

## Тема 9. Формування міжнародної маркетингової стратегії.

### План:

- 9.1. Особливості маркетингової діяльності в міжнародному середовищі.
- 9.2. Елементи міжнародної маркетингової стратегії підприємства
- 9.3. Стратегії корпоративного рівня
- 9.4 Стратегії функціонального рівня

#### 1. Особливості маркетингової діяльності в міжнародному середовищі.

У сучасних умовах загострення конкурентної боротьби на світових ринках маркетингова діяльність підприємства відіграє все більшу роль у досягненні ним успіху на міжнародному ринку. Виходячи з досвіду діяльності успішних зарубіжних компаній, саме детально розроблена та вдало реалізована міжнародна маркетингова стратегія дозволяє спрямовувати підприємство з пасивної адаптації до зовнішнього середовища на активне використання ринкових можливостей, розвиток перспективних напрямів діяльності на основі задоволення справжніх потреб ринку. Отже, підприємство, яке розширює діяльність на зарубіжних ринках, не може не приділяти уваги міжнародному маркетингу, в тому числі розробці міжнародної маркетингової стратегії.

Економістами-маркетологами, як зарубіжними, так і вітчизняними, запропоновано багато визначень міжнародного маркетингу. Наприклад, один з найбільш відомих фахівців у галузі міжнародного маркетингу Майкл Цинкота розуміє під міжнародним маркетингом — процес планування та проведення операцій за межами національних кордонів з метою обміну, що задовольняє потреби індивідуумів та організацій. Близькою до цього є думка американців Еванса та Бермана, що —внутрішній маркетинг включає в себе діяльність всередині своєї країни, тоді як міжнародний маркетинг включає різні види діяльності за кордоном. Подібне визначення пропонує також Ф. Катеора, зазначаючи, що —єдина відмінність у визначеннях внутрішнього і міжнародного маркетингу полягає в тому, що маркетингова діяльність має місце більше, ніж в одній країні.

Ці визначення обмежують поняття міжнародний маркетинг національними кордонами, в той час як міжнародний маркетинг починається ще до виходу підприємства на зарубіжний ринок і продовжується незалежно від того, на якій стадії діяльність міжнародної компанії перетинає національний кордон.

Існує інша точка зору, згідно з якою принципових розбіжностей між маркетингом "внутрішнім" та міжнародним не існує. В обох випадках використовуються єдині принципи та інструменти маркетингової діяльності. Разом з тим, з огляду на особливості міжнародного ринкового середовища міжнародний маркетинг має свою специфіку, що витікає з особливостей функціонування зарубіжних ринків та умов діяльності на них.

1. Міжнародний маркетинг характеризується більш високим ступенем комплексності, пов'язаним зі складністю міжнародного ринкового середовища, необхідністю вивчення особливостей законодавства багатьох країн, культурних розбіжностей тощо, складністю та трудоемністю процесу маркетингових досліджень на зарубіжних ринках, що вимагає створення на підприємствах спеціальних підрозділів або пошуку спеціалізованих фірм-консультантів, які можуть зібрати інформацію про зовнішні ринки.

2. Прийняття міжнародних маркетингових рішень характеризується більшим ступенем ризику порівняно з маркетинговими рішеннями на —домашньому ринку, що обумовлено більшою невизначеністю середовища та часто більшими витратами.

3. Гострота конкуренції на зарубіжних ринках ставить більш високі вимоги до товарів, а також до маркетингових стратегій щодо виведення та просування цих товарів за межами національного ринку.

4. Міжнародний маркетинг потребує більш складного планування з урахуванням чужої культури, розбіжностей економічних систем різних країн, можливостей міжнародної кооперації та спеціалізації.

5. Міжнародний маркетинг передбачає врахування діяльності значно більшої кількості суб'єктів. До суб'єктів міжнародного маркетингу відносяться, в першу чергу, міжнародні корпорації, тобто підприємства, що здійснюють пряме інвестування в різні країни світу; вони бувають двох видів:

♣ Транснаціональна корпорація (ТНК) – корпорація, головна компанія якої належить капіталу однієї країни, а філіали знаходяться у багатьох країнах світу.

♣ Багатонаціональна корпорація – корпорація, головна компанія якої належить капіталу двох або більше країн, а філіали знаходяться в усьому світі. Крім міжнародних корпорацій, до суб'єктів міжнародного маркетингу також відносяться:

♣ Імпортер – фірма, що знаходиться на території однієї країни, але має постачальників або партнерів за кордоном.

♣ Експортер – фірма, що виробляє продукцію в певній країні та продає її за межі цієї країни.

♣ Державні органи регулювання зовнішньоекономічної діяльності компаній.

♣ Наддержавні органи регулювання міжнародної економічної діяльності.

♣ Міжнародні економічні організації. Беручи до уваги вищезгадані специфічні особливості міжнародного маркетингу, а також

Міжнародний маркетинг – це теорія та практика прийняття управлінських рішень щодо розробки продуктово-ринкової стратегії виходу підприємства на зовнішні (зарубіжні) ринки на основі аналізу факторів міжнародного ринкового середовища.

Форми міжнародного маркетингу

1. Експортний маркетинг — маркетингова діяльність щодо реалізації продукції за межі національних кордонів, за якої відбувається фізичне транспортування товару з однієї країни до іншої. При цьому діяльність на внутрішньому ринку залишається пріоритетною. При експортному маркетингу діяльність на внутрішньому ринку залишається пріоритетною, а змістом міжнародної маркетингової активності стає: вибір адекватного зарубіжного ринку або країни експорту товару/послуг; адаптація чи модифікація товару згідно з вимогами цільового ринку; розвиток експортних каналів розподілення; набуття знань та навичок з операцій транспортування, страхування та оформлення експортної документації.

2. Зовнішньоекономічний маркетинг — маркетингова діяльність, зумовлена стабільністю чи зростанням можливостей перебування фірми (у вигляді представництва, філіалу з продажу...) на зовнішньому ринку, який включає вже, як правило, кілька країн. Зовнішньоекономічна стадія розвитку зарубіжної ділової активності вже обумовлює необхідність розробки міжнародної маркетингової стратегії та вивчення особливостей бізнес-середовища кожного з цільових ринків.

3. Транснаціональний маркетинг — маркетингова діяльність, що постала з практики функціонування транснаціональних корпорацій; маркетингова стратегія має бути адаптована до суттєвих вимог окремих ринків, з огляду на велику кількість країн-реципієнтів (цільових ринків) з'являється кілька маркетингових субстратегій. ТНК, розв'язуючи проблему інтернаціоналізації ринків,

повинна: мислити глобально, здійснюючи стратегічний маркетинг; діяти локально, здійснюючи маркетинг операційний. На практиці це означає, що розроблена ТНК єдина маркетингова стратегія має бути адаптованою до найсуттєвіших вимог іноземних ринків. Для цього ринки об'єднуються в певні групи за визначеними ознаками специфічності, і для них розробляються субстратегії, що не суперечать загальній маркетинговій стратегії всієї ТНК. ТНК — транснаціональна корпорація (Transnational Corporation, Multinational Enterprise, Multinational Company, Multinational Corporation) — підприємство, що об'єднує юридичних осіб будь-яких організаційно-правових форм і видів діяльності у двох і більше країнах та здійснює проведення взаємозв'язаної політики і спільної стратегії завдяки одному чи кільком центрам прийняття рішень.

4. Глобальний маркетинг — маркетингова діяльність фірми, яка розглядає світовий ринок як єдине ціле («Весь світ — мій ринок!»). Єдина стратегія компанії для товару (послуги), яка підходить усьому світовому (глобальному) ринку та забезпечує конкурентоспроможність та можливості економії ресурсів,— це сутність останньої стадії розвитку міжнародного маркетингу, тобто глобального маркетингу. Як зазначає Кііган, для маркетологів, які працюють у глобальних компаніях, у психологічному плані не існує «зарубіжних» ринків — це просто ринки в різних частинах світу, на різних стадіях розвитку, з різними характеристиками.

## 9.2. Елементи міжнародної маркетингової стратегії підприємства

На кожному рівні маркетингової стратегії є так звані базові елементи (субстратегії), розроблення яких проводять як на внутрішньому ринку, так і виходячи на зовнішні ринки. Тобто стратегічні рішення щодо базових субстратегій приймає будь-яке підприємство, незалежно від того, чи займається воно міжнародною діяльністю. Разом з тим, вихід на зовнішні ринки зумовлює необхідність розроблення додаткових субстратегій, 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.

Таблиця 9.1 - 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 або адаптації комплексу маркетингу

На корпоративному рівні визначають спосіб взаємодії з ринком та узгодження потенціалу підприємства з його вимогами, встановлюють шляхи найкращого використання ресурсів підприємства для задоволення потреб ринку. Базовими субстратегіями 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 є загальновідомими: матриця Бостонської консалтингової групи та матриця —МакКінзіл (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, на нашу думку, елементів: стратегію географічної детермінованості, стратегію розширення міжнародного ринку та стратегію виходу на зарубіжний ринок.

Стратегії функціонального рівня дозволяють фірмі визначити цільові ринки та створити адекватні їх характеристикам маркетингові комплекси. Інструментальні стратегії дають фірмі змогу досягати своїх цілей на обраних ринках шляхом використання синергічного ефекту

Таблиця 9.2 - Систематизація комплексу елементів, інструментарію та стратегічних альтернатив міжнародної маркетингової стратегії

Вид (елемент) стратегії	Інструменти для розроблення стратегії	Стратегічні альтернативи	Вибір альтернатив	
<b>Корпоративний рівень</b>				
Стратегія зростання	Матриця І. Ансоффа Матриця зовнішніх придбань	Більш глибоке проникнення Розвиток ринку Розвиток товару Диверсифікація Інтеграційне зростання	Міжнародна маркетингова стратегія	
Портфельна стратегія	Матриця БКГ; Матриця МакКінзі (Дженерал Електрик) Привабливість ринку / конкурентоспроможність	Інвестування для розвитку Інвестування для підтримання Деінвестування Збір врожаю Зняття з ринку		
Конкурентна стратегія бізнесу	Матриця М.Портера Лідерство за витратами	Диференціація Зосередження		
Стратегія виходу (проникнення) на зарубіжний ринок	Матриця вибору стратегії виходу	Непрямий / прямий експорт Спільне підприємництво Пряме інвестування		
Стратегія розширення міжнародного ринку	Модель етапів (упсальська школа)	Наростаюче проникнення Однчасне проникнення		
<b>Функціональний рівень</b>				
Стратегія охоплення міжнародного ринку	Сегментація, аналіз привабливості країн та сегментів, матриця охоплення країн	Концентрація на сегментах / країнах Концентрація на сегментах, диференціація на країнах Диференціація на сегментах, концентрація на країнах Диференціація на сегментах / країнах		
Стратегія міжнародного позиціонування	Схеми позиціонування та карти сприйняття	USP ESP Багатофакторне		

		Міжкультурне Адаптоване Унікальне позиціонування в кожній країні	
Стратегія конкурентної поведінки	SWOT-аналіз Модель М.Портера Карти конкуренції	Лідер Виклик лідеру Слідування за лідером Нішера Оборонна війна Наступальна війна Флангова атака Партизанська війна	
Інструментальний рівень			
Комплекс маркетингу: - товарна стратегія - цінова стратегія - збутова стратегія - стратегія просування	Модель ЖЦТ, моделі поведінки споживачів, моделі відгуку, модель прихильності до атрибутів товару, матриця обізнаності/ прихильності	Стандартизація Часткова адаптація до зарубіжних ринків Повна адаптація	

### 9.3. Стратегії корпоративного рівня

#### Стратегії зростання

Стратегії зростання – це стратегії, спрямовані на збільшення масштабів діяльності, а саме збільшення обсягів збуту, розширення географічної представленості, товарного набору. В ситуації, коли певні проблеми не можуть бути вирішені на нижчих рівнях управління (тобто в рамках сфери відповідальності малого і/або середнього циклу управління маркетинговою діяльністю) керівництво підприємства має здійснити вірний вибір. Перша альтернатива полягає у виборі між кардинальним рішенням (згортанням діяльності) і посиленням (оздоровленням) позицій підприємства. Друга альтернатива призводить до необхідності вибору інструменту посилення позицій. Саме на цьому етапі може бути застосована матриця стратегічних альтернатив, перевагою якої є вихід за рамки традиційного сприйняття сфери діяльності (базового ринку) підприємства. Відома матриця стратегічних альтернатив Ансоффа (її первинна двовимірною версія, оскільки в пізніших редакціях матриця набула тривимірного вигляду шляхом введення осі «потреби») може бути розширена за рахунок введення додаткового виміру, який показує ще один напрям стратегічного зростання – інтеграцію. Матриця набуває вигляд кубу з 8 варіантами стратегій зростання.

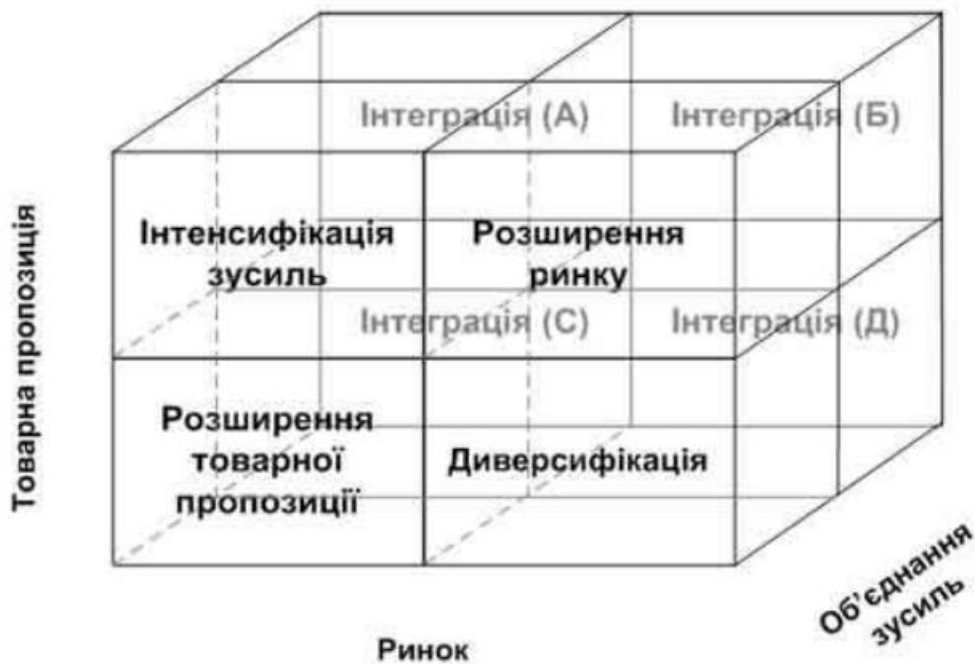


Рис.9.1. Розширена матриця стратегічних альтернатив.

Інтеграція (А) має на меті збільшення масштабу діяльності, зменшення інтенсивності конкуренції або зменшення витрат. Інтеграція (Б) – це об'єднання для розширення ринку, а (С) – для розширення пропозиції. Інтеграція (Д) має на меті балансування портфелю напрямів діяльності або товарного портфелю.

Стратегії зростання можуть бути сформульовані на трьох різних рівнях: зростання по відношенню до базового ринку – інтенсивне зростання; зростання по відношенню до виробничого (або торговельного) ланцюжка: інтеграція «вперед» або «назад» щодо основної діяльності – інтеграційне зростання; зростання, засноване на можливостях поза зоною звичайної діяльності – зростання за допомогою диверсифікації.

#### Інтеграційні стратегії зростання

Забезпечення зростання є найпоширенішим мотивом злиття і поглинання підприємств, це найлегший шлях зростання. Щоб бути виправданим, таке придбання повинне бути прибутковим і забезпечити ефект синергії. Інтеграційна стратегія виправдана, коли підприємство може підвищити свою рентабельність, контролюючи різні стратегічно важливі для нього ланки в ланцюзі виробництва і продажу товару. Може йтися, наприклад, про забезпечення регулярності постачань або контроль збутової мережі; про отримання доступу до інформації щодо роботи передуючих або подальших ланок. Сутність процесів злиття та поглинання злиття передбачає об'єднання активів двох підприємств шляхом контролю з боку керівництва нового підприємства, що знаходиться в сумісному володінні акціонерів підприємств, що беруть участь у цьому процесі. Злиття – це будь-яке об'єднання господарюючих суб'єктів, в результаті якого утворюється єдина економічна одиниця з двох (або більше) раніше існуючих структур. Поглинання або придбання має місце там, де одне підприємство одержує контроль над іншим шляхом придбання контрольного пакету акцій з правом вирішального голосу. Поглинання підприємства можна визначити як взяття одного підприємства іншим під свій контроль, управління їм з придбанням абсолютного або часткового права власності на нього.

Поглинання підприємства часто здійснюється шляхом скуповування всіх акцій підприємства на біржі, що означає придбання цього підприємства.

Таблиця 9.4

Форми інтеграції	Можливості
Злиття і поглинання шляхом покупки підприємства або великого пакету акцій	Передбачає інтеграцію і довгостроковий плановий горизонт.
Утворення спільного підприємства	Обмежує ризик інвестора одним, окремо взятим проектом.
Альянс або укладення контрактів	Можна розірвати відносини при зміні обставин (кон'юнк

Залежно від характеру інтеграції підприємств доцільно виділяти такі види:

- ♣ вертикальна інтеграція («назад» та «вперед»);
- ♣ родова інтеграція;
- ♣ горизонтальна інтеграція;
- ♣ конгломеративна інтеграція.

Вертикальна інтеграція – об'єднання підприємств різних галузей, зв'язаних технологічним процесом виробництва готового продукту, тобто розширення підприємством-покупцем своєї діяльності або на попередні виробничі стадії, аж до постачальників сировини, або на подальші – до кінцевого споживача. Наприклад, злиття гірничодобувних, металургійних і машинобудівних підприємств.

Стратегії вертикальної інтеграції «назад» (або «вгору») використовуються для того, щоб стабілізувати або захистити стратегічно важливе джерело постачання. Іноді така інтеграція необхідна, оскільки постачальники не володіють ресурсами або ноу-хау, щоб випускати деталі або матеріали, що необхідні підприємству. Ще однією метою може бути доступ до нової технології, критичної для успіху базової діяльності. Багато виробників комп'ютерів інтегрувалися з виробниками напівпровідникових компонентів, щоб оволодіти цією базовою для них технологією.

Стратегії інтеграції «вперед» (або «вниз»). Мотивацією в цьому випадку є забезпечення контролю над вихідними каналами. Для підприємства, що випускає споживчі товари, може йтися про контроль над збутом через франшизну мережу, ексклюзивні контракти або про створення власних магазинів. На промислових ринках головна мета полягає в контролі за розвитком подальших ланок промислового ланцюжка, які забезпечуються підприємством. Саме тому деякі базові галузі беруть активну участь у розвитку підприємств, що здійснюють подальше перетворення їх продукції.

Прикладом є купівля найбільшою в Україні керуючою компанією "System Capital Management" (Донецьк) акцій ЗАТ "Криворізький завод гірського устаткування" і ВАТ "Криворізький центральний рудоремонтний завод", розташованих в Дніпропетровській області. Це придбання було здійснено відповідно до стратегії групи SCM щодо формування вертикальноінтегрованої структури в гірничо-металургійному комплексі (ГМК). Інколи інтеграція «вперед» здійснюється для того, щоб краще знати користувачів продукції підприємства. У цьому випадку підприємство створює філіал, завдання якого полягає в розумінні проблем клієнтів з метою повнішого задоволення їх потреб.

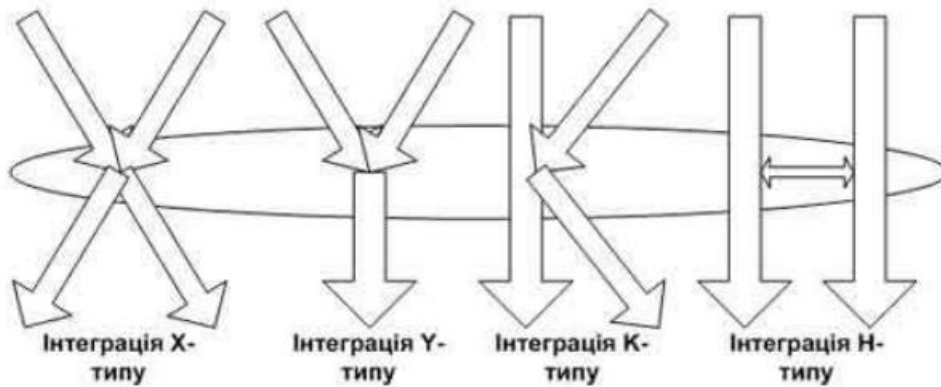


Рис. 9.2. Горизонтальна інтеграція

Горизонтальна інтеграція Y-типу – об'єднання підприємств однієї галузі, що виробляють однакову продукцію або здійснюють одні і ті ж стадії виробництва. Ці стратегії мають на меті підсилення позиції підприємства шляхом поглинання або контролю певних конкурентів. Обґрунтування застосування таких стратегій можуть бути досить різноманітними: нейтралізувати конкурента, що заважає, досягти критичної маси для отримання ефекту масштабу, одержати вигоди на взаємодоповнюваності асортименту товарів, дістати доступ до збутової мережі або до сегментів покупців.

Особливий вид горизонтальної інтеграції - родове злиття X- або К-типу – об'єднання підприємств, що випускають взаємозв'язані товари. Наприклад, підприємство, що виробляє фотоапарати, об'єднується з підприємством-виробником фотоплівки або хімреактивів для фотографування. При цьому X-інтеграція – це об'єднання взаємодоповнюючих, схожих за масштабами збуту підприємств або напрямів діяльності, а К-інтеграція – це приєднання підприємства або додаткового напрямку без зміни основного напрямку діяльності. Придбання австрійською холдинговою компанією Raiffeisen International Bank-Holding AG 93,5% акцій банку «Аваль» в Україні є типовим прикладом горизонтальної інтеграції. Цей крок став важливим для подальшого зміцнення позицій Raiffeisen International як в Україні, так і в Центральній і Східній Європі.

Конгломератне злиття (Н-типу) – об'єднання підприємств різних галузей без наявності виробничої спільності, тобто злиття такого типу – це злиття підприємства однієї галузі з підприємством іншої галузі, що не є ні постачальником, ні споживачем, ні конкурентом. В рамках конгломерату підприємства, що об'єднуються, не мають ні технологічної, ні цільової єдності з основною сферою діяльності підприємства-інтегратора. Профілююче виробництво у таких об'єднаннях приймає розпливчати контури або зникає зовсім.

У свою чергу можна виділити три різновиди конгломератного злиття:

- Злиття з розширенням продуктової лінії (product line extension mergers) - поєднання неконкуруючих продуктів, що мають схожі канали реалізації та/або процес виробництва.
- Злиття з розширенням ринку (market extension mergers) - придбання додаткових каналів реалізації продукції, наприклад, супермаркетів, в географічних районах, які раніше не обслуговувалися.
- Чисте конгломератне злиття, що не припускає ніякої спільності.

Існує можливість інтеграції комбінованого типу – особливо при об'єднанні великих транснаціональних корпорацій. Яскравим прикладом є придбання за \$57 млрд корпорацією Procter &



Gamble, провідним виробником миючих засобів і товарів особистої гігієни, компанії Gillette – виробника однойменних бритв, батарейок Duracell, зубної пасти Oral-B і побутових електроприлади під торговою маркою Braun.

#### Конкурентна стратегія бізнесу

Щоб стати фірмою світового рівня, активно брати участь у конкуренції, необхідно стати кращою у світі, в галузі, на ринку хоча б з одного важливого аспекту виробничо-збутової діяльності. М.Портер виділив три типи базових конкурентних стратегій:

1. найменші сукупні витрати (лідерство за витратами);
2. диференціація;
3. зосередження.

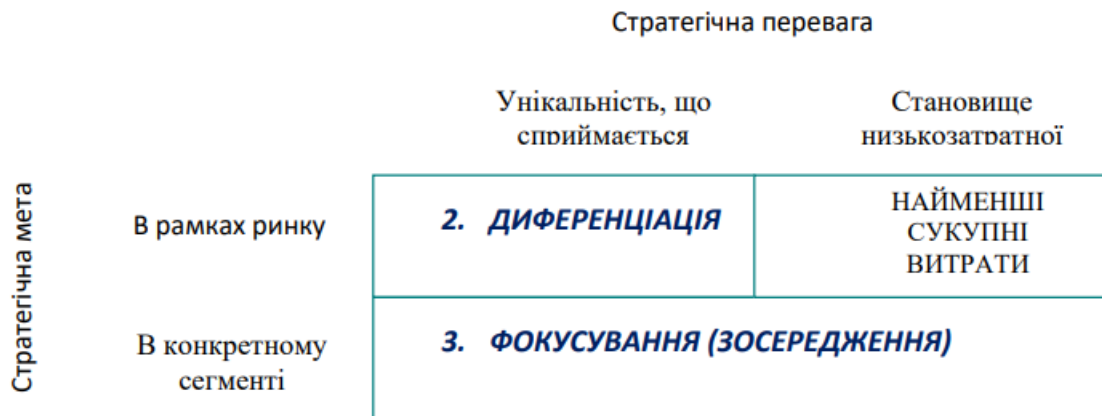


Рис. 9.3. Три базові конкурентні стратегії

#### НАЙМЕНШІ СУКУПНІ ВИТРАТИ (ЛІДЕРСТВО ЗА ВИТРАТАМИ)

Основний зміст даної стратегії — прагнення досягти мінімуму сукупних витрат в галузі через набір функціональних політик, спрямованих на цю базову мету. Лідерство в цій сфері вимагає наступального створення виробничих потужностей, ефективних за масштабом, енергійного зменшення витрат завдяки досвіду, політиці економії та контролю за накладними витратами, уникання граничних купівельних рахунків та мінімізації витрат у сферах, таких як дослідноконструкторська діяльність, сервіс, робота торговельного персоналу, реклама тощо. Для досягнення цієї мети необхідна велика частка уваги менеджерів до контролю за витратами. Низькі витрати в порівнянні з конкурентами стають темою, що проходить через усю стратегію, хоча не можна нехтувати й якістю, сервісом та іншими сферами.

Досягнення фірмою становища низькозатратної часто вимагає володіння значною часткою ринку чи інших переваг, таких як сприятливий доступ до сировини. Таке становище може також вимагати дизайну товарів, які було б нескладно виробляти, підтримання широкого асортименту споріднених продуктів для розподілу витрат та обслуговування всіх основних груп покупців з метою нарощення обсягу збуту. Водночас впровадження низькозатратної стратегії може потребувати значних попередніх капіталовкладень в устаткування, наступальне ціноутворення і витрати на старті з метою завоювання частки ринку. Велика частка ринку, в свою чергу, може сприяти економії при закупках, що й далі зменшує витрати. При досягненні низькозатратної позиції остання гарантує високі граничні прибутки, які можна заново інвестувати в нове устаткування та сучасні виробничі потужності, щоб

досягти найменших витрат. Такі повторні інвестиції можуть бути передумовою досягнення фірмою становища низькозатратної.

Ризик, пов'язаний з найменшими сукупними витратами

Стратегія мінімуму витрат накладає суворі випробування на фірму, що прагне утримати свої позиції, а це означає реінвестування в сучасне устаткування, рішучу заміну застарілих активів, уникнення розширення товарного асортименту та готовність до вдосконалення технології. Стратегія найменших сукупних витрат несе в собі наступні ризики:

- технологічна зміна, що зводить нанівець попередні інвестиції чи досвід;
  - використання стратегії мінімуму витрат новачками галузі чи наступниками шляхом імітації або завдяки їх спроможності інвестувати у відповідні виробничі потужності;
  - нездатність побачити необхідність змін у товарі чи комплексі маркетингу через зосередження уваги на рівні витрат;
- \* знецінення витрачених коштів, що послаблює спроможність фірми підтримувати достатню різницю рівня цін, щоб переважити марочний імідж конкурентів або інші підходи до диференціації.

Класичним прикладом ризику стратегії мінімізації витрат є випадок з "Ford Motor Company" в 1920 р. Ця компанія досягла небувалого лідерства в мінімізації витрат завдяки обмеженню кількості моделей та видів, наступальній вертикальній інтеграції, високоавтоматизованому виробничому

процесі та суворому обмеженню витрат через нагромадження досвіду. Досвід накопичувався, оскільки компанія неохоче йшла на створення нових моделей. Однак із зростанням доходів багато покупців, що вже мали автомобілі, підшукували другу машину, а тому ринок повернувся до таких речей, як стиль машини, модифікації товару, комфорт, моделі з закритим, а не відкритим верхом. Покупці готові були платити вищу ціну за такі характеристики. На ці запити пропозицією цілого ряду нових моделей відгукнулася "General Motors". "Фордові" довелося витратити величезні кошти на перехід до нової стратегії, оскільки компанія багато інвестувала в мінімізацію витрат на виробництво застарілої моделі.

## 2. ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ

Другою загальною стратегією є диференціація продукту чи послуги фірми у вигляді пропозиції такого продукту, що сприймається в межах галузі як щось унікальне. Підходи до диференціації можуть бути різними: створення іміджу, дизайну чи марки ("Mercedes"— лідер ринку автомобілів, "Caterpillar Tractor" на ринку будівельних машин тощо). В ідеальному випадку фірма проводить диференціацію в кількох вимірах. Наприклад, "Caterpillar Tractor" відома не тільки своєю дилерською мережею та широким вибором чудових запчастин, але й надзвичайно високою якістю і довговічністю своїх машин, а всі ці характеристики є вирішальними в будівельній справі, де простої коштують дуже дорого. Стратегія диференціації не дозволяє фірмі нехтувати витратами, а точніше, зменшення витрат не є першочерговою стратегічною метою.

Диференціація гарантує захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Вона також збільшує прибуток, а це знімає необхідність найнижчих витрат. Наслідкова прихильність покупців і необхідність для конкурентів створити власний оригінальний товар породжують вхідні бар'єри. Диференціація дає більші прибутки, що зміцнює позиції фірми у переговорах з постачальниками, і вона, очевидно, послаблює вплив покупців, оскільки останні не матимуть гідних альтернатив, а тому не так чутливо реагуватимуть на ціну. Нарешті, фірма, що провела диференціацію з метою досягти прихильності покупців, позиціонуватиметься краще щодо заміників, аніж її конкуренти.

Проведення диференціації деколи може запобігати захопленню більшої частки ринку. Це часто вимагає атмосфери винятковості, що несумісне з великою часткою ринку. Проте частіше диференціація йтиме урозріз із статусом низькозатратної фірми, якщо діяльність, необхідна для проведення диференціації, обходиться дорого, як, скажімо, широкомасштабна дослідницька робота, дизайн товару, використання високоякісних матеріалів та активна підтримка покупців. Там, де покупці в масштабі ринку визнають першість певної фірми, не всі вони будуть готові чи спроможні сплатити необхідні підвищені ціни (хоча високі ціни часто зустрічаються). На інших ринках диференціація може бути несумісною з відносно низькими витратами і відносними цінами конкурентів.

#### Ризик диференціації

Диференціація також має певний ризик:

- різниця цін між низькозатратними конкурентами та диференційованою фірмою виявляється надто великою для диференціації з метою підтримки марочної прихильності покупців. Покупці, отже, жертвують деякими характеристиками, послугами чи іміджем, які пропонує диференційована фірма з метою заощадження на витратах;
- потреба покупців у чинникові диференціації послаблюється. Це може статися з нагромадженням досвіду покупців;
- наслідування звужує диференціацію, як вона сприймається покупцями, а це часто трапляється при старінні галузі

Фірма може досягти диференціації, проте остання підтримуватиметься лише у вигляді різниці цін. Так, якщо диференційована фірма внаслідок технологічних змін або простої недбалості залишається далеко позаду, фірма з низькими витратами може скористатися з цього. Наприклад, "Kawasaki" та інші японські виробники мотоциклів змогли успішно атакувати диференційовані компанії, такі як "Harley-Davidson" і "Triumph", на ринку великих мотоциклів, пропонуючи покупцям товар із ціною знижкою.

#### ЗОСЕРЕДЖЕННЯ

Останньою із загальних стратегій є зосередження на конкретній групі покупців, сегменті чи товарній номенклатурі або ж на географічному ринку; як і диференціація, зосередження може набувати багатьох форм. Хоча стратегії низьких витрат і диференціації спрямовані на досягнення цілей у масштабах ринку, мета комплексної стратегії зосередження — найкраще обслужити конкретну цільову групу, і при розробці кожної функціональної політики слід завжди пам'ятати це. Стратегія ґрунтується на припущенні, що фірма, таким чином, спроможна досягти вузької стратегічної мети ефективніше, ніж конкуренти, зусилля яких розпорошуються. Завдяки цьому фірма досягає диференціації внаслідок повнішого задоволення потреб конкретної групи чи менших витрат при обслуговуванні даної групи, або одного й другого. Навіть якщо стратегія зосередження не дозволяє зменшити витрати чи досягти диференціації з позиції ринку в цілому, вона все ж досягає однієї з цих цілей чи обох відносно її вузької цільової групи.

#### Ризик зосередження

Стратегія зосередження приховує такі види ризику:

- різниця у витратах широкомасштабних конкурентів та зосереджених фірм збільшується, щоб усунути переваги обслуговування вузького цільового ринку або зрівноважити диференціацію, досягнуту стратегією зосередження;

- відмінності між бажаними товарами чи послугами, що пропонуються стратегічному сегментові і ринкові в цілому, стираються;
- конкуренти знаходять свої сегменти на стратегічному ринку фірми - зосереджувача і перевершують останню.

#### Стратегія виходу на зарубіжні ринки

Після вибору зарубіжного ринку або ринків, ринкові умови яких найбільш адекватно відповідають меті, потенціалу фірми та її конкурентним перевагам, постає питання щодо стратегії виходу (проникнення) на цей ринок. У міжнародній практиці можна виділити декілька основних стратегій виходу компанії на зовнішні ринки: пряме та непряме експортування, спільна підприємницька діяльність, пряме інвестування. Різні стратегії проникнення на ринок передбачають різні рівні контролю, ризику, прибутковості та гнучкості.

Експорт	Непрямий	Не передбачає присутності компанії на зарубіжному ринку Здійснюється через вітчизняних, іноземних або міжнародних посередників
	Прямий	Передбачає присутність компанії на зарубіжному ринку через організацію власних представництв, використання ексклюзивних дилерів тощо
Ліцензування та спільне підприємництво		Передбачає: - підписання ліцензійних угод; - організацію спільного підприємництва; - співробітництва на умовах франчайзингу тощо
Пряме інвестування		Передбачає створення виробничих потужностей на зарубіжному ринку шляхом: Заснування (будівництво) нових виробничих потужностей; Придбання (вкуп) існуючих виробничих потужностей; Викупу частки партнера в СП

1. Непрямий експорт – продаж товарів на зовнішньому ринку за допомогою незалежних посередників (торговельні дома, міжнародні експортно-імпорتنі фірми). Виробник не має підрозділу, що займається зарубіжними поставками, і, відповідно, не має ніяких контактів з країною покупця. Експортний товар обробляється як звичайна поставка на внутрішній ринок, а міжнародні операції доручаються посередникам з країни продавця.

Переваги: найдешевша стратегія, не вимагає великих людських та фінансових ресурсів, відсутня необхідність створення експортного відділу або встановлювати контакти з іноземними партнерами, найменш ризикована стратегія ризик беруть на себе посередники.

Недоліки: невеликий прибуток, немає контролю, фірма не набуває міжнародного досвіду і не працює на довгострокову перспективу.

2. Прямий експорт – експорт через посередників (іноземні дистриб'ютори, власні торгові представники в країні покупця) або власні збутові відділи за кордоном (експортний відділ або підрозділ в своїй країні, до обов'язків якого входить здійснення продажу за кордон, зарубіжний збутовий відділ, або дочірня компанія).

Переваги: більший прибуток, більший контроль за ціною стратегією та стратегією просування.

Недоліки: більший порівняно з непрямим експортом ризик та більші витрати

3. Ліцензування. Підприємство-ліцензіар продає за певну винагороду (роялті або паушальний платіж) іноземній компанії-ліцензіату право використовувати свою технологію або торгову марку. Ліцензіар може надавати технічну, рекламну допомогу ліцензіату.

Переваги для ліцензіара: доступ на зарубіжний ринок при мінімальному ризику

Переваги для ліцензіата: отримання технології виробництва або відомої торгової марки

Недоліки: важко контролювати якість товару (якщо товар поганої якості, може постраждати репутація ліцензіара), ризик того, що після закінчення контракту фірма, знаючи технологію виробництва, вирішить діяти незалежно, і для фірми-ліцензіара ринок буде втрачено або буде діяти сильний конкурент.

4. Спільне підприємство. Створення СП може бути необхідним або бажаним через економічні або політичні причини (закритий ринок або дуже високі митні бар'єри).

Переваги: ризик ділиться порівну з партнером, можливість виходу на закриті для експорту ринки.

Недоліки: прибуток теж ділиться порівну, суперечки між партнерами щодо напрямків інвестування, маркетингової політики, використання прибутку.

5. Пряме інвестування (повне володіння)

- побудувати складальний завод, а деталі експортувати (на незавершені вироби менше мито)
- організувати виробництво повністю за кордоном (купити існуюче підприємство, створити своє підприємство – побудувати з нуля виробництво)

Переваги:

- можливість забезпечити меншу собівартість продукції за рахунок більш дешевої робочої сили або сировини, економії на транспортних витратах, митних платежах

- можливість покращити свій імідж в зарубіжній країні через створення нових робочих місць, можливість отримати пільги в оподаткуванні

- повний контроль всіх операцій, цінової, збутової та рекламної стратегії, немає конфлікту інтересів,

- більш тісні відносини зі споживачами, постачальниками, дистриб'юторами, що дозволить краще адаптувати продукцію фірми до умов місцевого ринку

Недоліки:

- великий ризик (націоналізація, девальвація валюти, нестабільність ринку)

- великі затрати

При виборі експортної стратегії підприємство матиме найнижчий ступень ризику, але, в той же час, найнижчий рівень прибутковості та найнижчий ступінь контролю збутової, цінової стратегії,

комплексу просування тощо. А при виборі інвестиційної стратегії прибутковість та контроль можуть бути значно вищими, але значно збільшується ризик і зменшується гнучкість.

	Контроль	Ризик	Прибутковість	Гнучкість
Експортні стратегії	низький ↓	низький ↓	низька ↓	висока ↑
Проміжні стратегії (спільна підприємницька діяльність)	↓	↓	↓	↑
Інвестиційні стратегії	високий	високий	висока	низька

Рішення підприємства щодо вибору стратегії виходу на міжнародний ринок визначається двома групами факторів:

Перша група, що складається з 14 факторів, характеризує рівень привабливості ринків: інвестиційний клімат, тарифні й нетарифні бар'єри для експорту, місткість і темпи зростання ринку, доступність сировини, кваліфікація робочої сили, географічна віддаленість країни, ставлення до захисту прав інтелектуальної власності, ставлення в країні до захисту довкілля, вартість сировини, вартість робочої сили, членство країни в макроінтеграційних об'єднаннях, наявність у країні експортних посередників, ризики ведення бізнесу в країні.

Друга група об'єднує 10 факторів, що визначають можливості підприємства: розмір підприємства, досвід діяльності на міжнародному ринку, забезпеченість фінансовими ресурсами, імідж компанії (марки) за кордоном, унікальність продукції компанії, етап життєвого циклу товару, завантаженість виробничих потужностей компанії, специфіка продукту, схильність керівництва компанії до ризику, прагнення мати повний контроль над діяльністю компанії. Кожному фактору за допомогою експертних оцінок присвоюють ваговий коефіцієнт, що характеризує ступінь його впливу на вибір стратегії, а також оцінюють наявність цього фактора в підприємстві з точки зору конкретного ринку.

Привабливість країни, $I_{пр.кр.}$	Висока	Виробниче або збутове спільне підприємство	Пряме інвестування (купівля локального підприємства)	Пряме інвестування (будівництво власного заводу)
	Середня	Прямий експорт: торгове представництво або прямі поставки замовнику	Виробництво/складання за контрактом	Пряме інвестування (оренда виробничих потужностей)
	Низька	Непрямий експорт	Прямий експорт: незалежні посередники в країні покупця	Ліцензування
		Низькі	Середні	Високі
		Можливості підприємства, $I_{можл.}$		

Рис. 9.4. Матриця вибору стратегії виходу на зарубіжний ринок:

	– інвестиційні стратегії
	– проміжні стратегії (спільна підприємницька діяльність)
	– експортні стратегії

Практичні рішення щодо вибору форми виходу на зарубіжні ринки приймають з урахуванням усіх перерахованих вище факторів. У кожному конкретному випадку одні з них мають більше значення, а інші стають другорядними. Саме тому на практиці доцільно використовувати проблемно орієнтовану ієрархію факторів, яка відповідає специфіці кожного конкретного випадку, пов'язаного з підприємництвом за кордоном.

#### Стратегія розширення міжнародного ринку

У процесі розробки стратегії розширення міжнародного ринку виникає питання: послідовно чи одночасно виходити на зарубіжні ринки. Тобто можна виділити дві стратегічні альтернативи – наростаюче проникнення і одночасне проникнення. Стратегія наростаючого проникнення передбачає вихід на один з найбільш привабливих зарубіжних ринків, отримання досвіду міжнародної діяльності й поступове застосування цього досвіду при виході на інші ринки (модель —етапів /упсальська школа). Одночасне проникнення передбачає одночасне завоювання ряду ринків для більш швидкого нарощування знань, вмінь та навичок міжнародної діяльності. Стратегія одночасного проникнення є актуальною для тих підприємств, продукція яких має в собі значний елемент новизни. У цьому випадку бажано почати одночасне освоєння всіх потенційно привабливих ринків, поки конкуренти не розробили аналогічний продукт.

#### 9.4 Стратегії функціонального рівня

Стратегія охоплення міжнародних ринків Важливою складовою формування стратегії охоплення міжнародних ринків є послідовність прийняття стратегічних рішень щодо вибору міжнародних ринків, яка передбачає: 1) попередній відбір можливих ринків з метою скорочення кількості потенційно привабливих країн для подальшого аналізу, 2) попередній відбір перспективних

ринків, 3) детальний відбір цільових ринків, що полягає в оцінюванні адекватності ринків ресурсам та конкурентним перевагам компанії, 4) вибір цільових сегментів споживачів за допомогою стандартних критеріїв мікросегментації.

Об'єднавши питання концентрації чи диференціації на рівні країни з питанням концентрації чи диференціації на рівні споживачів (сегментів), отримуємо матрицю, з якої випливає чотири можливих стратегічних рішення.

Країна	Диференціація	Мало сегментів у багатьох країнах	Багато сегментів у багатьох країнах
	Концентрація	Мало сегментів у малій кількості країн	Багато сегментів у малій кількості країн
		Концентрація	Диференціація
		Цільова група споживачів	

Рис. 9.5 - Матриця охоплення країн/ охоплення цільових споживачів

Використовуючи індекс Герфіндаля, компанія може порахувати ступінь концентрації своїх ресурсів. Цей індекс визначається як сума квадратів часток збуту в кожній зарубіжній країні:

$$C = \sum S_i^2,$$

де  $C$  – індекс концентрації ресурсів фірми;

$S$  – збут у країні  $i$  в частках (вимірюється в десятинних числах від 0 до 1) від усього обсягу збуту фірми.

$i = 1, 2, 3, \dots, n$  – країни.

Максимальна концентрація ( $C = 1$ ) має місце тоді, коли весь експорт йде тільки в одну країну, а мінімальна концентрація – коли експорт рівномірно розподілений серед великої кількості країн.

#### Стратегія міжнародного позиціонування

Позиціонування - забезпечення товару чітко відмінного від конкурентів місця на ринку й у свідомості цільових споживачів. Позиціонування - робота не з товаром, а зі свідомістю споживачів.

1. Позиціонування на основі унікальної торгової пропозиції (USP - unic sales proposal). Аналізується конкурентний ряд товарів і оцінюється свій товар з тим, щоб знайти відмінності в якості, ціні, технології тощо. Знайдена відмінність і вважається USP, на якому будується позиціонування. Використовується, якщо товар дійсно №1 за якимось параметром, тобто має унікальну перевагу, яку компанія посилено рекламує і підтримує на своєму цільовому ринку.

2. Позиціонування на основі емоційної пропозиції (ESP) Якщо товар не є першим, можна створити в споживача враження, що він перший. При цьому споживачу декларується не раціональний,



а емоційний мотив покупки: "моя улюблена кава", тобто ніякої функціональної відмінності, просто подобається. Головна задача - викликати у свідомості в споживача єдину у своєму роді асоціацію.

3. Багатофакторне позиціонування (оптимальне співвідношення "ціна-якість" - порошок "Гала", автомобіль "Вольво" – найбезпечніший автомобіль, що має найбільший термін експлуатації). Використовується, коли існує велика конкуренція, і фірма програє конкурентам за домінуючою ознакою.

На міжнародному ринку може бути декілька підходів до позиціонування:

→ міжкультурне позиціонування (стратегія позиціонування однакова, тільки усе перекладається на різні мови: японська кухня, McDonalds).

→ репозиціонування (стратегія однакова, але адаптована до ринку конкретної країни на етапі вибору рекламного звернення або персонажів)

→ у кожній країні - унікальне позиціонування.

Стратегія конкурентної поведінки

Ще одним різновидом стратегій на функціональному рівні є стратегія конкурентної поведінки. Ф. Котлер, відповідно до частки ринку, яку займає фірма, виділяє чотири типи маркетингових конкурентних стратегій:

1. Стратегії лідера. Ринковий лідер (фірма – лідер ринку) – це фірма, яка займає найбільшу ринкову частку на певному ринку збуту. Серед ринкових лідерів – PROCTER & GAMBLE, COCA-COLA, McDONALD' s, KODAK. Утримати лідерство на ринку фірма може, діючи в трьох напрямках: розширюючи місткість ринку, захищаючи позиції, підвищуючи ринкову частку за існуючої місткості ринку.

2. Стратегії челенджера (виклика лідеру). Челенджери – фірми, мета яких збільшити частку ринку і зайняти місце лідера. Челенджером McDONALD' s є Burger King, KODAK – Fuji. Є різні варіанти стратегії наступу (атаки):

- стратегія фронтального наступу;
- стратегія флангового наступу;
- стратегія обхідного наступу.

3. Стратегії послідовника (слідування за лідером). Послідовники – це фірми, які успішно діють на ринку і мають на меті зберегти свою позицію, а не зайняти місце лідера. Саме це відрізняє їх від челенджера, який намагається зайняти позицію лідера. Які стратегії дозволяють послідовнику утримати своїх споживачів? Це:

- стратегія копіяції – використання стратегії лідера в повному обсязі;
- стратегія імітації – наслідування окремих елементів стратегій лідера;
- стратегія адаптації – використання стратегії лідера як основи для адаптації до умов певного ринку.

4. Стратегії нішера (спеціаліста). Нішери – фірми, які орієнтують свою діяльність на обслуговування одного або кількох сегментів ринку. Поле їх дій – сегменти, які залишилися поза увагою лідера. Саме цю стратегію може використати фірма-челенджер для атаки на лідера. Саме ця стратегія є найефективнішою для невеликих фірм.