

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС: КОНКУРЕНЦИЯ НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ

Глобальная реклама

Глава 6. Функции международного бизнеса





Аргументы за стандартизированную рекламу

В поддержку стандартизированной рекламы имеется три аргумента.

Во-первых, она имеет значительные экономические преимущества. Стандартизированная реклама снижает издержки создания ценности благодаря распределению затрат на производство рекламы между многими странами. Например, рекламное агентство McCann-Erickson утверждает, что за 20 лет сотрудничества с Coca-Cola оно сэкономило этой компании \$90 млн за счет глобального применения некоторых стандартизированных элементов, разрабатываемых рекламной кампанией.

Во-вторых, найти талантливых, творческих людей нелегко, и поэтому одно масштабное усилие по разработке рекламной кампании обеспечит лучшие результаты, чем 40-50 разрозненных менее масштабных усилий.

В-третьих, еще один аргумент в поддержку стандартизированного подхода гласит о том, что имена многих брендов являются глобальными. В условиях популярности зарубежных путешествий и выхода многих СМИ за рамки национальных границ, все большее число международных компаний стремится придерживаться единого имиджа бренда во избежание возможной путаницы из-за разноречивых местных рекламных кампаний. Это особенно важно в таких регионах, как Западная Европа, где пересечение национальных границ стало таким же привычным делом, как пересечение границ штатов в США.

Аргументы против стандартизированной рекламы

Имеется два главных аргумента против стандартизированной рекламы.

Во-первых, как мы уже неоднократно говорили во второй и в данной главах, культурные различия между странами таковы, что рекламное сообщение, успешно работающее в одной стране, может оказаться совершенно непригодным в другой. Многообразие культур крайне затрудняет разработку единой рекламной темы, эффективной во всем мире. Рекламные сообщения, адаптированные к культуре данной страны, могут оказаться более эффективными, чем глобальные сообщения.

Во-вторых, государственное регулирование рекламы может блокировать применение стандартизированной рекламы. Например, Kellogg смогла использовать телевизионный рекламный ролик, созданный в Великобритании, для продвижения хлопьев для завтрака во многих других европейских странах.

Как справиться с проблемой различий между странами

Некоторые фирмы экспериментируют, пытаясь получить выгоду от глобальной стандартизации, не упуская из виду различия в культурах и правовых системах стран. Фирма может выбрать несколько характеристик, которые будут присутствовать во всех рекламных кампаниях, а другие характеристики приспособить к местным условиям. Действуя таким образом, можно, с одной стороны, получить определенную экономию издержек и обеспечить международное узнавание бренда, а с другой стороны – кастомизировать рекламу с учетом специфики разных культур.

Nokia, финский производитель мобильных телефонов, стремится действовать именно так. Традиционно Nokia использовала разные рекламные кампании на разных рынках. Однако в середине 2000-х гг. Nokia начала глобальную рекламную кампанию с использованием слогана «1001 причина иметь телефон Nokia с видеокамерой». Компания пошла на этот шаг, чтобы сократить затраты на рекламу и получить экономию от эффекта масштаба. Кроме того, фирма уверена, что в нашем все более интегрированном мире имеет смысл пытаться создавать согласованный глобальный имидж бренда. В то же время Nokia адаптирует свои рекламные объединения к разным культурам. В рекламной кампании принимают участие актеры из



чешских регионов, где будет распространяться реклама, хотя все они произносят один и тот же текст. Фон, на котором демонстрируются телефоны, также меняется, например, в рекламе, предназначенной для Италии, показывается городская рыночная площадь, а в рекламе, предназначенной для арабских стран, – восточный базар.

Отметим, что Dove также адаптировала свою рекламную кампанию «за реальную красоту» к различным локальным условиям.

Стратегия ценообразования

Международная стратегия ценообразования является важным компонентом общего международного маркетинг-микса. В этом параграфе будут исследованы три международной стратегии ценообразования. Во-первых, мы рассмотрим аргументы в поддержку ценовой дискриминации, то есть установления разных цен на один и тот же товар в разных странах. Во-вторых, познакомимся с так называемым стратегическим ценообразованием. В-третьих, проанализируем некоторые меры государственного регулирования, такие как государственный контроль цен и антидемпинговые законы, ограничивающие возможность фирмы менять цены в стране по собственному усмотрению.

Ценовая дискриминация

Ценовая дискриминация возникает всякий раз, когда потребители в разных странах вынуждены платить разную цену за один и тот же товар или за его незначительные модификации. Ценовая дискриминация подразумевает установление такой цены, которую сможет вынести рынок; на конкурентном рынке цена может быть ниже, чем на рынке, где фирма является монополистом. Ценовая дискриминация может помочь фирме максимизировать прибыль.

Установление разных цен в разных странах имеет экономический смысл. Для прибыльного использования ценовой дискриминации необходимо соблюдение двух условий. Во-первых, фирма должна обеспечивать изолированность своих национальных рынков. Если она не в состоянии делать это, то индивиды или компании могут подорвать ее усилия по установлению ценовой дискриминации посредством арбитражных сделок. Арбитражные сделки происходят тогда, когда индивид или компания с выгодой для себя используют различия в ценах на товар фирмы в разных странах, то есть покупают товар в стране, где цена ниже, и перепродают там, где цена выше. Например, многие автомобильные фирмы долгое время использовали практику ценовой дискриминации в Европе. «Ford Escort» стоил в Германии на \$2000 дороже, чем в Бельгии. Эта политика стала давать сбои, когда автомобильные дилеры начали покупать машины «Escort» в Бельгии, перегонять в Германию и продавать их там с выгодой для себя по цене, которая была ниже, чем цена продажи у Ford. Для защиты рыночной доли своих автодилеров в Германии, Ford пришлось привести свои бельгийские цены в соответствие с немецкими. Ford не смог обеспечить изолированность этих рынков.

Однако Ford по-прежнему сохраняет ценовую дискриминацию между Великобританией и Бельгией. В Бельгии автомобиль Ford может стоить на \$3000 дешевле, чем в Великобритании. Но в этом случае арбитражные сделки не смогут обеспечить выравнивание цен, так как в Великобритании продаются машины с правым рулем, а в континентальной Европе – с левым рулем. Так как в Великобритании невозможно пользоваться машиной с левым рулем, то за счет этого Ford удалось изолировать два рынка.

Вторым необходимым условием прибыльной ценовой дискриминации является различие в эластичности спроса по цене в разных странах. Эластичность спроса по цене – это мера отзывчивости спроса на изменение цены товара. Спрос считается эластичным, когда незначительное изменение цены вызывает значительное изменение спроса; спрос считается неэластичным, когда значительное изменение вызывает лишь незначительное изменение



спроса. На рисунке продемонстрированы оба вида спроса. Обычно фирма может устанавливать высокую цену в стране с неэластичным спросом.

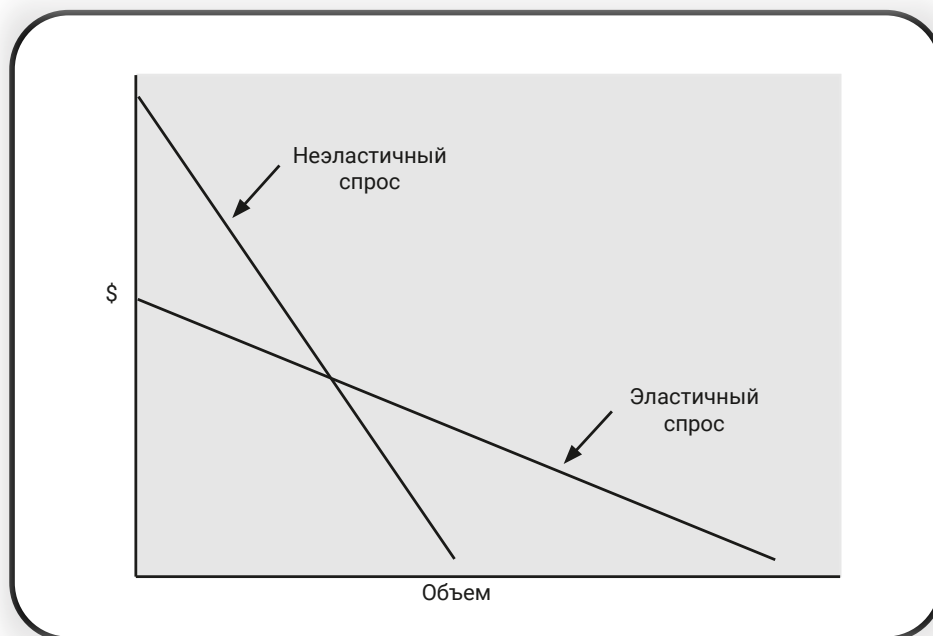


График эластичного и неэластичного спроса

Эластичность спроса на товар в конкретной стране определяется рядом факторов, из которых уровень дохода и состояние конкуренции являются наиболее важными. Ценовая эластичность оказывается выше в странах с низким уровнем дохода. Потребители с ограниченным доходом обычно чувствительны к цене: они могут тратить лишь незначительные суммы и поэтому внимательнее относятся к ценам на товары и услуги. Например, ценовая эластичность для таких товаров, как ПК, будет выше в Индии, где ПК по-прежнему является предметом роскоши, чем в США, где ПК считается предметом первой необходимости. То же самое можно сказать и о программном обеспечении для ПК. Чтобы продавать больше копий ПО в Индии, Microsoft вынуждена была выводить на местный рынок более дешевые версии своих продуктов, в частности Windows Starter Edition.

Как правило, чем больше конкурентов на рынке, тем больше возможностей диктовать свои условия имеют потребители и тем выше вероятность того, что они будут покупать у производителя, предлагающего самую низкую цену. Таким образом, наличие большого числа конкурентов порождает высокую ценовую эластичность. Если компания в таких условиях ставит свои цены выше цен конкурентов, то потребители переключатся на товары конкурентов. Противоположная картина наблюдается, если у фирмы мало конкурентов. Там, где число конкурентов невелико, потребители не могут диктовать свои условия, и цена в качестве оружия в конкурентной борьбе имеет меньшее значение. Таким образом, фирма может устанавливать на свой товар более высокую цену в той стране, где конкуренция ограничена, но не в той стране, где конкуренция сильна.

Формирование маркетинг-микса

Фирма может изменять структуру маркетинг-микса от страны к стране для лучшего учета местных различий в культуре, экономическом развитии, условиях конкуренции, товарных и



технических стандартах, системах дистрибуции, национальных законодательствах и т. п. Такие различия могут потребовать варьирования характеристик товара, стратегии дистрибуции, стратегии коммуникаций и стратегии ценообразования. Кумулятивный эффект этих факторов может проявляться в том, что фирма будет редко использовать один и тот же маркетинг-микс по всему миру.

Обычно считается, что в индустрии финансовых услуг глобальная стандартизация маркетинг-микса является нормой. Однако, хотя такие фирмы по предоставлению финансовых услуг, как American Express, могут предлагать одну и ту же базовую услугу по всему миру, использовать одну и ту же структуру платежей за свой продукт и распространять одно и то же глобальное рекламное обращение («не выходи без нее из дома»), различия в национальных законодательствах по-прежнему означают, что фирме нужно менять аспекты стратегии коммуникаций от страны к стране. Как отмечалось ранее, стратегия продвижения, разработанная в США, оказалась противозаконной в Германии. Подобным образом, хотя McDonald's часто считают идеальным примером компании, продающей один и тот же стандартизированный продукт по всему миру, в действительности McDonald's меняет от страны к стране один важный аспект своего маркетинг-микса – предлагаемое меню. McDonald's также варьирует свою стратегию дистрибуции. В Канаде и США большинство ресторанов McDonald's располагаются там, куда легко подъехать на машине, а в других более густонаселенных и не имеющих культа автомобиля странах, таких как Япония и Великобритания, решения о выборе места для ресторанов определяются доступностью места для пешеходов. Поскольку страны по-прежнему различаются по одному или нескольким рассмотренным выше параметрам, то определенная кастомизация маркетинг-микса является обычным делом.

В фокусе – менеджмент

Levi Strauss выбирает путь кастомизации

Еще несколько лет тому назад Levi Strauss, производителю культовых синих джинсов, такое могло присниться лишь в кошмарном сне. Компания, чьи джинсы знаменитой модели «501» стали глобальным символом поколения беби-бумеров и продавались в более чем 100 странах, столкнулась с падением объемов продаж с \$7,1 млрд в 1996 г. до \$4,0 млрд в 2004 г. Тенденции моды изменились, и Levi Strauss, обремененная высокими издержками и стагнирующей товарной линейкой, выглядела даже более изношенной, чем потертая пара джинсов модели «501». Но в 2005-2008 гг. появились признаки того, что нижняя точка падения пройдена. Объем продаж вырос впервые за 8 лет, и после многолетних убытков компания снова стала зарабатывать прибыль.

Этому изменению способствовали три фактора. Во-первых, компания сократила издержки у себя в стране. Levi's закрыла последние из оставшихся в США фабрик и перевела производство в те страны, где изготовление джинсов обходится дешевле. Во-вторых, компания расширила свою товарную линейку, включив в нее бренд «Levi's Signature», который мог продаваться в недорогих магазинах на более конкурентных рынках, включая и родной американский, где Wal-Mart активно способствовала снижению цен. В-третьих, в конце 1990-х гг. компания решила предоставить больше свободы менеджерам зарубежных предприятий, позволив им по собственному усмотрению адаптировать товарные предложения и маркетинг-микс к местным условиям. До этого Levi Strauss продавала, по сути, один и тот же товар по всему миру, часто используя одно и то же маркетинговое сообщение.

Старая стратегия была призвана обеспечить Levi's экономию от эффекта масштаба производства и рекламы, но теперь она больше не годилась. В соответствии с новой стратегией вариации между национальными рынками стали более отчетливыми. Фасон джинсов приспособивался к разным типам фигуры. В Азии много людей с короткими ногами, а в Южной Африке женские джинсы должны быть более широкими в бедрах – Levi's кастомизировала свои товарные предложения с учетом этих физических различий.



Имелись также и социокультурные различия. В Японии популярны облегчающие черные джинсы, но в исламских странах женщины не решаются их надевать, и поэтому в Турции Levi's предлагает джинсы более свободного покроя. Климат также влияет на фасон. В Северной Европе продаются джинсы стандартного веса, а в более жарких странах – облегченные модели, причем более ярких цветов, которые медленнее выгорают под палящим солнцем. Реклама Levi's, бывшая в прошлом глобальной, также стала адаптироваться с учетом региональных различий. В Европе реклама говорила об ультрамодном в Азии – о возвращении к истокам. В США реклама показывала реальных людей, которые были оригинальны сами по себе: владельцев ранчо, серферов, знаменитых музыкантов. Появились также различия в каналах дистрибуции и стратегиях образования.

На высококонкурентном рынке США джинсы Levi's стоили недорого и продавались через дисконтных ритейлеров массового рынка, таких как Wal-Mart. В Индии устойчивый рост продаж обеспечивался низкой ценой бренда «Signature». В Испании джинсы считались модным предметом одежды и продавались в более престижных магазинах.

Разработка новых товаров

Фирмы, успешно разрабатывающие и продающие новые товары, могут получать огромную прибыль. В качестве примеров можно назвать DuPont, разработавшую целую серию таких инновационных материалов, как целлофан, нейлон и тефлон; Sony, создавшую «Walkman», компакт-диски, «Playstation» и DVD-плеер «Blue-Ray» с высокой разрешающей способностью; фармацевтическую компанию Pfizer, которая в 1990-х гг. создала несколько новых препаратов, включая «Viagra»; Intel, постоянно задающую тон в проектировании новых микропроцессоров для ПК; и Cisco Systems, чьи маршрутизаторы управляют движением потоков цифровой информации в интернете.

Выбор места для осуществления ИР

Взаимосвязь между научными исследованиями, состоянием спроса и условиями конкуренции стимулирует появление идей для новых товаров. При прочих равных условиях частота разработки новых товаров будет выше в тех странах, где:

- Выделяется больше денег на фундаментальные и прикладные исследования и разработки.
- Существует прочный базовый спрос.
- Имеется много состоятельных потребителей.
- Высокий уровень конкуренции.

Фундаментальные и прикладные исследования и разработки позволяют находить новые технологии и затем осуществлять их коммерциализацию. Наличие прочного спроса и состоятельных потребителей обеспечивает потенциальный рынок для новых товаров. Острая конкуренция между фирмами стимулирует инновации, по мере того как фирмы стараются превзойти своих конкурентов и получить огромные преимущества первопроходцев, обеспечиваемые успешными инновациями.

Со времен окончания Второй мировой войны, страной, наиболее соответствующей этим критериям, стали США. Соединенные Штаты направляли большую долю своего ВВП на ИР, чем любая другая страна. Американские научные центры были самыми крупными и успешными в мире. Американские потребители были самыми состоятельными, рынок США был самым большим, а конкуренция между американскими фирмами – исключительно острой. Благодаря этим факторам США представляли собой рынок, на котором разрабатывалось и появлялось большинство новых товаров. Соответственно, США были лучшим местом для осуществления ИР, и многие исследования и разработки осуществлялись именно там.



Интеграция ИР, маркетинга и производства

Исследование фармацевтических компаний показало, что около 60% исследовательских проектов были доведены до стадии технического воплощения, 50% были коммерциализированы и только 12% принесли прибыль, превысившую стоимость получения капитала для компании. В другом похожем исследовании был сделан вывод о том, что лишь один из девяти (11%) крупных исследовательских проектов приводил к созданию коммерчески успешных товаров. В целом имеющиеся данные говорят о том, что лишь от 10 до 20% крупных исследовательских проектов воплощают коммерчески успешные товары. Наиболее известными примерами неудачных проектов являются персональный цифровой помощник «Newton» компании Apple, формат Betamax для видеоплееров и видеомagneтофонов фирмы Sony и игровая приставка «Dreamcast» фирмы Sega.

Причины такого высокого процента неудач могут быть самыми разными: разработка технологии, на которую имеется ограниченный спрос, неспособность осуществить коммерциализацию перспективной технологии или неумение производить новый товар с низкими издержками. Компании могут снизить вероятность таких ошибок, добиваясь прочной координации и интеграции трех основных функций, участвующих в разработке новых товаров: ИР, маркетинга и производства. Тесная кросс-функциональная интеграция между ИР, маркетингом и производством способна помочь компании добиться того, чтобы:

- 1) Проекты разработки новых товаров были ориентированы на удовлетворение потребностей покупателей.
- 2) Новые товары не создавали проблем при их производстве.
- 3) Издержки проектирования находились под контролем.
- 4) Время вывода на рынок было минимально возможным.

Тесная интеграция между ИР и маркетингом необходима для того, чтобы проекты разработки новых товаров были направлены на удовлетворение покупательских потребностей. Покупатели компании могут быть главным источником идей для новых товаров. Выявление покупательских потребностей, особенно неудовлетворенных, способно задать контекст, способствующий появлению успешных товарных инноваций. Маркетинговый отдел компании, осуществляющий контакты с покупателями, может получать много ценной информации. Интеграция ИР и маркетинга имеет ключевое значение для правильной коммерциализации нового товара. Компания, не обеспечивающая тесной интеграции ИР и маркетинга, рискует создавать товары, на которые не будет спроса.

Выводы

1. Глобально стандартизированная рекламная кампания, использующая одно и то же маркетинговое сообщение во всем мире, имеет экономическую выгоду, но она не учитывает различия в культурах и законодательствах о рекламе.

2. Ценовая дискриминация возникает тогда, когда потребителям в разных странах приходится платить разную цену за один и тот же товар. Ценовая дискриминация помогает фирме максимизировать прибыль. Чтобы ценовая дискриминация оказалась эффективной, национальные рынки должны быть изолированы друг от друга и иметь разный уровень эластичности спроса по цене.

3. Разработка нового товара является крайне рискованным, но потенциально очень прибыльным видом деятельности. Для получения компетентности в разработке нового товара международная компания должна рассредоточить деятельность, связанную с ИР, по тем странам, где традиционно внедряются новые продукты, и интегрировать функции ИР, маркетинга и производства.

4. Достижение тесной интеграции ИР, маркетинга и производства требует использования кросс-функциональных команд.