. Однако многие ученые полагают, что Левитт заходит слишком далеко. Хотя Левитт, возможно, прав, когда речь идет о базовых товарах производственного назначения таких как сталь, химикаты и полупроводниковые чипы, все же глобализация в том смысле, в каком ее понимает Левитт, выглядит скорее исключением, а не правилом на многих рынках потребительских товаров и рынках товаров производственного назначения. Даже такая фирма, как McDonald's, которую Левитт считает архетипическим примером производителя потребительских товаров, продающего стандартизированный продукт по всему миру, модифицирует свое меню от страны к стране с учетом предпочтений местных потребителей. Так, на Ближнем Востоке McDonald's продает McArabia – арабскую лепешку с куском курятины, приготовленную в виде сэндвича, а во Франции – горячий бутерброд с ветчиной и сыром Croque McDo.

Таким образом, несмотря на наличие прочного глобального бренда, Microsoft вынуждена была адаптировать свои товарные предложения, чтобы добиться успеха на формирующемся рынке Индии.

С другой стороны, Левитт, вероятно, был прав, когда утверждал, что современные транспортные и телекоммуникационные технологии стимулируют конвергенцию определенных вкусов и предпочтений потребителей в развитых странах мира – и эта тенденция с тех пор стала еще более мощной. Популярность суши в Лос-Анджелесе и гамбургеров в Токио, распространение музыки в стиле хип-хоп и феномен глобальных телеканалов, таких как MTV, – все это говорит в поддержку точки зрения Левитта. В долгосрочной перспективе такие технологические силы способны направлять эволюцию всей глобальной культуры. Однако в настоящее время наличие устойчивых культурных и экономических различий между странами тормозит любую тенденцию к стандартизации потребительских вкусов и предпочтений в международном масштабе. Такая стандартизация может вообще никогда не произойти. Некоторые авторы утверждают, что возникновение глобальной культуры еще не означает появления у потребителей одинаковых вкусов и предпочтений. Действительно, люди из разных стран, иногда с противоположными точками зрения, все активнее участвуют в общей «глобальной» дискуссии, используя общие символы, в том числе и самые разные мировые бренды – от Nike и Dove и до Coca-Cola и Sony. Но то, как эти бренды воспринимаются, продвигаются и используются, по-прежнему меняется от страны к стране в зависимости от особенностей местной культуры. Кроме того, торговые барьеры и различия в технических



стандартах также ограничивают возможности компаний продавать стандартизированные товары на глобальном рынке, используя стандартизированную маркетинговую стратегию.

Сегментация рынка

Сегментация рынка – это выделение групп потребителей, каждая из которых имеет отличительные признаки своего поведения. Рынки могут быть сегментированы разными способами: по географическому положению, по демографическим характеристикам (пол, возраст, доход, раса, образование и т. д.), социокультурным факторам (социальный класс, ценности, религия, стиль жизни) и психологическим факторам (черты личности). Поскольку разные сегменты демонстрируют разные типы покупательского поведения, то фирмы часто адаптируют свой маркетинг-микс к каждому сегменту. Таким образом, конкретный дизайн продукта, стратегия ценообразования, используемый канал дистрибуции и выбор стратегии коммуникаций могут меняться от одного сегмента к другому. Целью является оптимизация соответствия между покупательским поведением потребителей в данном сегменте и маркетинг-миксом, что позволит максимизировать продажи данного сегмента. Например, автомобильные компании используют разный маркетинг-микс для продажи машин разным социоэкономическим сегментам. В частности, Toyota продает дорогие и престижные машины наподобие «Lexus» покупателям с высоким доходом, а более скромные модели, такие как «Toyota Corolla», покупателям с более низким доходом. Подобным образом производители ПК предлагают разные модели компьютеров с разными наборами характеристик и разными ценами, чтобы эффективнее обращаться к покупателям из разных рыночных сегментов (например, к коммерческим пользователям и домашним пользователям).

Когда менеджеры международной компании занимаются сегментацией рынка в зарубежных странах, они должны помнить о двух важных моментах: о различиях между странами в структуре рыночных сегментов и о существовании сегментов, выходящих за рамки национальных границ. Структура рыночных сегментов может существенно меняться от страны к стране. Важный рыночный сегмент в зарубежной стране может не иметь аналога в стране, где базируется международная фирма. Фирме может потребоваться разработать особый маркетинг-микс, чтобы обращаться к покупателям такого сегмента. Пример подобного сегмента можно найти во вставке «В фокусе – менеджмент», посвященной особенностям сегмента темнокожих покупателей бразильского рынка, который существенно отличается от афроамериканского покупательского сегмента в США.

В ходе исследования, проведенного в Китае, был выявлен еще один уникальный сегмент, не имевший аналогов в других странах, – китайские потребители в возрасте от 50 до 60 лет. Эта группа вступала во взрослую жизнь в эпоху культурной революции, происходившей в Китае в конце 1960-х – начале 1970-х гг. Ее ценности сформировались под влиянием событий той революции. Эти люди крайне чувствительны к цене и негативно реагируют на новые товары и большинство форм маркетинговой деятельности. Поэтому фирмам, ведущим бизнес в Китае, может потребоваться кастомизировать свой маркетинг-микс с учетом уникальных ценностей и особенностями покупательского поведения этой группы. Существование таких сегментов ограничивает возможность фирмы стандартизировать свою глобальную маркетинговую стратегию.

Напротив, наличие рыночных сегментов, выходящих за пределы национальных границ, дает международной фирме возможность рассматривать глобальный рынок как единое целое и применять глобальную стратегию, продавая стандартизированный продукт по всему миру, и используя тот же базовый маркетинг-микс до позиционирования и сбыта этого продукта на разных национальных рынках. Для того чтобы сегмент выходил за национальные границы, потребители в этом сегменте должны иметь очевидные сходства по важным параметрам, таким как возраст, ценности, стиль жизни – эти сходства должны трансформироваться в одинаковое покупательское поведение. Хотя такие сегменты, безусловно, существуют на каких-то промышленных рынках, на потребительских рынках они встречаются гораздо реже. Одним из формирующихся глобальных сегментов, привлекающих внимание международных



маркетеров потребительских товаров, является так называемый глобальный молодежный сегмент. Глобальные медиа прокладывают путь для этой группы. Свидетельства существования такого сегмента дают исследования культурных установок и покупательского поведения более чем 6500 подростков из 26 стран. Результаты позволяют утверждать, что подростки во всем мире живут все более одинаковой жизнью и имеют много общих ценностей. Отсюда следует, что они, вероятно, будут покупать одни и те же товары и по одним и тем же причинам.

Характерные свойства товара

Товар может рассматриваться с точки зрения совокупности его характерных свойств. Например, характерными свойствами такого товара, как автомобиль, являются мощность, дизайн, качество, потребление топлива и комфортность; характерными свойствами гамбургера являются вкус, структура и размер; характерными свойствами отеля являются внутренняя атмосфера, качество интерьера, комфорт и обслуживание. Товары продаются хорошо, когда их характерные свойства соответствуют потребностям покупателей, и когда их цена оказывается приемлемой. Автомобили BMW хорошо продаются людям, имеющим потребность в роскоши, качестве и высоких технических характеристиках, именно потому, что BMW воплощает все эти свойства в своих машинах. Если бы потребности покупателей были бы одинаковыми во всем мире, то фирма могла бы продавать один и тот же товар во всех странах. Но потребности покупателей меняются от страны к стране в зависимости от культуры и уровня экономического развития. Возможность компании продавать один и тот же товар по всему миру еще больше ограничивается имеющимися между странами различиями в товарных стандартах. В этом разделе мы рассмотрим каждый из этих вопросов и обсудим, как они влияют на характерные свойства товаров.

В фокусе – менеджмент

Маркетинг для «черной» Бразилии

В Бразилии проживает самая многочисленная в мире группа темнокожего населения за пределами Нигерии. Почти половина из 160 млн жителей Бразилии имеют чисто африканское или смешанное происхождение. Однако до недавнего времени компании не прилагали усилий для лучшего нацеливания на этот многочисленный сегмент покупателей. Одна из причин этого была чисто экономической. Чернокожие бразильцы традиционно были беднее своих соотечественников европейского происхождения, и поэтому им уделялось меньше внимания. Однако после десятилетия относительно устойчивого экономического роста Бразилии, ее формирующийся чернокожий средний класс начинает требовать к себе внимания со стороны производителей потребительских товаров. Чтобы воспользоваться происходящими изменениями в свою пользу, такие компании, как Unilever, вывели на рынок свои линейки косметики и средств ухода за кожей для черных бразильцев, а крупнейший в Бразилии производитель игрушек начал выпускать чернокожую куклу Суси Олодум, показатели которой быстро догнали по продажам белокожую Барби.

Но проблема заключалась не только в экономике. В отличие от США, где долгая история расовой дискриминации породила движение в защиту гражданских прав афроамериканцев, воспитала особое сознание чернокожего населения и породила особую субкультуру в американском обществе, история черного населения Бразилии была совсем другой. Хотя в Бразилии рабство было отменено лишь в 1888 г., расизм в этой стране проявлялся гораздо слабее, чем в США. Бразилия никогда не лишала чернокожих граждан избирательного права и не проводила политику расовой сегрегации. К тому же правительство всегда поощряло смешанные браки между белым и черным населением с целью «отбеливания» нации. Отчасти благодаря такой более благоприятной истории, Бразилия не знала движения в защиту гражданских прав



негров, возникшему в США, а расовая самоидентификация в этой стране была выражена намного слабее.

Исследования стабильно показывали, что чернокожие бразильские потребители все реже делили население страны на белое и черное, и все чаще считали себя членами единой культуры, не имеющей расовых ограничений. Такая расовая динамика имеет важные последствия для сегментации рынка и формирования маркетинг-микса в Бразилии. Unilever столкнулся с этой проблемой при выводе на рынок лосьона «Vaseline Intensive Care» для чернокожих бразильских потребителей. Благодаря собеседованиям в фокус-группах, компания выяснила интересную особенность. Оказывается, для того чтобы продукт привлекал темнокожих женщин, его реклама должна обращаться к женщинам с различными промежуточными оттенками кожи, а не просто к черным или к белым. В рекламе, разработанной Unilever, были показаны три женщины с разными оттенками кожи, занимающимися в фитнес-центре. Голос за кадром сообщал, что лосьон предназначен для «смуглой и черной кожи», и это описание могло относиться ко многим белым женщинам, живущим в этой южной стране. Unilever выяснил, что сегмент черных бразильянок действительно существует, но оказалось, что этот сегмент трудно определить и к тому же он требует более изощренных маркетинговых посланий, чем сегмент афроамериканок в США или сегмент чернокожих представительниц среднего класса в Африке.

Культурные различия

Страны различаются по целому ряду параметров, включая социальную структуру, язык, религию и образование. Эти различия имеют важные последствия для маркетинговой стратегии. Например, гамбургеры плохо продаются в арабских странах, где исламские законы запрещают потребление свинины, и в частности ветчины (по-английски ham). В результате название hamburger пришлось заменить в этих странах на beefburger. Наиболее важным аспектом культурных различий, вероятно, является влияние традиций. Традиции особенно наглядно проявляются в потреблении еды и напитков. Например, учитывая различия в национальных традициях питания, Findus – подразделение замороженных продуктов швейцарской компании Nestle – продает рыбные пироги и fish fingers в Великобритании, но beef bourguignon во Франции и vitello con funghi и braviola в Италии.

Coca-Cola помимо своих обычных напитков продает в Японии холодный кофе в банках «Georgia» и тоник «Aquarius», разработанные с учетом местных вкусов.

Экономическое развитие

Не менее важными, чем различия в культуре, являются различия в экономическом развитии. Уровень экономического развития страны влияет на поведение потребителей. Фирмы из таких высокоразвитых стран, как США, обычно придают своим товарам множество дополнительных характеристик. Покупатели в менее развитых странах, где предпочтение отдается более простым товарам, обычно таких дополнительных характеристик не требуют. Таким образом, машины, продаваемые в менее развитых странах, не имеют многих свойств тех машин, которые продаются в более развитых странах, например, в них отсутствуют кондиционеры, гидроусилители руля, радио и кассетные магнитофоны. Для большинства потребителей товаров длительного пользования, надежность товара обычно оказывается более важным свойством в менее развитых странах, где такая покупка может поглотить значительную долю дохода покупателя, чем в более развитых странах.

Товарные и технические стандарты

Различные стандарты на продукцию, вводимые государством, затрудняют массовое производство и маркетинг стандартизированных товаров. Различия в технических стандартах



также ограничивают глобализацию рынков. Некоторые из этих различий обусловлены идиосинкразическими решениями, принятыми много лет тому назад, а не действиями нынешних правительств, но их долгосрочный эффект крайне силен. Например, DVD-плееры, предназначенные для продажи в США, не будут воспроизводить DVD-записи на плеерах, предназначенных для продажи в Великобритании, Германии и Франции (и наоборот). Разные технические стандарты для частоты телевизионного сигнала, введенные в 1950-х гг., создают проблемы для производителей телевизоров и видеомагнитофонов. RCA споткнулась на этом в 1970-х гг., когда не учла такие различия при продаже своих телевизоров в Азии. Хотя несколько азиатских стран приняли американские стандарты телевизионного сигнала, Гонконг, Сингапур и Малайзия отдали предпочтение стандартам, принятым в Великобритании. Покупатели, приобретавшие телевизоры RCA в этих странах, могли видеть изображение, но без звука.

Выводы

1. Теодор Левитт утверждал, что с появлением современных телекоммуникационных и транспортных технологий вкусы и предпочтения потребителей становятся все более похожими, что способствует созданию глобального рынка для стандартизированных потребительских товаров. Однако многие критики считают такую точку зрения крайностью, доказывая, что между странами по-прежнему имеются значительные различия.

2. Сегментация рынка – это процесс выявления специфических групп потребителей, покупательское поведение которых различается по нескольким важным параметрам. Менеджерам международных компаний необходимо знать о двух важных аспектах сегментации: степени различий между странами в структуре рыночных сегментов и существовании сегментов, выходящих за рамки национальных границ.

3. Товар может рассматриваться как совокупность его свойств. Свойства товара необходимо варьировать от страны к стране для удовлетворения различных покупательских вкусов и предпочтений.

4. Различия во вкусах и предпочтениях потребителей в разных странах обусловлены различиями в культуре и экономическом развитии. Кроме того, различия в товарных и технических стандартах могут потребовать адаптации свойств товара к особенностям разных стран.

5. Решение о выборе стратегии дистрибуции – это попытка определить оптимальный канал для доставки товара потребителю.

6. Страны имеют существенные различия в системах дистрибуции. В одних странах системы розничной торговли оказываются концентрированными, а в других – фрагментированными. В одних странах длина канала велика, а в других мала. В некоторых странах доступ к каналу дистрибуции затруднен, в некоторых качество канала может быть невысоким.

7. Ключевым элементом маркетинг-микса является коммуникационная стратегия, определяющая процесс, который будет использовать фирма, для того чтобы сообщить о качествах своего товара потенциальным покупателям.

8. Барьерами, препятствующими международным коммуникациям, могут быть различия в культуре, эффект источника и шум.

9. Стратегия коммуникации может быть либо стратегией вталкивания, либо стратегией втягивания. Стратегия вталкивания делает акцент на личных продажах, а стратегия втягивания – на рекламе в масс-медиа. Какая из них окажется оптимальной, зависит от типа товара, искушенности потребителя, длины канала и доступности масс-медиа.