**ТЕМА 5.**

**СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ**

**Питання:**

5.1 Стратегічні альтернативи в міжнародному маркетингу.

5.2 Вимоги до формування міжнародної маркетингової стратегії.

5.3 Конкурентна парадигма міжнародних маркетингових стратегій.

**5.1. Стратегічні альтернативи в міжнародному маркетингу**

Стратегія міжнародного маркетингу визначається як центральне і унікальне ядро стратегічного менеджменту, що полягає у формулюванні базисних організаційних місій, цілей і завдань, а також політик і програмних стратегій, необхідних для їх досягнення і виконання, і методів, що забезпечують впровадження цих стратегій, що забезпечують, досягнення кінцевих цілей організації.

Формування міжнародної маркетингової стратегії є складним процесом, що містить елементи ризику та невизначеності. Головним питанням є вибір основних альтернатив, зрозуміти та врахувати найважливіші фактори та умови, що впливають на цей вибір.

Процес формування маркетингової стратегії передбачає визначення таких понять як «рівень стратегії», «вид стратегії», «стратегічна альтернатива», «стратегічне рішення» та взаємозв’язків між ними.

Маркетингову стратегію планують на трьох рівнях: корпоративному, функціональному та інструментальному, причому на кожному з цих рівнів розробляють різні групи стратегій. У процесі розроблення кожного з цих видів стратегії постає необхідність вибору між різними стратегічними можливостями, що виключають одна одну, тобто між стратегічними альтернативами (наприклад, лідерство на ринку, виклик лідеру чи слідування за лідером). У формулюванні цих стратегічних альтернатив допомагають такі інструменти для розроблення стратегії, як матриці та моделі (наприклад, матриця Бостонської консалтингової групи, матриця Ансоффа, матриця Портера, модель конкурентних сил тощо). Нарешті після всебічного аналізу всіх значущих факторів, що впливають на вибір між різними стратегічними альтернативами, вибирають одну з альтернатив, яку планують реалізовувати, тобто приймають стратегічне рішення.

Стратегічні рішення щодо базових стратегій приймає будь-яке підприємство, незалежно від того, чи займається воно міжнародною діяльністю. Разом з тим, вихід на зовнішні ринки зумовлює необхідність розроблення додаткових стратегій, які не потрібні компанії, що працює тільки на внутрішньому ринку. Базові та додаткові елементи стратегії, кожен з яких передбачає певні стратегічні альтернативи та інструменти, формують комплекс елементів міжнародної маркетингової стратегії (табл. 5.1).

На корпоративному рівні маркетингової стратегії базовими є ті стратегічні маркетингові питання, що впливають на перспективи розвитку бізнесу в цілому: як розвивати підприємство (стратегія зростання), за рахунок чого вигравати в конкурентній боротьбі (конкурентна стратегія бізнесу), наскільки широким має бути набір сфер діяльності підприємства (портфельна стратегія). Ці стратегічні рішення приймає будь-яке підприємство, незалежно від того, чи займається воно міжнародною діяльністю. Інструменти для розроблення цих стратегій наступні: матриця Бостонської консалтингової групи та матриця «МакКінзі» (для портфельної стратегії), матриця Ансоффа та матриця зовнішніх придбань (для стратегії зростання), модель конкурентних сил та конкурентна матриця Портера (для конкурентних стратегій). У процесі виходу підприємства на міжнародний ринок корпоративний рівень стратегії охоплює декілька додаткових стратегій: стратегію географічної детермінованості, стратегію розширення міжнародного ринку та стратегію виходу на зарубіжний ринок.

*Таблиця 5.1*

**Комплекс елементів міжнародної маркетингової стратегії підприємства**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рівень розроблення стратегії | Базові елементи маркетингової стратегії | Додаткові елементи маркетингової стратегії на зарубіжних ринках |
| Корпоративний | - Стратегія зростання  - Портфельна стратегія  - Конкурентна стратегія бізнесу | - Стратегія виходу (проникнення) на зарубіжний ринок  - Стратегія географічної детермінованості  - Стратегія розширення міжнародного ринку |
| Функціональний | - Стратегія охоплення ринку  - Стратегія позиціонування  - Стратегія конкурентної поведінки | - Стратегія охоплення міжнародного ринку на рівні країн  - Стратегія міжнародного позиціонування |
| Інструментальний | - Товарна стратегія  - Цінова стратегія  - Збутова стратегія  - Стратегія просування | - Стратегія стандартизації комплексу маркетингу  - Стратегія адаптації комплексу маркетингу |

Розроблення стратегії розширення міжнародного ринку передбачає вибір однієї з таких стратегічних альтернатив: наростаюче проникнення і одночасне проникнення. Стратегія наростаючого проникнення означає вихід на один з найпривабливіших зарубіжних ринків, отримання досвіду міжнародної діяльності й поступове застосування цього досвіду в процесі виходу на інші ринки. Одночасне проникнення передбачає завоювання багатьох ринків відразу для швидшого нарощування знань, умінь та навичок міжнародної діяльності. Стратегія одночасного проникнення є актуальною для тих підприємств, продукція яких містить значний елемент новизни. У цьому випадку бажано почати одночасне освоєння всіх потенційно привабливих ринків, поки конкуренти не розробили аналогічного продукту.

**5.2 Вимоги до формування міжнародної маркетингової стратегії**

Формулювання стратегії є аналітичним процесом, що є результатом процесу усвідомленого мислення. Це означає, що стратегія постає не інтуїтивно, а як результат ретельно організованого розумового процесу.

Модель формування стратегії і стратегічного плану повинна бути досить простою та інформативною, щоб забезпечувати відповідність і раціональність прийняття рішень в рамках зазначеного плану.

Стратегії повинні бути унікальними через їх побудову на концептуальних засадах розвитку фокальної компанії, а не формуватися (за винятком міжнародної маркетингової стратегії стандартизації) за стандартним шаблоном.

Стратегія повинна бути самодостатньою та включати як прямий, так і зворотний зв’язок, що відповідає ітеративному процесу аналізу і остаточного вибору з альтернативних стратегій, завершального циклу формулювання стратегії.

Стратегія повинна бути простою, але повною, а також виражатися зрозумілою мовою, що забезпечує необхідну для її успішної реалізації можливість сприйняття працівниками організації.

Якщо стратегія відповідає всім вищенаведеним вимогам, то вона повинна бути реалізована за рахунок наділення всіх структурних підрозділів компанії відповідними знаннями та ресурсами, а головне — бажанням втілити сформульовану стратегію в життя.

Для формалізації процесу формування міжнародної маркетингової стратегії важливо чітко ідентифікувати її вхідні та вихідні елементи (рис. 5.1).

До вхідних елементів належать чинники, які зумовлюють розроблення міжнародної маркетингової стратегії, ключовими з них є детермінанти маркетингового середовища і корпоративна місія та цілі компанії.

Вихідні елементи маркетингової стратегії – рішення щодо зростання компанії, способу виходу на міжнародний ринок, охоплення ринків, позиціонування, конкурентної поведінки, комплексу маркетингу тощо. Отже, міжнародна маркетингова стратегія використовується як спосіб реалізації компанією власного потенціалу для досягнення успіху в зовнішньому середовищі.

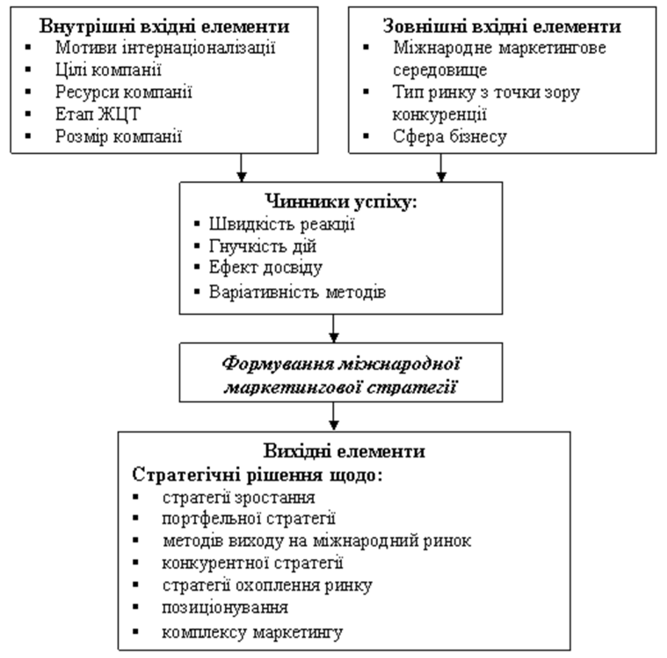


Рисунок 5.1 — Алгоритм формування міжнародної маркетингової стратегії

**5.3 Конкурентна парадигма міжнародних маркетингових стратегій**

Конкурентна парадигма пов’язана з основним завданням стратегічного планування — виробленням і реалізацією маркетингової стратегії організації, що дозволяє створити та/або посилити, а потім експлуатувати її конкурентну перевагу.

Фактично будь-яка компанія (великого, середнього, малого бізнесу) має можливість знайти власне ринкове місце, де можлива експлуатація доступної їй конкурентної переваги з позиції життєвого циклу, тому що сукупність рішень компанії залежить від галузевої приналежності і забезпечує її виживання.

Виходячи з можливих взаємодій основних типів конкурентів світового ринку та прийнятих ними стратегічних рішень вчені наводять класифікації конкурентних стратегій: 1) базові; 2) конфронтаційні; 3) коопераційні; 4) інноваційні; 5) імітаційні.

1. Базові стратегії (basic strategies) фактично грунтуються на тому, що будь-яка стратегія міжнародної компанії зрештою ставить собі за мету вторгнення на ринок, закріплення успіху і подальше отримання прибутку з зайнятої частки ринку. Велика міжнародна компанія, що домінує на ринку і має в своєму розпорядженні достатні ресурси (персонал, технології, капітал), зазвичай використовує глобальну стратегію основної частки ринку (global high-share strategy). Така стратегія використовується глобальними компаніями- гігантами (наприклад, IBM, Philips, Siemens, Hyundai та ін.). Міжнародна організаційно-управлінська структура цих компаній дозволяє отримувати економію за рахунок масштабів виробництва і накопиченого маркетингового досвіду. умовою реалізації такої стратегії є вже зайнята чимала частка ринку, а також високий рівень стандартизації та / або модульний дизайн товару. Навіть якщо такі компанії не є піонерними у сфері розробки high-tech, їх товари часто базуються на цих технологіях. Для зменшення витрат і ризиків компанії практикують стратегічне партнерство і спільні венчурні підприємства. Це допомагає входженню на більшість ринків, розподілу витрат, отримання доступу до нових технологій і використання досвіду маркетинг-менеджменту.

Схожими виглядають локальні стратегії значної частки ринку (local high-share strategy). Ці стратегії приймаються на озброєння також великими, але не домінуючими компаніями, вони допомагають уникнути прямої конкуренції з домінуючими глобальними компаніями, яка приносить, здебільшого, досить імовірний їхній програш. Механізм вироблення і розвитку таких стратегій враховує можливі конкурентні переваги компанії на конкретному національному ринку. Зазвичай такі компанії покладаються на національні бар’єри, що існують для їхніх конкурентів. Крім того, основу локальної конкурентної переваги можуть становити, наприклад, національні митні преференції, кращі знання місцевого середовища бізнесу (включаючи неформальні зв’язки).

Стратегія глобальної ніші (global nishe strategy) практикується як малими, так і великими компаніями, якщо вони не зайняли домінуючого становища в галузі, є виграшним варіантом базової конкурентної стратегії. Ця стратегія є прикладом концентрованої маркетингової стратегії, обумовленої сучасним розвитком комунікацій міжнародного маркетингу, в рамках якої компанія намагається задовольнити особливі потреби ринку. Компанія зосереджує свої зусилля на тій вузькій сфері, в якій вона має в своєму розпорядженні переваги. Глобальна ніша складається з географічно розподілених, але «маркетингово близьких» фрагментів цільових ринків, що інтегруються сучасними міжнародними маркетинговими комунікаціями.

2. Конфронтаційні стратегії (confrontation strategy) найкраще відповідають «військовій» маркетинговій парадигмі, що підтверджується лексикою військового мистецтва: 1) фланговий удар; 2) фронтальний удар; 3) оточення; 4) обхід; 5) партизанські дії.

Фланговий удар (flanking) є концентрованою маркетинговою стратегію, часто застосовується такими компаніями, які об’єктивно слабші за конкурентів і не мають ресурсів для повномасштабного фронтального удару.

Фронтальний удар (frontal attack) доступний лише великим міжнародним компаніям, котрі володіють істотними ресурсами і значною міжнародною (глобальною) конкурентною перевагою.

Оточення (encirclement), або оточення ринку, є конфронтаційною стратегію, за якої компанія намагається атакувати найважливішого конкурента за всіма можливими напрямами. У цьому випадку компанія пропонує всі доступні їй товарні ряди на всіх сегментах цільового ринку.

Обхід (bypassing) постає привабливим для відносно невеликих компаній, які не здатні витримати явну конфронтацію з найважливішими конкурентами глобального ринкового місця. Маючи в своєму розпорядженні необхідний маркетинговий досвід і ноу-хау, компанія проводить пошук тих сегментів ринку, які з низки причин не становлять інтересу для домінуючі компанії. Відомі два підвиди цієї стратегії. Товарний обхід (product bypassing) полягає в розробці повністю нової версії традиційного товару або послуги. Географічний обхід (geog bypassing) полягає в тому, що недостатньо сильна компанія концентрує свої зусилля на другорядних ринках (як правило, в країнах, що розвиваються).

Партизанська атака (guerilla attack). Ця стратегія користується досить значною популярністю у невеликих компаній, які «нападають» на частки ринку, зайняті більшими компаніями, часто — компаніями-гігантами. Основний сенс таких атак — короткочасне захоплення частки ринку і отримання прибутку.

3. Сутність будь-якої коопераційної стратегії (cooperation strategy) полягає в тому, що компанія після проведення стратегічного аналізу своїх можливостей у конкретній галузі товарно-ринкового стратегічного простору приходить до висновку про недоцільність конфронтації і необхідності пошуку союзника або для боротьби проти конкурентів (галузева конкуренція), або для створення принципово нового, інноваційного бізнесу (часто — міжгалузева конкуренція).

4. Інноваційні стратегії (innovation strategy) мають у своїй основі експлуатацію конкурентної переваги міжнародної компанії, отриманої в результаті дослідження за принципово новою технологією, товар або їх комбінації. Іноді в основу може бути покладена навіть чітко сформульована ідея товару / технології.

Великі компанії, навіть глобальні, мають перед собою альтернативу інноваційних стратегій, а саме: бути технологічним лідером (technology leader) або послідовником (technology follower). На прийняття такого стратегічного рішення менеджментом компанії впливає комплексна оцінка ризиків, ресурсів компанії, поточної ринкової позиції і загального ставлення до інновацій, що відповідає політиці компанії.

5. Імітаційні стратегії знаходяться в безпосередньому зв’язку з інноваційними стратегіями, практика яких характерна не тільки для більшості міжнародних компаній, але і для розвитку міжнародного бізнесу цілих націй. Не було б інноваційних товарів і / або технологій, імітувати було б нічого. Імітаційна стратегія передбачає спостереження з боку компаній-імітаторів за реакцією ринку на інноваційний товар.

Діяльність компаній-імітаторів підрозділяється на кілька видів:

1) фальсифікація, або товарне піратство;

2) злодійство, або клонування;

3) творча асоціація;

4) технологічна чехарда, або перестрибування,

5) міжгалузева адаптація.

Якщо фальсифікація / товарне піратство і злодійство / клонування необхідно відносити до розряду нелегальних або напівлегальних дій, що порушують права інтелектуальної власності компанії-інноватора, то інші три види бізнес-процесів в рамках імітаційної стратегії відображають особливості міжнародної комерціалізації інновацій.