

Александр ШУБИН

ФАКТОРЫ УСПЕХА МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ МЕЖДУНАРОДНЫХ ХИМИЧЕСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

В статье раскрыты вопросы реализации концепции адаптивного управления в рамках которой необходим пересмотр стратегических приоритетов маркетинга химических предприятий. Представлено выбор конкретной стратегии международных химических объединений в Украине как сложный процесс, включающий в себя ряд маркетинговых задач различного уровня, с акцентом на стандартизацию / адаптацию его элементов, организация управления.

В условиях реализации концепции адаптивного управления становится необходимым пересмотр стереотипов мышления относительно формирования стратегических приоритетов маркетинга химических предприятий, в т. ч. таких, которые входят в состав различных международных объединений.

Изучением отдельных аспектов этой проблемы занимались многие отечественные и зарубежные ученые: Д. Аакер, Е. Ф. Авдокушин, Ж.-Ж. Ламбен, А. Ю. Панибратов и другие [1–2]. Однако, не уменьшая теоретико-методологической ценности перечисленных трудов, следует отметить, что на сегодня остаются недостаточно изученными вопросы структуризации факторов рыночного успеха и стратегий развития международных промышленных объединений как формы партнерства.

В связи с изложенным, основной целью написания статьи является анализ факторов успеха стратегии международного химического объединения в рамках адаптивного управления.

Возникновение партнерства инициировано усилением процесса глобализации и быстрого наступления транснациональных корпораций на национальные рынки. Создание международных объединений является мерой, которая призвана замедлить процесс выхода на рынки транснациональных корпораций в полной мере, а также данное сотрудничество призвано способствовать созданию конкурентных преимуществ компаний. В современных условиях партнерство и его наиболее эффективная разновидность – альянс – является наиболее адекватной развитию рынка в Украине. Это обусловлено их имманентной сущностью.

Так, “Современная экономическая энциклопедия” определяет альянс (от франц. *alliance* – союз) как “союз, объединение нескольких организаций, предприятий, лиц на договорной основе” [4].

А партнерство трактуется как “форма сотрудничества фирм, компаний, не закрепленная в учредительных документах, а поддерживаемая фактически” [4].

Б. Гаррет и П. Дюссож отмечают, что существует мнение, что настоящие стратегические альянсы представляют собой нечто вроде всесторонних договоров, сверхделок (так называемых “*megadeals*”), которые не имеют конкретной цели, но базируются на взаимном доверии и дружественных отношениях между руководителями этих предприятий [3, с. 2].

Опыт крупных международных химических компаний (МНХК) указывает на обязательную разработку ими маркетинговой стратегии в качестве первого шага на пути формирования общей стратегии в рамках альянса. В процессе разработки стратегии (особенно для нового зарубежного рынка) любая международная компания сталкивается с необходимостью принятия ряда маркетинговых решений. Стратегические решения химического предприятия, входящего в альянс, таким образом, в значительной степени основаны на ее маркетинговых решениях (табл. 1).

Таблица 1

Последовательность маркетинговых решений при разработке стратегии химического предприятия, входящего в международное объединение

1	Анализ внешних и внутренних рынков	АНАЛИЗ
2	Анализ конкурентоспособности компании	
3	Решение о целесообразности выхода на внешний рынок	
4	Решение о степени интернационализации	РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ
5	Выбор сегментов – Географическая ориентация – Продуктивно-рыночная ориентация	
6	Выбор базовой стратегии международного маркетинга – Глобализация – локализация – Стандартизация – адаптация	
7	Выбор между концентрацией и рассредоточением маркетинговой деятельности	
8	Выбор последовательности выхода на внешние рынки	
9	Выбор конкурентной стратегии международного маркетинга	
10	Выбор стратегии проникновения на внешние рынки	
11	Разработка комплекса маркетинга с акцентом на стандартизацию / адаптацию его элементов	РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ
12	Организация управления международным маркетингом	
13	Создание и развитие глобального бизнес-портфеля	РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИИ

Деятельность крупных МНХК по разработке marketing mix при реализации ими стратегий на международном рынке может быть представлена в виде следующих этапов.

1. Адаптация и разработка продуктовой стратегии.

При разработке продуктовой стратегии компания должна принять решения в следующих областях:

1. Выбор продукта.
2. Решение о степени адаптации-стандартизации.
3. Координация национальной и международной стратегии.
4. Координация международной продуктовой стратегии на внешних рынках.
5. Выбор вектора роста.

Осуществление прямых иностранных инвестиций привносит в эту совокупность ряд подлежащих решению специфических вопросов (табл. 2).

При выборе продукта, который будет производиться за рубежом, компания также должна определить, будет ли ее продукция экспортно-ориентированной или импортозамещающей (табл. 3).

Таблица 2

Продуктовая политика международной фирмы при размещении производства

1. Решения в области ассортимента	Какие технологии будут использоваться и какая продукция будет производиться на новом предприятии компании
	Структура ассортимента: будет ли компания реализовывать в Украине только произведенную в ней продукцию либо речь идет о смешанном ассортименте (часть произведена вне России)
	Будет ли компания производить новые товары
2. Решение об экспорте	Будет ли продукция, произведенная в Украине, экспортироваться в другие страны, и если да, то в какие
3. Решение об адаптации	В какой степени продукция, производящаяся в России, будет подвержена адаптации
4. Проблема обеспечения качества	Каким образом компания будет обеспечивать и поддерживать качество своей продукции на новом производстве
5. Решение о степени локализации	Какой будет степень локализации производства в Украине (использование продукции местных поставщиков)
6. Решения в области торговых марок	Будет ли компания выпускать продукцию под новыми (локальными) торговыми марками

Таблица 3

Факторы, определяющие экспортно-ориентированный или импортозамещающий характер производства химической продукции

Экспортно-ориентированное производство	Импортозамещающее производство
Факторы производства (возможно ли более эффективное производство данного продукта в данной стране), учитывая технологию, персонал, сырьевые и другие ресурсы	Факторы рынка (уровень конкуренции в сегментах, спрос, накопленный капитал бренда)
Факторы внешнейторговой политики: компания должна иметь возможность осуществлять дальнейший экспорт и импорт на выгодных условиях	Факторы внешнейторговой политики: размещение производства как способ сгладить проявления протекционизма
Факторы адаптации: чем меньше адаптации требуется, тем лучше	Факторы адаптации: чем больше адаптации требуется, тем целесообразнее производить данный продукт в данной стране
Фактор имиджа страны-производителя: если производство товара в данной стране отразится на имидже бренда значительно, тогда, возможно, этот товар не стоит производить в данной стране	Фактор имиджа страны-производителя: если производство товара в данной стране отразится на имидже бренда значительно, тогда, возможно, этот товар не стоит производить в данной стране

Ассортиментные решения, в частности, будет ли компания выстраивать смешанный ассортимент и каким образом она будет координировать эти продуктовые линии, зависит, прежде всего, от существующего товарного портфеля компании.

В частности, приемлемо решение с позиции жизненного цикла продукции: высокотехнологичные товары, которые только завоевывают рынок, должны находиться в распоряжении “домашней” компании, в то время как продукты, достигшие этапа зрелости или переживающие поздний этап стадии роста, могут быть отданы на производство в другие страны. Также приемлемо формирование ассортимента с позиции имиджей брендов: как правило, самые премиальные и престижные марки компания продолжает импортировать. Возможно также использование матрицы VCG и вывод, что среди производственного ассортимента нового филиала должны присутствовать так называемые продукты – дойные коровы.

Из таблицы видно, что при ориентации на экспорт компания учитывает, прежде всего, “внутренние” факторы, в то время как при замещении импорта – рыночные факторы.

Решение о разработке нового продукта компания может принять, оценив возможность начала производства адаптированного варианта своей продукции, специально разработанного “с нуля”, дополнив тем самым ассортимент, который она реализовывала в данной стране. Собственное производство предоставляет богатые возможности для глубокого погружения в местный рынок и использования всех возможностей, которые этот рынок дает.

Решение вопроса об экспорте зависит от того, какую функцию выполняет новый завод, построенный компанией: замещение импорта или осуществление экспорта? Компания может прибегнуть к смешанной стратегии и часть произведенной продукции экспортировать в другие страны, схожие с данной (так, для МНК, ведущих производственную деятельность на российском рынке, такими странами являются страны СНГ).

В то же время отсутствие экспорта в развитые страны может сигнализировать о низком качестве продукции, с другой же стороны, экспорт продукции, произведенной в Украине, затруднен в силу имиджа Украины как страны-производителя. Существенны также вопросы логистики и внешнеторговой политики стран: страны СНГ поддерживают в отношении друг друга режим наибольшего благоприятствования.

При принятии решения о степени адаптации – стандартизации необходимо принимать в расчет возможности нового производства, с оценкой того, насколько возможна эффективная адаптация на этом производстве. Нужно учитывать, что адаптация может быть добровольной, а может быть вынужденной, так как условия использования и производства товара в разных странах отличаются, различны технологические и законодательные среды.

При организации нового производства возникает проблема качества, которая может быть усугублена спецификой деловой среды в Украине, а именно:

- слабое законодательное сопровождение;
- неконкурентоспособные компании во многих отраслях;
- неразвитость институтов (банковская сфера, рекрутинг и т. д.).

Эта проблема может быть также обострена спецификой законодательной политики в области производства и управления персоналом, особенностями культурно – социальной сферы. Требования локализации производства, а также желание снизить издержки за счет сотрудничества с местными поставщиками, работниками и т.д. также порождают дополнительные проблемы. Все эти трудности могут быть решены благодаря четкой, последовательной и продуманной про-

грамме партнерства в отношении с поставщиками товаров и услуг, посредниками, персоналом, другими партнерами (СМИ, местное правительство, банки).

Поскольку реальное качество существенно влияет на воспринимаемое качество, что, в конечном счете, определяет конкурентоспособность компании, международные компании очень серьезно подходят к решению этой проблемы. Многие компании, приходя в Украину, налаживают так называемое “отверточное производство” (то есть полное отсутствие локализации), приобретают минимальную долю деталей у украинских поставщиков, внедряют полностью автоматизированное производство. Тем самым компании пытаются снизить риск ухудшения качества. Однако налаживание партнерских отношений с персоналом и поставщиками необходимо, если компания нацелена на долгосрочное и успешное пребывание в Украине.

Решение о степени локализации производства принимается каждой компанией исходя из собственных представлений о перспективности рынка и долгосрочности своих планов относительно той или иной страны. Украинское правительство демонстрирует намерения, связанные с увеличением локализации иностранных производств, что не может не учитываться при анализе инвестиционной привлекательности российского рынка для крупных зарубежных предприятий. Очевидно, что деятельность нелокализованных производств будет экономически менее выгодно для МНХК в силу противодействия такой стратегии со стороны государства. Таким образом, двумя основными причинами локализации производства МНХК в Украине являются:

- снижение себестоимости,
- возможные льготы со стороны правительства.

Существуют и подводные камни, каждый из которых влияет на воспринимаемое качество:

- возможность ухудшения имиджа бренда,
- отсутствие надежных поставщиков.

Стратегические решения в области позиционирования химических продуктов в границах объединений могут быть представлены с помощью матрицы (табл. 4).

Таблица 4

Матрица решений в области позиционирования химических продуктов в границах международного объединения при размещении производства

Продукт	Стратегия
Существующий продукт (включен в ассортимент компании)	Компания не меняет ни свой ассортимент, ни товарный портфель, осуществляя тем самым <i>двойную стандартизацию</i>
Адаптированный существующий продукт	Компания адаптирует свой продукт под предпочтения и требования местного рынка, и реализует его по существующим технологиям
Новый продукт	Компания расширяет ассортимент, расширяя существующие технологии на новый товар, как правило, созданный специально для данного рынка

При создании собственного производства многие зарубежные компании создают продукты, адаптированные для данного рынка.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что выбор конкретной стратегии международных химических объединений в Украине представляет собой сложный

многоаспектний процес, включающий в себя следующие параметры: анализ внешних и внутренних рынков, анализ конкурентоспособности компании, решения о целесообразности выхода на внешний рынок, решения о степени интернационализации, выбор базовой стратегии международного маркетинга, выбор последовательности выхода на внешние рынки, выбор конкурентной стратегии международного маркетинга, разработка комплекса маркетинга с акцентом на стандартизацию / адаптацию его элементов, организация управления международным маркетингом. Учет перечисленных параметров в их совокупности и их приложение к конкретным и динамическим условиям деятельности каждого объединения является залогом рыночного успеха. Более детальному рассмотрению каждой составляющей разработки стратегии международного химического объединения в посткризисных условиях будут посвящены наши дальнейшие исследования.

Література

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление : пер. с англ. Д. Аакер; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
2. Авдашева С. Акционерные и неимущественные механизмы интеграции в российских бизнес-группах / С. Авдашева, В. Дементьев // Российский экономический журнал. – 2000. – № 1. – С. 13–27.
3. Гаррет Б., Дюссож П. Стратегические альянсы : пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – XX, 332 с.
4. Современная экономическая энциклопедия. – М., 2003. – 325 с.