

# 04, апрель 2016

УДК 339.13

## **Алгоритм формирования глобальной маркетинговой стратегии с целью формирования глобального бизнес-портфеля**

*Албегов Т.В., студент  
Россия, 105005, г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана,  
кафедра «Промышленная логистика»*

*Мамсуров З.Т., студент  
Россия, 105005, г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана,  
кафедра «Промышленная логистика»*

*Научный руководитель: Волкова М.В., к.э.н, доцент  
Россия, 105005, г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана,  
кафедра «Промышленная логистика»  
[mvvvolkova@bmstu.ru](mailto:mvvvolkova@bmstu.ru)*

### **Введение**

Стратегия глобального маркетинга - главная стратегия компании, рассчитанная на длительный срок, основанная на продвижении торговой марки, бренда на международном рынке [1].

Глобализация рынков является следствием того, что во многих отраслях фирмы конкурируют не на национальном или даже региональном рынке, а в международном масштабе.

Для того, чтобы компания была конкурентоспособной, необходимо разрабатывать глобальные маркетинговые стратегии [3].

Создание глобальных маркетинговых стратегий необходимо начинать с определения бизнеса (рис. 1):

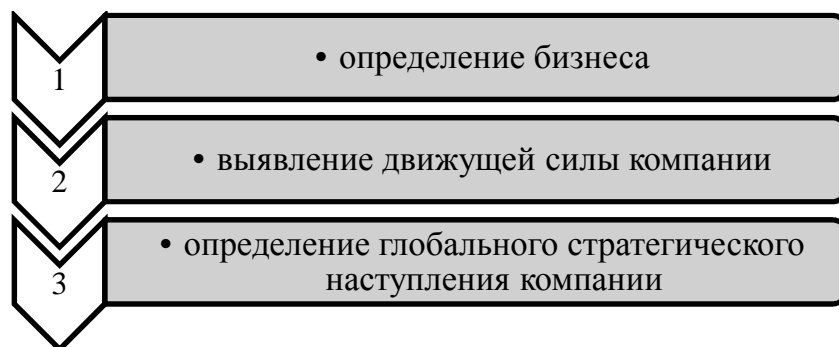


Рис. 1. Схема создания глобальной маркетинговой стратегии

Чтобы правильно сформулировать глобальную маркетинговую стратегию, необходимо пройти несколько этапов.

Первый шаг (географический аспект): необходимо выбрать территорию, на которой компания будет конкурировать.

Таким образом, мы определим не только географический охват деятельности, но и сможем выявить вероятных конкурентов.

Второй шаг можно начать с выбора базовой стратегии, которая будет наиболее подходящей для данной фирмы и отрасли.

Третьим шагом является создание маркетинга-микс, который позволит реализовать стратегию наиболее эффективно.

Стоит учитывать и такой аспект, как стандартизация на зарубежных рынках.

Наконец, в зависимости от того, как глобальный рынок развивается, модернизируется и становится все более взаимосвязанным, фирма должна перераспределить свои ресурсы по географическим рынкам и предприятиям так, чтобы в будущем повысить конкурентоспособность и положение на рынках [2].

Для международного рынка необходимо дать определение рынка производимых компанией товаров или услуг, а также определить географический охват бизнеса (рисунок 2).

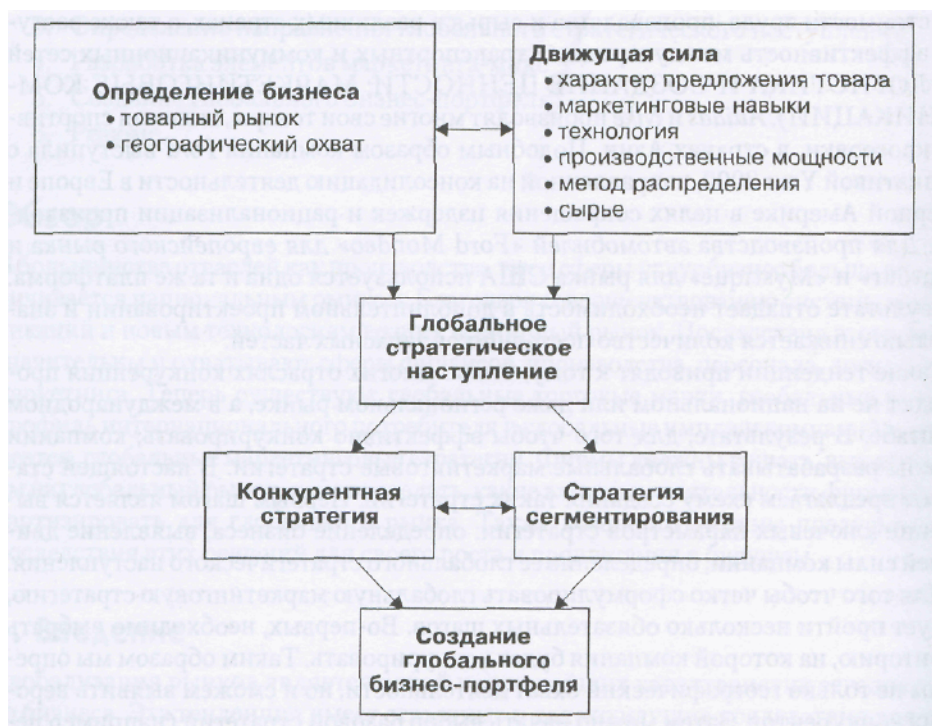


Рис. 2. Разработка глобальной маркетинговой стратегии [1]

### Определение бизнеса

Первым шагом является определение рынка или рынков конкретного продукта, на которых компания будет конкурировать, с тем, чтобы выявить основу и сферу деятельности компании.

При определении бизнеса необходимо обратить внимание на четыре основных аспекта:

- функция полезности предлагаемого товара (предоставляемые выгоды);
- технологии (определяют способ, которым предоставляются выгоды);
- потребительские сегменты (определяет конкретных покупателей, которым предлагается продукт);
- этапы цепочки создания стоимости (показывают степень вертикальной интеграции внутри бизнеса).

Стоит помнить, что в разных странах продукт или услуга могут использоваться в разных целях. Ассортимент и доступность различных видов продукта также могут сильно различаться в зависимости от страны. Так как в разных странах своя налоговая система, то цены на продукцию или услугу будут различными.

Следовательно, необходимо заранее изучить рынок страны и определить географическую нишу [4].

## **Выявление движущей силы компании**

Следующим шагом является определение движущей силы компании, то есть основной специализации. Это главный фактор при создании стратегии.

Выделяют шесть различных областей, в которых может заключаться движущая сила компании [3]:

1. *Характер предложения товара*: если компания может предложить уникальный товар или товар, обладающий какими-либо преимуществами по сравнению с другими товарами, то она может попробовать использовать этот товар на международном уровне и расширить сферу деятельности на новых рынках в других странах.

2. *Маркетинговые навыки*: опыт в сфере маркетинга и нововведения также являются движущей силой

3. *Технология*: инновационная технология позволяет создавать продукт и предлагать его на целевых рынках.

4. *Производственные мощности*: эффективность производства и производственных процессов будет движущей силой, если вкладывать в них усилия.

5. *Методы распределения и осуществления продаж*: в данном случае уникальными составляющими компании будут ее методы распределения и осуществления продаж.

6. *Контроль над ресурсами*: данная характеристика состоит из компаний, сосредоточившихся на контроле над ресурсами.

Определение движущей силы компании выявляет основные аспекты стратегии, на которые она будет ориентироваться.

Нельзя игнорировать потребности рынка, сосредоточившись лишь на создании технологий или продуктов.

Это позволяет определить сильные и слабые стороны при распределении усилий руководства и ресурсов.

## **Определение направления глобального стратегического наступления**

После определения компанией бизнеса и его движущей силы, необходимо определить направления стратегического наступления и сформулировать стратегии применительно к глобальному рынку.

Вследствие этого, компания определит свою конкурентную стратегию и затем создаст свои преимущества по сравнению с конкурентами, и, во-вторых, стратегию охвата рынка, его модель или целевые сегменты.

## **Конкурентная стратегия**

Для создания конкурентной стратегии на международных рынках необходимо определить, во-первых, территорию или географическую область, на которой компания будет конкурировать; и, во-вторых, стратегию, которая будет использоваться в конкурентной борьбе на этой территории.

Эти данные помогут определить границы или рамки, куда будут направлены усилия компании, и направят эти усилия в нужное русло.

### *Выбор территории*

При выходе на международные рынки важно правильно выбрать географическую территорию, на которой компания будет конкурировать.

Для этого необходимо определиться с количеством и типом стран, в которых она будет вести конкурентную борьбу.

Важным элементом является степень интеграции по географическим признакам, то есть, на каком рынке будет существовать фирма: глобальном, региональном, межнациональном или национальном.

Компания, находясь на одной степени интеграции, может вести борьбу с конкурентами, находящимися на других уровнях.

Необходимо сопоставить и сравнить навыки и ресурсы с конкурентами, чтоб определить в каких странах вести конкурентную борьбу.

Конкуренция на глобальном рынке с широким ассортиментом товаров потребует колоссальных ресурсов и мощностей.

Поэтому маленькая компания, выходящая на международные рынки, будет действовать в более ограниченном масштабе, фокусируясь на небольшом числе стран или региональных рынков.

Однако, за счет развития коммуникационных технологий, все большее число маленьких и средних компаний получают возможность находить целевые сегменты по всему миру.

Таким образом, географический охват деятельности получается широким, хотя ассортимент товаров является ограниченным [2].

Также при выборе территории конкуренции необходимо решить, будет ли компания конкурировать на внутреннем рынке конкурента или на нейтральной территории, и рассмотреть степень концентрации или диверсификации при выборе рынков.

На своем внутреннем рынке компания может пользоваться преимуществами

прочного положения за счет постоянных покупателей, прочной сети распределения или поддержке своего правительства [5].

Тем не менее, компания может быть более уязвима на своем внутреннем рынке, так как на долю внутреннего рынка может приходиться большая часть прибыли.

На нейтральной территории, где нет крупного внутреннего конкурента, конкуренция может происходить в большей степени на равных.

Еще одним фактором при выходе фирмы на международный рынок с инновационным является угроза копирования продукции конкурентом.

Если существует такая угроза, то необходимо запатентовать свое нововведение.

#### *Выбор конкурентной стратегии*

Далее компания должна выбрать стратегию, которая поможет конкурировать на этой территории.

Выделяют три типа возможных стратегий: ценовое лидерство, дифференциация товара и гибридная стратегия, которая представляет собой совокупность ценового лидерства и дифференциации товара.

1. Ценовое лидерство основано на эффективности производства, то есть компания выпускает похожий товар по низкой цене, чем у конкурентов.

Превосходство в цене должно основываться на реальной эффективности, чтобы фирма могла долгое время конкурировать.

Иначе снижение цены может привести к ценовым войнам, что отрицательно скажется на прибыли.

2. В основе стратегии дифференциации находится товар, Акцент делается на качество и уникальность товара.

3. Можно применять гибридную стратегию, которая представляет собой сочетание двух других стратегий.

При эффективном исполнении такая стратегия может позволить фирме занять прочное положение на глобальных рынках.

Итак, исходя из главного конкурентного преимущества фирмы и ее конкурентной стратегии, осуществляется стратегическое наступление на глобальных рынках [3].

#### **Охват рынка и сегментирование**

Вторая составляющая стратегического наступления фирмы на глобальных рынках заключается в географическом охвате рынка и конфигурации целевых сегментов (рис. 3).

Здесь необходимо рассмотреть два вопроса:

- степень интеграции по географическим рынкам (национальный, межнациональный, региональный, глобальный)
  - и широту целевого рынка (сконцентрированный, широкий).
- Оба вопроса тесно переплетаются с выбором территории и конкурентной стратегии (ценовое лидерство, гибридная стратегия, дифференциация).



Рис. 3. Глобальное сегментирование [1]

#### *Степень интеграции*

Чтобы понять, стоит ли реализовывать продукцию по всему миру, необходимо изучить покупательское поведение и отношение к данной продукции в каждой из стран.

Многие товары не будут востребованы в различных странах и у различных слоев населения.

На товары, которые одинаковы по всему миру (компьютеры, телефоны), спрос будет наиболее стабильным.

Существуют и товары, которые выпускаются под заказ для конкретного географического сегмента.

Если потребительские запросы в разных странах различаются, необходимо приспособлять маркетинговые стратегии и товары к данной целевой аудитории.

Тогда различия между странами оказываются более значительными, чем различия внутри страны.

Такая стратегия может подойти компаниям, работающим в пищевой индустрии.

### *Степень охвата целевого рынка*

Также необходимо определить широту, или степень охвата, целевого рынка.

Стратегия широкого охвата подразумевает, что усилия направлены на весь рынок.

В некоторых случаях это может привести к массовому производству, когда происходит небольшая дифференциация или приспособление продукта к отдельным сегментам рынка.

В иных ситуациях фирма может производить ассортимент диапазон товаров, с тем, чтобы удовлетворить отдельные индивидуальные потребности, и при этом пользоваться плюсами экономии масштаба и эффективного распределения.

Стратегия сконцентрированного охвата направлена на определенный сегмент рынка и окажется более подходящей для компании с относительно ограниченными ресурсами или в тех случаях, когда для удовлетворения потребностей отдельных сегментов необходимы особые навыки, например в создании программного обеспечения.

Если не считать отраслей, задействованных в глобальном масштабе, таких как авиационно-космическая или химическая, стратегии широкого охвата обычно требуют некоторой адаптации к отдельным географическим рынкам или регионам, в то время как стратегии сконцентрированного охвата легче поддаются переносу в любую точку мира.

В итоге, конкурентная стратегия помогает определить параметры деятельности компании и ее движущую силу на глобальном рынке, а сегментирование определяет конфигурацию ее деятельности.

Это, в свою очередь, предоставляет направления для разработки плана, которым компания будет пользоваться на международных рынках в отношении каждого из элементов маркетинга-микс (комплекса маркетинга).

### **Создание глобального бизнес-портфеля**

Создание глобальной стратегии является важным шагом.

Однако важной характеристикой глобальной маркетинговой стратегии является то, что она осуществляется в отношении рынков многих стран и в отношении различных видов деятельности компании.

То есть, это совокупность стратегий, которые должны действовать слаженно и с определенной целью.

Фирма должна создать бизнес-портфель, который будет учитывать взаимосвязь рынков и видов деятельности компании по всему миру.

В будущем портфель фирмы должен модернизироваться, чтобы обеспечить



стабильный рост и максимальную прибыльность.

Компания должна решить, как ей организовать свой бизнес-портфель из стран, видов деятельности компании и рыночных возможностей с учетом времени и изменяющейся ситуации.

Таким образом, она приобретает направления для осуществления инвестиций и определяет, какие виды деятельности и географические области развивать.

В свою очередь, управляющий компанией может оценить, насколько нынешний портфель в будущем будет конкурентоспособным и являются ли риски компании уравновешенными.

После того как структура портфеля перестроена в целях обеспечения желаемого направления роста, руководство может рассмотреть вопрос о том, нужно ли консолидировать и интегрировать деятельность по географическим областям и отраслям бизнеса и как это сделать так, чтобы избежать дублирования усилий и рационализировать производство.

### **Заключение**

При создании глобальной маркетинговой стратегии с целью создания глобального бизнес-портфеля, необходимо соблюдать алгоритм, предложенный в данной статье и учитывать такие нюансы, как: география рынка, налоговая система страны, конкуренция рынка, барьеры входа на рынок. В зависимости от рыночных условий функционирования фирмы могут быть выбраны различные глобальные направления маркетинговой стратегии.

Также может предлагать товар, по качеству превосходящий продукцию всех остальных фирм, что будет являться движущей силой для компании.

Таким образом, компания определит, во-первых, свою конкурентную стратегию и, следовательно, создаст бизнес-портфель для отличительного преимущества компании по сравнению с конкурентами, и, во-вторых, стратегию охвата рынка, его конфигурацию или целевые сегменты.

### **Список литературы**

- [1] Холленсен С. Глобальный маркетинг. М: ЮНИТИ, 2012. 351 с.
- [2] Аникеев С.Н. Методика разработки плана маркетинга. М.: Фолиум, 2006. 131 с.
- [3] Друкер П. Ф. Эффективное управление: экономические задачи и оптимальные решения. М.: ФАИР-Пресс, 2007. 171 с.

- [4] Ибрагимов АЛ. Международный маркетинг. М.: ЮНИТИ, 2005. 57 с.
- [5] Азарян Е. М. Международный маркетинг. Харьков: НВФ, 2011. 275 с.