

МЕТОДИЧЕСКОЕ  
ПОСОБИЕ

«Маркетинговое  
мышление в  
экспортной  
деятельности»

## **Оглавление**

<b>1. Международный маркетинг</b>	<b>3</b>
<b>2. Особенности экспортного маркетинга</b>	<b>6</b>
<b>3. Маркетинговое мышление</b>	<b>12</b>
<b>4. Международный бренд</b>	<b>18</b>
<b>5. Пример выхода на международный рынок от Kaspersky</b>	<b>22</b>
<b>6. Ошибки экспортеров</b>	<b>25</b>

## **Международный маркетинг.**

Традиционно термин “международный маркетинг” относят к деятельности международных фирм, сфера производственной и коммерческой деятельности которых распространяется на зарубежные страны. Роль международных фирм в мировой системе хозяйства важна, так как концентрация производства и капитала в руках сверх гигантских компаний оказывает влияние на содержание и формы международных экономических отношений. Однако на мировом рынке появляются и новые экономические субъекты, а именно небольшие по размерам международные фирмы. За последние 15-20 лет рекордное количество мелких предприятий обратило свои взоры за границу. По оценкам американских специалистов из 100 000 американских компаний, занимающихся экспортом, около 80 процентов – небольшие. Это явление они называют “пробуждением”. Маленькие компании понимают, что имеется жизнь и за пределами внутреннего рынка. Подобный процесс происходит и в России. С либерализацией внешнеэкономической деятельности предприятий открываются новые возможности для тех, кто готов работать на иностранном рынке.

Чем активнее работают фирмы на внешних рынках, тем больше они понимают, что необходимо ориентироваться на международный маркетинг.

Международный маркетинг, глобальный маркетинг, многонациональный маркетинг и транснациональный маркетинг – вот некоторые из терминов, применяемых в отечественной и зарубежной литературе к маркетингу, осуществляемому через национальные границы.

Под *международным маркетингом* понимают *маркетинг товаров и услуг за пределами страны, где находится фирма (предприятие)*. В международный маркетинг вовлекаются как коммерческие, так и некоммерческие организации. Например, религиозные организации, которые посылают миссионеров за границу для поиска новобранцев, университеты, которые привлекают студентов из разных стран. Поэтому определение международного маркетинга может быть уточнено.

*Международный маркетинг – это деятельность лиц и организаций по удовлетворению потребностей людей посредством обмена через национальные границы.*

Деятельность международных компаний охватывает порой несколько десятков стран. Так, основанная в США компания Colgate-Palmolive работает более чем в 160 странах. Такие компании используют многонациональный маркетинг.

*Глобальный (многонациональный) маркетинг – это сложная форма международного маркетинга, когда маркетинговые операции осуществляются во многих иностранных государствах.*

Каждая международная компания по-своему подходит к освоению иностранного рынка. Однако исследователи причин выхода фирм на зарубежные рынки полагают, что ключевыми факторами являются тип и качество руководства фирмой и более высокий уровень образования руководителей. В действительности мотивация выхода на иностранные рынки обусловлена множеством факторов, которые можно подразделить на две группы.

**Первая группа – это факторы вовлечения в международный маркетинг.** К ним относят:

1. *Преимущество в прибыли.* Руководство фирмой осознает, что международная торговля является потенциальным источником более высокой прибыли. Несмотря на тщательное планирование, неподдающиеся учету причины часто значительно изменяют предполагаемую сумму прибыли. Например, внезапное изменение курса обмена валюты может сильно изменить прогнозируемую прибыль.

2. *Уникальность продукта или технологические преимущества.* Фирма может производить товар или услуги, которые она считает уникальными и которые не производят иностранные предприятия. Одним из важных моментов, с которым фирма может столкнуться при этом, является опережение потенциальных конкурентов во времени. Если раньше такие фирмы могли считаться единственными производителями на рынке другой страны в течение нескольких лет, то теперь этот период значительно меньше из-за конкурирующих технологий и часто недостаточной защиты международных патентов.

3. *Эксклюзивная рыночная информация.* Она включает сведения об иностранных покупателях, рынках, нишах рынка и др. Эта информация может быть результатом проницательности ее сотрудников, международных исследований, специальных контрактов фирмы. Однако исключительность информации не может быть хорошей

исходной причиной для деятельности на внешнем рынке длительное время, т.к. конкуренты наверняка тоже получают эту информацию.

4. *Преимущества в налогообложении.* В ряде стран существует законодательство, позволяющее фирмам, экспортирующим свой товар, иметь налоговые льготы. Условия такого льготного налогообложения разные и часто зависят от степени вовлечения в международную деятельность. Например, Корпорация по международной торговле (FSC) в США позволяет фирме продавать товар по более низкой цене и получать более высокую прибыль, если фирма создает иностранные филиалы и проводит Советы директоров за границей.

5. *Экономия на масштабах производства товаров (услуг).* Принимая участие в международной деятельности, фирма увеличивает выпуск продукции (услуг) и в результате этого добивается роста выручки и снижения издержек. Бостонская консалтинговая группа доказала, что увеличение объема выпуска вдвое позволяет снизить издержки производства на 30 %. Многие фирмы, работающие в этом направлении, добились такого эффекта. Увеличение объема производства продукции для иностранного рынка способствует снижению издержек и для внутреннего рынка, что делает фирму более конкурентоспособной.

### **Вторая группа – подталкивающие факторы.**

*Усиление конкуренции на внутреннем рынке.* Этот фактор является причиной поиска зарубежного рынка. Другая ситуация – выход на иностранный рынок внутренних конкурентов. Видя, что другие отечественные конкуренты начинают выходить на внешний рынок, и зная, что фирме, которая первой вышла на рынок, легче удержать свою долю рынка, фирмы выходят на международный рынок “вверх тормашками”. Результатом такого выхода может быть быстрое удаление с рынка, когда фирма поймет, что ее приготовления были недостаточными.

### *Перепроизводство товара.*

Этот фактор исторически рассматривает выход на иностранный рынок не как цель, а скорее, как защитную деятельность в периоды спада во внутреннем экономическом цикле или при спаде жизненного цикла товара. Вместо того чтобы продлить жизненный цикл товара на внутреннем рынке или в дополнение к этому, фирма расширяет рынок сбыта, выходя за национальные границы. Раньше такие попытки были более успешными,

поскольку существенным было отставание иностранных конкурентов в освоении таких импортных товаров. Теперь если отставание и существует, то оно совсем невелико, теперь этот фактор имеет значение в отношении развивающихся стран, которые покупают товары, находящиеся на этапе спада в развитых странах.

*Избыточная производственная способность фирмы.*

Если производственное оборудование используется не на полную мощность, то экспансия на иностранные рынки – идеальная возможность распределения постоянных издержек на большее количество товара, что позволит фирме выйти на иностранные рынки с системой цен, основанной на переменных издержках. Однако надо помнить, что использование таких цен длительное время невозможно, т.к. постоянные издержки должны покрываться, чтобы осуществлять замену оборудования и другие мероприятия.

*Близость покупателей и портов.* Физическая и психологическая близость к иностранным рынкам играет часто главную роль в экспортной деятельности фирмы. Например, американские фирмы, расположенные рядом с канадской границей, или фирмы стран ЕС, где расстояния измеряются лишь десятками миль.

Вовлекаясь в сферу международного маркетинга, руководство фирмы должно четко представлять его специфику и роль в управлении. Принципы организации международного маркетинга в плане выбора целевого рынка, позиционирования товара, формирования комплекса маркетинга и др. те же, но на практике международный маркетинг имеет свою специфику. Она вызвана особенностями функционирования зарубежного рынка, воздействием национального правительства, окружающей средой. Для успешной работы на внешнем рынке необходимо выполнять дополнительные функции и требования.

*Во-первых,* прилагать более значительные усилия в изучении внешнего рынка и тщательно соблюдать принципы маркетинга.

*Во-вторых,* предъявлять высокие требования к качеству, наукоемкости, техническому уровню товаров, сервису, рекламе, упаковке, дизайну и др.

*В-третьих,* строго учитывать требования внешних рынков, их конъюнктуру, потенциал, возможности диверсификации на нем.

*В-четвертых*, использовать тесные прямые связи с иностранными потребителями, посредниками, брокерами, участвовать в аукционах, ярмарках и выставках, использовать лизинг и другие методы, способствующие расширению внешнеэкономических связей.

*В-пятых*, учитывать особенности мирового рынка: наличие конкурентов, их цены, условия реализации товара, объем продаж, рекламу, методы распределения и продвижения товаров и услуг.

Для выполнения перечисленных требований и функций должна быть особая организация международного маркетинга. Она включает следующие элементы:

- 1) система эффективного наблюдения за совокупностью рынков, на которых работает фирма (с присутствием на месте), что позволяет быстро узнавать об изменениях и принимать необходимые меры;
- 2) система быстрого реагирования на специфические запросы потребителей, что предполагает высокую степень приспособляемости производственных и административных служб;
- 3) система, позволяющая отслеживать результаты работы и контролировать эффективность принятых мер, несмотря на различия в формах отчетности, используемой валюте, управлении предприятием;
- 4) система сбора и обработки информации о деятельности фирмы, состоянии и динамике рынка и др.

При организации международного маркетинга исходят из того, что существуют национальные рынки по всему миру, и нет такой вещи как “многонациональный рынок”. Каждый из них уникален, не похож на другие и поэтому имеет свою маркетинговую среду.

### **Особенности экспортного маркетинга.**

Западный опыт маркетинга свидетельствует о том, что практически все корпорации весьма неохотно выходят на внешние рынки, предпочитают заниматься «домашним» маркетингом. Осуществление производственной и сбытовой деятельности на иностранном рынке, как правило, связано с необходимостью изучения чужого языка, привычек, традиций и потребностей потребителей. Владелец товара постоянно сталкивается с

политической неопределенностью, экономической нестабильностью, а также с потребностями приспособлять свой товар под непривычные потребительские нужды иностранных потребителей. Все эти проблемы помимо дополнительных хлопот для производителя или сбытовика связаны с увеличением расходов, что закономерно снижает коммерческий эффект внешнеэкономической деятельности.

Вместе с тем практика внешнеэкономической деятельности любой фирмы свидетельствует о том, что несмотря на указанные трудности предприниматели стараются занять определенные ниши мирового рынка товаров и услуг. Это стремление связано с действием ряда политических и экономических факторов: ослаблением маркетинговых возможностей или изменением конъюнктуры на внутреннем рынке (снижение темпов экономического роста, высокие налоги, государственная поддержка внешнеэкономической экспансии государством), а также появление новых рыночных возможностей. Все это создает необходимость и возможность осуществления корпорациями выхода на рынки других государств.

Для российских субъектов хозяйствования выход на мировые рынки является в настоящее время одной из стратегических задач, и решить ее возможно лишь при соблюдении определенных правил изучения маркетинговой среды в конкретной стране, соблюдении определенной последовательности в планировании внешнеторговых операций.

Основными чертами международного (экспортного) маркетинга являются требования гораздо большего напряжения сил, активности, наступательности, предприимчивости, чем маркетинг на внутреннем рынке. Опыт маркетинговой деятельности свидетельствует о том, что в принципиальном и структурном планах международный маркетинг не имеет каких-либо коренных отличий от маркетинга на национальном рынке. Сложность состоит в том, что здесь труднее добывать рыночную информацию, здесь действует значительно большее количество факторов, тенденций, да и просто субъектов рыночной деятельности. Какие-то отработанные действия и подходы в одной стране могут быть совершенно непригодными в другой стране.

Перед предпринимателями на чужом рынке чаще всего встает ряд проблем, характерных практически для всех государств. К их числу относятся следующие:

- политическая нестабильность в стране. Частая смена правительств и политики в отношении экономики не способствуют инвестиционной и сбытовой деятельности иностранных предпринимателей в данной стране. Собственность иностранных



предпринимателей может быть в любое время национализирована, могут быть ограничены возможности репатриации капиталовложений и т.п;

- нестабильность экономического развития, сопровождающаяся спадом производства, высокой инфляцией, низким обменным курсом национальной валюты;
- весьма значительная внешняя задолженность многих стран и вытекающая из этого их низкая платежеспособность;
- жесткие правительственные требования по отношению к иностранному капиталу: например требование большей доли внутреннего партнера в совместных предприятиях, его представительства в руководстве фирмой, требования передачи технологических и других секретов, ограничения на вывоз прибыли;
- тарифы и другие таможенные ограничения, довольно часто применяемые правительствами для поддержки отечественных предприятий, внутренние стандарты на импортируемые товары, другие специальные требования и ограничения;
- коррумпированность экономической среды, требование взяток, других нелегальных уступок за предоставление возможностей для кооперации, деловой активности на рынке данной страны.

Практически все эти факторы встречаются в международной маркетинговой практике во многих странах. Однако перед российскими хозяйственными структурами, выходящими на мировой рынок со своей продукцией, помимо указанных трудностей могут быть и другие, которые осложняют проникновение на международные рынки товаров и услуг. Например, невысокая конкурентоспособность российских товаров и услуг усугубляется высокой стоимостью адаптации товаров к условиям местного рынка. Многие отрасли в развитых странах уже достигли пика маркетинга продвижение товаров осуществляется с масштабными маркетинговыми программами. Российскому бизнесу на внешнем рынке необходимо подстраиваться под жизненный цикл «их» товаров и даже идти в своей тактике на опережение. Необходимо соблюдение правил «честной конкуренции», что психологически затруднительно для нарождающегося бизнеса России.

Радикальное отличие внешнего рынка от внутреннего российского состоит в том, что внешний рынок является рынком покупателя, где предложение товаров и услуг (в большинстве капиталистических стран) опережает спрос. И здесь основной вопрос не столько в достижении конкурентоспособности товаров, сколько в выяснении новых запросов потенциальных покупателей и своевременном их удовлетворении. Отсюда

важнейшее требование для национального российского предпринимателя состоит в быстрой, оперативной добыче рыночной информации, ее обработке и выработке адекватной рыночной ситуации стратегии в производстве и реализации товаров.

Наряду с учетом национальных, государственных традиций отдельных стран, которые определяют эффективность на соответствующих рынках применения конкурентных компонентов, средств маркетинга, экспортер должен учитывать исторически сложившиеся в конкретных странах общие подходы к маркетинговой деятельности и конкретный этап развития маркетинга в данной стране.

Теория маркетинга утверждает, что каждый товар имеет жизненный цикл, периоды его существования: разработка товара, выведение на рынок, этап роста сбыта, зрелость товар и наконец, падение сбыта. Поэтому основным требованием в маркетинговой деятельности является постоянное обновление продукции в соответствии с изменяющимися потребностями клиентов. В любой данный момент каждая корпорация должна иметь в серийном производстве товар, идущий на смену предыдущему, выводить новое изделие в нужное время с таким расчетом, чтобы кривая сбыта товаров данной фирмы находилась в стабильном или возвышающемся режиме.

В международном маркетинге точно также ключевой категорией является соответственно международный цикл продукции. Вместе с тем жизненный цикл экспортного товара обладает некоторыми особенностями.

1. Активное усиление экспорта начинается обычно, когда новый товар, созданный в стране, уже приносит фирме значительные прибыли благодаря завоеванию существенной доли внутреннего рынка и развитой инфраструктуре; в это время продукт еще выступает на международном рынке как новый товар. На этом этапе проникновение на рынок других государств не связано с большими трудностями.
2. На стадии зрелости товара как экспортного варианта начинается его производство за рубежом иностранными производителями. Ознакомившись с экспортируемым продуктом (для них он выступает как импортный), они начинают его производить для внутреннего рынка, базируясь на приобретенных лицензиях, собственной переработке продукта. На этом этапе фирма-экспортер на своих внешних рынках уже начинает сталкиваться с некоторыми мерами ограничительной деловой практики. Местные правительства начинают устанавливать повышенные таможенные

тарифы, квотирование ввозимой продукции, осуществляет меры валютного контроля тем самым содействуя национальным производителям.

3. На стадии, когда данный товар становится для внешнего рынка стандартным, начинается международная конкуренция. Приобретая опыт производства и часто имея этим более низкую себестоимость продукта, иностранные производители также получают шансы на экспорт своего продукта и могут начать прямую борьбу с инициатором производства продукта 5 сначала на внешнем, а потом и на его собственном внутреннем рынке. В этой связи перед экспортером стоит задача постоянно иметь наготове для выведения на экспорт товар, еще не дошедший до стадии международной конкуренции.

В любом случае при подготовке экспортной номенклатуры экспортер должен избрать определенную стратегию. Это может быть концентрическая стратегия, когда предполагаемые к экспорту новые товары в технологическом и рыночном плане уже созвучны уже экспортируемым; также может быть и горизонтальная стратегия новый товар по существу продолжает уже реализуемый ассортимент и не требует от производителя серьезных технологических перемен. В любом случае в целях минимизации коммерческого риска и расширения сегментов в перспективе в международной практике принято выпускать не один продукт, а несколько однотипных продуктов с различными параметрами.

Конкурентоспособность экспортного товара на первых стадиях международного жизненного цикла определяется преимущественно так называемыми жесткими потребительскими качествами, описывающими важнейшие функции товара и связанные с ним основные характеристики, заданные в том числе конструктивными и технико-технологическими принципами, использованными при производстве товара и определяющие мощность, производительность и т.п., а также цену потребления.

На стадии зрелости экспортного товара по мере возникновения международной конкуренции, ведущей к выравниванию жестких параметров, на первый план выдвигаются «мягкие» потребительские качества, характеризующие гуманистические, эстетические, эргономические свойства товаров. Однако наиболее удачным будет вариант, когда экспортер еще на первых порах своей коммерческой активности с уважением отнесется к ним.

Важным положением маркетинга по отношению к экспортируемой продукции должна быть сертификация система мер и действий, подтверждающих соответствие фактических характеристик продукции требованиям международных стандартов, рекомендаций и иных документов, действующих на мировом рынке и в конкретной стране-импортере (чтобы преодолеть существующие там нетарифные, технические барьеры (или в стране-экспортере) при проведении самосертификации). В последнем случае владелец продукции, самостоятельно осуществляя сертификацию, обязан гарантировать: точное и полное соблюдение требований к изделию, предъявляемых договорами и другими документами; высокий уровень системы комплексных испытаний и контроля качества от сырья до упаковки и маркировки товара; ответственность (в том числе и юридическую) изготовителя за качество сертификации и достоверность сертификационных удостоверений; доступность для покупателей информации о методах испытаний, системе контроля и качества, а также возможность посещения предприятия и наблюдения за процессом сертификации.

Однако наивысшим уровнем гарантирования качества продукции на внешнем рынке считается проведение сертификации третьей стороной, которая не имеет отношения ни к производству, ни к сбыту данного товара. Преимуществом независимой сертификации является ее обособленность от заинтересованных сторон, а также возможность соблюдения единообразия требований к изделиям и к системе контроля качества.

Экспортер при осуществлении своих внешнеторговых операций должен сознавать, что всякий акт, противоречащий честным обычаям в промышленных и торговых делах, считается недобросовестной конкуренцией, а это влечет за собой возмещение потерпевшей стороне как материальных, так и моральных убытков.

Поэтому в международной торговой практике ряд действий участников коммерческой деятельности подлежат запрету:

- действия, способные каким-либо образом вызвать путаницу в отношении предприятия, товаров, производственной или сбытовой деятельности конкурирующей фирмы;
- ложная реклама, заявления или утверждения при осуществлении коммерческой деятельности, могущие дискредитировать предприятия, товары, промышленную или торговую деятельность конкурентов;

- указания или утверждения, использование которых при осуществлении коммерческой деятельности может ввести в заблуждение общественность относительно характера, способа изготовления, свойств, пригодности к применению или количества товара, а также его изготовителя (заимствование товарного знака, имитация чужих изделий и т.п.).

Незнание всех этих моментов международной торговой практики не освобождает от ответственности за противоправное действие; это в полной мере относится к актам недобросовестной конкуренции.

### **Маркетинговое мышление.**

Что определяет успех практического маркетолога? Почему к этому успеху не имеет никакого отношения формальное маркетинговое образование?

Успех маркетолога определяет наличие у него особого маркетингового мышления. Оно, как музыкальный слух, у одних есть, а у других нет. А если так, то напрашивается вывод: не каждый может быть маркетологом.

Основной причиной наших рыночных неудач является именно отсутствие у подавляющего большинства отечественных бизнесменов рыночного и прежде всего маркетингового мышления. Да и откуда этому мышлению было взяться после нескольких поколений, прожитых в нерыночном обществе, где частное предпринимательство считалось тягчайшим преступлением.

Генри Форд говорил: «Мы не делаем автомобили. Мы делаем деньги». И миллиардер прав — в бизнесе все в конечном итоге сводится к прибыли. Зарабатывать деньги для компании — задача всех ее сотрудников, в том числе и маркетологов. Отсюда вывод: маркетологу следует платить за пользу (прибыль), которую он приносит своей фирме. Не за его образование и эрудицию. И не за маркетинговые планы и прочие бумажки, которые во множестве плодят отделы маркетинга. Потому возникает вопрос: как маркетолог может приносить прибыль? Повышая доходы (увеличивая продажи) и снижая расходы и стоимость продажи.

Питер Друкер говорил, что «маркетинг — это весь бизнес, рассматриваемый с точки зрения клиента». Согласно Прабху Гуптара, «маркетинг — это творческий процесс удовлетворения потребностей клиента с выгодой для себя». А в Chartered Institute of

Marketing (CIM) маркетинг означает «процесс выявления, предугадывания и удовлетворения потребностей клиента с выгодой для себя». Маркетинговое мышление начинается с исключительно полезной «болезни», имя которой — «клиентомания»

Можно создать определение, объединяющее все лучшее из перечисленного: маркетинг — это удовлетворение потребностей клиента с выгодой для себя. Применительно ко всему бизнесу можно предложить еще одно определение: маркетинг — это незримое присутствие клиента во всех аспектах бизнеса.

В маркетинге полезно придерживаться широкого толкования понятия «клиент». Это объект нашего маркетингового внимания: покупатель товаров, получатель услуг, слушатель семинара, посетитель выставки, читатель наших документов. Это и поставщик, дилер, партнер, тот субъект, мнение которого нас интересует больше всего. Центральная фигура бизнеса и маркетинга — это Клиент!

Но чтобы сделать что-то интересным другому, надо для начала знать: а что же ему интересно. В глаза конкретного клиента видит продавец; а маркетолог и рекламист имеют дело со среднестатистическим клиентом, усредненным по целевой аудитории. Как же можно понять этот таинственный усредненный образ?

Необходимо четко понимать, что настоящий маркетинг делается не в голове маркетолога и не в его компьютере. Маркетинг делается в сознании равнодушных клиентов.

Вспомним слова Ф. Котлера: «Чтобы выучить маркетинг, нужен день; чтобы его освоить, нужна вся жизнь». Австралийский профессор Джон Росситер пишет: «Крупномасштабное исследование, проведенное Хантом, показало, что ни краткосрочный, ни долгосрочный успех маркетинговых менеджеров (получаемая зарплата и должности), не зависит от наличия у них степени в области маркетинга (в первые 10 лет работы корреляция между наличием диплома и зарплатой составляет  $r = 0,04$ , а в течение всей карьеры  $r = 0,00$ ). Хант заметил, что это не очень хорошо говорит о полезности знаний, которым учат в вузах». В другой ссылке на статью Ханта говорится следующее: «Отличники бизнес-школ имели более низкие зарплату и должность и были менее удовлетворены своей работой».

Сие откровение означает, что современное маркетинговое образование ни к черту не годится и не имеет ни малейшего отношения к тому, чем практическому маркетологу приходится заниматься в жизни.

В чем же здесь корень зла? До 1970-х годов маркетологами в компаниях были практики с большим жизненным и профессиональным опытом, в основном бывшие продавцы. Они полагались на здравый смысл и практическое знание клиента. Потом появились первые университетские курсы маркетинга, а вскоре и первые свидетельства кризиса маркетинга.

Первыми преподавателями маркетинга были экономисты-теоретики. Они сделали маркетинг похожим на экономику с ее математикой и схемами. Сейчас, разумеется, маркетинг преподают дипломированные маркетологи, многие из которых не имеют опыта работы в компаниях, то есть опыта решения практических маркетинговых задач.

Из маркетинга ушло понимание клиента и здравый смысл. На место здравого смысла пришли математические методы и исследования рынка, которые при отсутствии правильного ощущения клиента ничего хорошего не дают. Реклама же своим ухудшением репутации обязана как раз обратному — отказу от всякого анализа и увлечению креативом. Нынешнее маркетинговое образование совершенно не развивает те навыки, без которых выпускникам в профессиональной жизни не обойтись. Особенно плохо то, что студенты приобретают совершенно неправильные представления о философии и задачах своей профессии.

Выпускников бизнес-школ в основном ждет работа в компаниях, производящих не знаменитые бренды, а самую обыденную продукцию. Логика подсказывает, что маркетинговое образование должно прежде всего учить работать именно с такими продуктами. Оно должно учить находить или создавать «лишние пешки» для 101-го вида рядового товара, а также учить наделять его маркетинговыми атрибутами, позволяющими ему выделиться среди конкурентов. Кроме того, учить анализировать типичного (среднестатистического) клиента.

Похоже, это не очень понимают авторы текстов по маркетингу и особенно по брендингу. Они концентрируют свое внимание на исключениях и экзотике. Образование — это то, что остается, когда мы уже забыли все, чему нас учили

Вопрос в том, нужно ли анализировать исключения. Почему бы и нет. Но здесь важно отметить одно опасное обстоятельство. В многомиллионном море продуктов и компаний можно найти свидетельства (кейсы) чего угодно, в том числе и подтверждения взаимоисключающих утверждений. Здесь многое зависит от квалификации и честности маркетолога. Важно понять, является ли тот или иной факт типичным, маловероятным или  
единичным.

Маркетинговое мышление начинается с исключительно полезной «болезни», имя которой — клиентомания.

Клиентомания — это привычка подходить буквально ко всему бизнесу только с позиции Клиента. Человек становится маркетологом только тогда, когда в его мозгу щелкнет переключатель с положения «я» на положение «клиент». К сожалению, множество компаний и бизнесменов имеют стойкий иммунитет к этой «болезни». На ранних стадиях развития рыночной экономики это может сойти с рук, в экономике гиперконкуренции это верный путь к разорению. Но одной привычки мало, ее нужно дополнить умением. В маркетинге это эмоциональный анализ.

Эмоциональный анализ — умение одновременно думать за клиента и чувствовать за него. Это привычка перевоплощаться в клиента и руководствоваться «платиновым правилом» (см. ниже). Это умение понять о клиенте все, что касается вашей товарной категории и вашего товара, умение выяснить его истинные потребности и понять те соображения и эмоции, с которыми он подходит к вашему продукту, услуге или предложению. Но маркетолог должен уметь не только думать, но и додумывать за своего клиента, ибо часто клиент весьма приблизительно представляет себе, чего же он собственно хочет. Последнее качество особенно ценно при разработке инновационных продуктов. Для чего же нужен этот непростой эмоциональный анализ? Он нужен для получения важных практических результатов. Основным результатом эмоционального анализа должно быть выявление всех продающих моментов. Маркетинговое мышление венчают: смелые творческие решения. Без эффективных решений, которые в конечном итоге и определяют коммерческий успех, даже самый тонкий маркетинговый анализ бесполезен. Эти решения должны использовать все имеющиеся в вашем распоряжении ресурсы для максимального удовлетворения потребностей клиента. А соответственно и для максимальной продажи и получения максимальной прибыли.

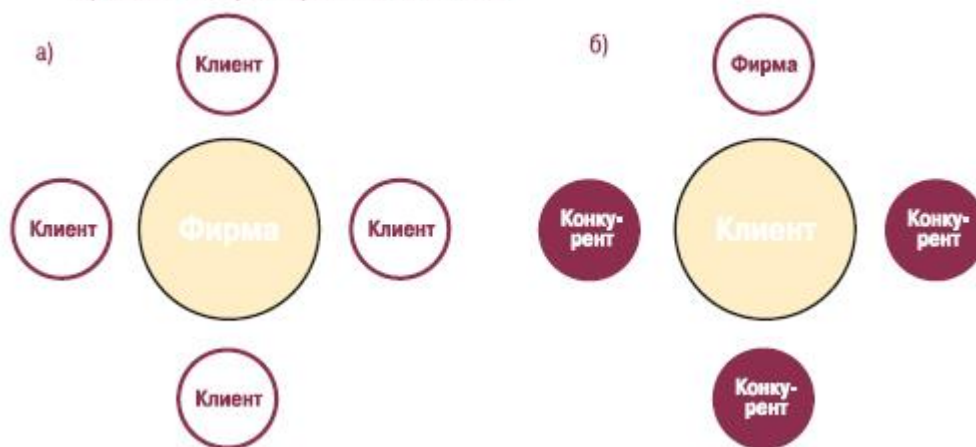
Все знают золотое правило: относись к другим так, как ты бы хотел, чтобы относились к тебе. Маркетологов и продавцов учат, что к рыночной экономике это правило не подходит: далеко не все хотели бы, чтобы с ними обращались так, как с вами. Здесь рекомендуется использовать так называемое платиновое правило: относись к клиентам так, как они бы хотели, чтобы относились к ним. Но как узнать, как клиент хочет, чтобы к нему относились? По мере накопления опыта маркетологи стали понимать, что подходить к клиенту, руководствуясь просто здравым смыслом и интуицией, уже недостаточно. Постепенно сформировалась теория Customer Satisfaction (удовлетворенности клиента), в рамках которой буквально все



рассматривается сквозь призму выгоды для клиента. В быстро меняющемся мире новой экономики клиент становится все более требовательным и даже капризным; удовлетворить его потребности и даже прихоти становится все хлопотнее. Побеждают те, кто умеет эти потребности предвосхищать. Сеть отелей Ritz считает: «Если вы попросите о чем-то в хорошем отеле, вы это получите. В великолепном отеле вам ни о чем просить не надо». Президент Ritz Хорст Шульц сказал: «До тех пор пока ваши клиенты не удовлетворены на 100%, и не просто удовлетворены, а в восторге от того, что вы для них делаете, вам есть к чему стремиться. И если вы достигли этих 100% удовлетворенности клиента, удостоверьтесь, что вы внимательно следите за возможными изменениями этих 100%, чтобы быстро изменяться вместе с ними».

Для освоения маркетингового мышления (мышления от клиента) надо в своем сознании совершить переход от мышления, в центре которой гордо располагается ваша горячо любимая фирма, к системе, ориентированной на клиента (рис. 1).

Рис. 1. а) Мышление, ориентированное на фирму  
б) Мышление, ориентированное на клиента



Это клиентоцентрированная система. В ее центре расположен клиент, вокруг которого вращается (вернее, должна вращаться) ваша фирма и множество ваших конкурентов с предложениями своих решений.

Когда дело доходит до практического проекта или анализа ситуации в аудитории, только единицы могут переключиться на мировоззрение, в центре которого стоит клиент.

Можно говорить о маркетинговом мышлении всей компании. Если вся компания «заражена» клиентоманией, то ее называют клиентоориентированной. Здесь буквально

все рассматривают только с одной позиции — с позиции клиента! Такую компанию можно представить как на рис. 2.

**Рис. 2.** Принцип построения клиентоориентированной компании



В центре клиентоориентированной компании находится клиент, потребитель, покупатель, партнер. Его «представителями», защитниками его интересов в компании являются маркетологи. Все другие отделы согласуют свои решения с отделом маркетинга. Чем профессиональнее и агрессивнее маркетологи представляют интересы клиента, тем лучше для фирмы. Начальник отдела маркетинга в такой компании обязательно является одним из топ-менеджеров. К клиентоориентированной компании применимо следующее определение маркетинга: маркетинг — это незримое присутствие клиента буквально везде в компании.

Дэвид Паккард, сооснователь Hewlett-Packard, говорил: «Маркетинг слишком важен, чтобы отдавать его на откуп отделу маркетинга». Он имел в виду то, что практически все сотрудники должны иметь представление о маркетинге и что все решения на фирме должны приниматься с учетом их возможного воздействия на рынок, то есть на потребителя, покупателя, клиента. А воспитание таких сотрудников — задача внутреннего маркетинга.

Чему нужно учить маркетологов? Исполнительскому мастерству зарабатывать своими решениями деньги для бизнеса. Поскольку такие решения под силу только маркетологам, умеющим мыслить от клиента, то во главу угла в подготовке маркетологов должно быть поставлено обучение маркетинговому мышлению и маркетинговому творчеству, обучение умению «делать удочки» в маркетинге, наращиванию «умственных мускулов», а не «умственного жира».

Как нужно учить маркетологов? Их нужно учить с прицелом на практический результат. Согласно Канту, учить «не мыслям, а мыслить», то есть учить думать и творить. Учить от практики к практике, как это делают в обучении многим профессиям. Для маркетолога

будет очень полезна система ученичества в реальных «боевых» условиях в клиентоориентированной компании.

Среди управленцев (менеджеров) существует недопонимание роли маркетинга в бизнесе. Руководители некоторых компаний отводят отделу маркетинга роль поставщика корпоративных сувениров и разработчика рекламы.

В итоге хочется привести мнение выдающегося специалиста по менеджменту Питера Друкера, который считал, что в бизнесе только маркетинг и инновации являются инвестициями, все остальное — расходы.

### **Международный бренд**

Независимо от того, открываете ли вы новое предприятие или собираетесь расширить его масштабы за счет выхода на международные рынки, задача создания уникального бренда и поддержания его узнаваемости становится крайне актуальной. Процесс создания бренда напрямую связан с тем, как покупатели оценивают предприятие и его товары. «Воспринимайте бренд как репутацию», — говорит Пол Уильямс, основатель международной маркетинговой компании Idea Sandbox, занимающейся имиджевыми вопросами.

Для создания позитивного образа предприятия на любом новом рынке, в том числе и зарубежном, необходимо сформировать позитивное первое впечатление клиентов». Создавать репутацию компании можно различными способами, в том числе с помощью рекламы, каналов масс-медиа, «сарафанного радио» и продвижения товаров и услуг. Процесс формирования бренда включает в себя множество элементов, в том числе разработку названий товаров, дизайна логотипов и унификацию сервиса. Бренд (или репутация) компании формируется на протяжении длительного времени как существующими, так и потенциальными клиентами. Основная причина того, что предприятия несут временные и денежные затраты на повышение узнаваемости бренда, заключается в возможности получать премию, закладываемую в цену товаров или услуг. Покупатели готовы платить больше за торговую марку, если она обладает репутацией компании-лидера, которой можно доверять. К примеру, Apple может продавать свои компьютеры по ценам, большим, чем у конкурентов, поскольку эти ПК известны своим инновационным дизайном и качеством сборки. То же самое можно сказать об автомобилях Mercedes или BMW.

Когда руководство задумывается о превращении своего предприятия в глобальное, то цели, которых необходимо достичь, не отличаются от обычной рыночной экспансии. Тем не менее, для того чтобы быть уверенным в востребованности предлагаемых услуг за рубежом, необходимо предпринять ряд мер. Следует также соответствовать требованиям, предъявляемым к качеству товаров/услуг на конкретном рынке, учитывать культурные особенности стран-реципиентов, которые могут находиться в любом уголке мира. «Секрет в том, чтобы загодя провести необходимую работу», — говорит Уильямс. — «Поскольку речь идет о долгосрочных отношениях, выстраивать их нужно очень тщательно, при этом должно появиться и некое неосязаемое чувство доверия между вами и контрагентами. Это сложно, но вполне реально».

Предлагаемые ниже меры могут помочь при создании международного бренда:

- **Убедитесь в том, что рынок, на который вы ориентируетесь, существует.** Достигнутый успех при работе с целевой аудиторией на одном рынке отнюдь не гарантирует успеха при выборе аналогичной стратегии, скажем, в другой стране. Задайте рынку те вопросы, ответы на которые вам нужно знать, чтобы составить план развития бизнеса. Самое главное, это понять, есть ли такой сегмент, на котором ваш товар будет востребован. Если он действительно существует, то нужно уяснить, не заполнен ли он предложением конкурентов. Если последние есть, то необходимо определить сильные черты вашей компании, отличающие ее от других игроков. Наконец, если же есть рынок и на нем нет конкурентов, нужно знать, почему сложилась такая ситуация. Возможно, существуют какие-то законодательные ограничения, либо потребители ориентированы на другие товары/услуги.

- **Убедитесь в том, что вы можете обеспечивать поставки.** Необходимо быть уверенным в том, что товары будут доставляться на новый рынок либо производиться там. Законодательство в области импорта и производства в разных странах отличается. Убедитесь в том, что ваши товары будут постоянно присутствовать на целевом рынке. Изучите местные законы. Нужно добиться того, чтобы все характеристики предлагаемых товаров соответствовали национальным стандартам качества, таким как спектр используемых химикатов, правила реализации, маркировки и т.д.

- **Критически оцените названия компании и товаров.** Выбирая «имена» для товарной линейки или торговой марки, вы должны учитывать культурные особенности страны, в

которой будете вести бизнес. Названия предлагаемых изделий/услуг должны звучать благозвучно как по-английски, так и на местном наречии. Если вы «играете» с переводом названий, то это нельзя делать автоматически. Безусловно, никому не хочется, чтобы придуманная им торговая марка вызвала негативные смысловые ассоциации у потребителей. Сотрудничайте с местными специалистами, чтобы корректно разработать все названия.

- **Обновите логотип.** Убедитесь, что слова и символы, входящие в состав вашего фирменного знака, будут адекватно восприниматься на зарубежном рынке. Любые логотипы или изображения не должны выглядеть оскорбляющими. Кроме того, необходимо, чтобы все они отличались от фирменных знаков других компаний — для этого нужно произвести анализ международных рынков. К примеру, если вы выходите на рынок в какой-нибудь стране на Ближнем Востоке, то логотип в виде лица женщины будет неприемлем. Лучший путь учесть все национальные особенности — заключить договор со специализированной компанией, занимающейся брендингом или дизайном, которая сможет исследовать все нюансы.

- **Изучите требования к упаковке.** Продавая что-либо, вы должны быть уверенными в том, что соблюдаете все законы и деловые обычаи, касающиеся упаковки. Так, вы можете использовать для упаковки чистый пластик, висящий на стойке, однако конкурент может поместить товар в коробку и положить ее на полку. В таком случае вы можете проиграть соревнование. Продавать товары во всем мире в одной и той же упаковке недопустимо. Если вы осуществляете поставки пищевых продуктов за рубеж, то вполне возможно, что придется столкнуться с дополнительными требованиями по раскрытию информации о составе, использованию большего количества языков, кроме того, реализация некоторых товаров может быть законодательно запрещена. Даже в Нью-Йорке нельзя продавать продукты, содержащие определенные жирные кислоты. Изучите местные стандарты и удостоверьтесь, что упаковка ваших товаров соответствует всем требованиям по информации и транспортировке.

- **Регистрируйте торговые марки и доменные имена.** Проведите мероприятия, направленные на защиту ваших патентов и торговых марок. Благодаря соглашению НАФТА перечисленные нематериальные активы будут защищены в Мексике и Канаде. Если вы открываете бизнес в Европейском союзе, то будете находиться в правовом поле Community Trade Mark — реестра торговых марок ЕС. Еще один важный момент —

нужно быть уверенным, что выбранный вами интернет-домен свободен. Безусловно, домен .com в настоящее время наиболее популярен, однако есть смысл использовать специфические коды отдельных стран (например, .nl у Голландии или .br у Бразилии), если вы ориентируетесь на один-два локальных рынка и планируете постоянно обновлять сайт на соответствующих языках. Предпринимая описанные выше шаги для того, чтобы сделать свой бренд глобальным, вы гарантированно облегчите себе задачу, если найдете местные источники информации о локальных рынках. Возможно, будет рациональным воспользоваться услугами национального дистрибьютора или ритейлера. Практически невозможно понять культуру страны, просто посетив ее. Общайтесь с местными потребителями, переводчиками. То, что вы несколько лет изучали французский в вузе, еще не означает, что вы поймете рынок Франции и его особенности. В той же степени, в которой потребности клиентов Род-Айленда отличаются от Калифорнии, вкусы парижан будут различаться с предпочтениями жителей Марселя.

Способ повысить информированность покупателей о вашей компании на новых рынках (и увеличить продажи, ведь это всегда будет конечной целью) будет идентичен аналогичной технологии дома. Разработайте и донесите до целевой аудитории идею, которая будет созвучна потребностям и желаниям ваших потенциальных покупателей. Это сообщение должно быть направлено реципиентам там, где они будут к нему восприимчивы, в такой форме, чтобы его было легко понять, и с использованием таких каналов, которые будут интересны клиентам.

- **Разработайте свое сообщение.** Прделав всю предварительную работу и исследовав новые рынки, а также, возможно, заключив договор о сотрудничестве с местной компанией или представительством, вы готовы представить свой бренд аудитории. Обязательно проанализируйте деятельность ваших конкурентов. Слоган «компания с долгой историей» может звучать солидно в Америке, однако в какой-то другой стране вино и сыр могут быть намного старше, чем ваше предприятие».

- **Направляйте свое сообщение по правильным каналам.** Не делайте ставку на рекламу по радио, если ваш целевой рынок — это город, в котором люди преимущественно передвигаются на велосипедах или метро. Убедитесь, что ваше сообщение будет действительно заметно. Подумайте о рекламе в метро. Каковы привычки ваших иностранных клиентов? Где они чаще всего бывают? Каков их стиль жизни? Чем они занимаются?

- **Общайтесь правильно.** Манера и тон, в которых вы обращаетесь к своим потенциальным и новым клиентам, также важны, как и слова, которые вы используете. Как вы будете взаимодействовать с клиентами? Какой тон вы выберете? Как вы построите процесс продаж? Даже если вы находитесь за тысячи километров, все эти мелочи будут характеризовать ваш бренд. Помните об этом.

Когда вы фокусируетесь на повышении узнаваемости бренда, то необходимо учитывать еще один фактор, способствующий интернационализации торговой марки. Нужно постоянно следить за соблюдением репутации вашей компании на каждом рынке присутствия. Безусловно, эту задачу не так просто решить, ведь по мере расширения бизнеса приходится учитывать все большее количество особенностей отдельных территорий. Помните, что бренд — это обещание. Вы даете его в тот момент, когда клиент совершает покупку, и вам необходимо добиться удовлетворения покупателя от приобретенного товара или полученной услуги. Необходимо быть уверенным, что впечатления клиентов от ваших товаров, компании и персонала позитивные. Это сводится к тому, насколько эффективно действует служба доставки, выполняется контроль качества, как происходит реализация услуг и как ведет себя персонал. В процессе формирования бренда одно негативное впечатление клиента, как правило, значит больше, чем позитивное. Недовольство может дать отдачу в стократном размере. Необходимо постоянно следить за этим. Полезным будет разработать кодекс поведения работников компании, проводить онлайн-обучение сотрудников и постоянно скептически оценивать рост предприятия, чтобы определить, насколько хорошо вы выполняете свои обещания перед покупателями.

### **Пример выхода на международный рынок от Kaspersky**

Сейчас десятки тысяч школьников в Арканзасе и Техасе сидят за компьютерами, на которых установлены антивирусные программы российской компании «Лаборатория Касперского». Еще пару лет назад она более чем вдвое отставала по объему продаж от корпорации Symantec, выпускающей антивирусы и другие защитные программы под брендом Norton. Но в уже 2010 году розничные продажи Kaspersky выросли на 177%, до 4,45 млн копий, тогда как продажи Symantec составили 3,58 млн копий (по данным IDC, Gartner Research и других источников).

Американский рынок — один из главных для российской фирмы: он обеспечивает до 60% роста ее годовой выручки. Генеральный директор и совладелец «Лаборатории

Касперского» Евгений Касперский уверяет, что так было задумано с самого начала. «Когда мы выходили на рынок США, то планировали добиться серьезных, заметных результатов и были готовы к инвестициям», — объясняет он.

В 2004 году компания открыла представительство в пригороде Бостона — ничем не примечательном местечке под названием Уоберн. Логотип Kaspersky Lab красуется на крыше одного из четырех кирпичных зданий в деловом квартале Уоберна. Компания занимает там целый этаж. В вестибюле стоят средневековые рыцарские доспехи — намек на ее бизнес. Маркерная доска в одном из залов покрыта диаграммами и словами, вписанными в ромбы. Здесь есть рисунок облака, из которого дождем падают буквы, и снеговик, окруженный обратными косыми чертами, двоеточиями и знаками «больше» и «меньше». Это следы проходившего здесь совещания. Американский офис не просто продает продукты, созданные в России, — занимается их адаптацией и развитием, отслеживая активность американских хакеров.

Kaspersky — это сила, с которой надо считаться, уверен Чарльз Колоджи, вице-президент исследовательской компании IDC. Он полагает, что «Лаборатория Касперского» добилась впечатляющих результатов, потому что ее конкуренты — в первую очередь Symantec и McAfee — делали ставку на производителей компьютеров. Эти компании поставляют в розницу технику с предустановленным пакетом Norton Internet Security или антивирусом McAfee, действие которых ограничено по времени. Кто-то из пользователей продлевает подписку на продукт, другие покупают новую программу. По данным отраслевых журналов, все больше людей, заходя в супермаркеты Best Buy — крупнейшей сети потребительской электроники в США, — выбирают Kaspersky, а не Norton или McAfee.

«Несколько лет назад люди приходили в Best Buy и брали первую попавшуюся коробку с программой», — вспоминает Стивен Оренберг, директор по продажам американского офиса «Лаборатории Касперского». Он работает в представительстве с момента открытия, когда кроме него там было лишь два сотрудника — один отвечал за маркетинг, другой за финансы. Судя по словам Оренберга, какой-то особой формулы успеха у него нет — все дело в настойчивости и последовательности в продвижении бренда.

Первыми покупателями Kaspersky (заказ можно было сделать на сайте) стали компьютерные фанаты — из тех, что пробуют все новинки и рассказывают о них друзьям и коллегам. Так начало работать сарафанное радио. Одновременно на нового игрока на рынке обратили внимание авторитетные отраслевые СМИ — такие как CNET и PC



Magazine, взявшие антивирус на тестирование. Это также способствовало созданию спроса. Наконец, компания договорилась о поставках с розничными сетями, заинтересованными в обновлении ассортимента. Бостонский офис взял на себя подготовку продавцов-консультантов — как известно, грамотный консультант лучше любой рекламы убедит потребителя сделать покупку.

Сейчас программы Kaspersky продаются не только в магазинах электроники и офисных товаров, но и в универсальных магазинах. Как говорит Оренберг, компания назначает конкурентоспособные цены и надеется, что покупатели оценят преимущества ее продуктов. Тем не менее в марте этого года американскому офису пришлось раскошелиться на телевизионную рекламную кампанию — правда, на региональных каналах. Компания также решила стать спонсором Ferrari на гонках «Формулы-1», которые впервые пройдут в Техасе в 2012 году. Размер маркетингового бюджета она не разглашает, ссылаясь на свой статус частного бизнеса.

Помимо розничных покупателей «Лабораторию Касперского» очень интересуют корпоративные пользователи. Программный пакет Pure Total Security можно установить на трех компьютерах, а не на одном, как у конкурентов. В этом году компания начала продавать Kaspersky Small Office Security. Поскольку крупные федеральные контракты на поставку программного обеспечения неизменно достаются американским фирмам, бостонский офис российской фирмы заключает сделки с местными властями. 64 000 учеников и преподавателей школ округа Гарленд, штат Арканзас, пользуются средствами компьютерной безопасности Kaspersky. У компании есть контракт с объединением муниципальных школ тexasского города Олдин. Поставки антивирусов в школы — наилучший маркетинг. Таким способом можно вырастить будущих лояльных клиентов. Бостонский офис отвечает также за продажи в Канаде, и 40% канадских больниц уже пользуются софтом Kaspersky.

Как компании удалось договориться с такими покупателями? Стивен Оренберг отвечает уклончиво: «Школы и больницы — это организации, которые должны тратить время, ресурсы и бюджет на свои основные функции, а не IT-проблемы. Общие выгоды от хорошей защиты могут быть гораздо выше, чем затраты на ее установку». По словам Питера Ферстбрука, директора по исследованиям компании Gartner, «Лаборатория Касперского» ведет себя невероятно агрессивно и в долгосрочной перспективе, видимо, сумеет отнять долю рынка у Symantec и McAfee, особенно в сегменте малого и среднего бизнеса. Одно из недавних достижений Kaspersky — контракт с Ingram Micro,

крупнейшим дистрибьютором IT-продукции, у которого делают закупки десятки тысяч дилеров со всей Америки. Компания ведет переговоры с производителями компьютерной техники, в частности с Hewlett-Packard, насчет установки своих антивирусов на новые модели HP.

«Мы сталкиваемся с доминирующими брендами везде, куда бы ни шли, — рассказывает Рэнди Дравас, директор по маркетингу «Лаборатории Касперского» в Америке. — Но нам нужно лишь, чтобы нас пустили, и тогда мы сможем заключить сделку. Нам нужно только войти в дверь».

### **Ошибки экспортеров.**

Бытующее представление о международной торговле как сложнейшей задаче, требующей открытия экспортного отдела, привлечения значительных ресурсов, проведения экстенсивного международного маркетинга больше не имеет оснований на существование. Начнем с опровержения пяти широко распространенных заблуждений об экспорте.

### **КОМПАНИЯ ДОЛЖНА БЫТЬ БОЛЬШОЙ**

На международном рынке работают не только крупные компании, теперь малый бизнес становится активным участником внешнеэкономической деятельности. Этому способствует узкая специализация компаний опосредующих участие во внешнеэкономической деятельности (международные логистические компании, компании по управлению экспортом, региональные дистрибьюторы), удешевление логистических услуг и услуг телефонии, интернет-маркетинг (локальное продвижение сайтов в поисковиках, международные профессиональные социальные сети, вебинары, онлайн торговые шоу, локальная контекстная реклама, и.т.д.) и интенсификация глобальных производственных цепей.

### **НАЛИЧИЕ БОЛЬШОГО ЭКСПОРТНОГО ОТДЕЛА**

Размер экспортного отдела обусловлен методом выхода на международный рынок. При прямом экспорте компания принимает на себя ответственность за весь круг вопросов связанных с продвижением продукции на зарубежных рынках (начиная с маркетинга и заканчивая послепродажным обслуживанием). Поскольку прямые экспортеры стремятся осуществлять поставки за рубеж в больших объемах, поэтому экспортный отдел состоит

из нескольких специалистов по маркетингу, финансам, транспортировке, страхованию и т.д. В случае когда фирма осуществляет разовые поставки или поставки в небольших количествах, тогда транспортировку и маркетинг осуществляет одним сотрудником — региональный менеджер.

Многие компании начинают осваивать международный рынок более простыми косвенными методами, (осуществляя продажи через Интернет и региональных менеджеров) и затем постепенно усиливают свои позиции на региональных рынках.

## **БОЛЬШОЙ ОБЪЕМ ПОСТАВОК**

Тот факт, что среди активных участников ВЭД все больше становится малых предприятий, свидетельствует о том, что объемы поставок не являются ограничением на вход на зарубежный рынок. В случае, если компания прибегает к экспорту только для разовых поставок время от времени, экспорт приносит больше разочарований. Однако, если компания готова посвятить, как минимум, 10% производственных мощностей на экспорт и его обслуживание, тогда достичь уверенного увеличения продаж не представляется сложной задачей. Как видно, не столько важен объем сколько бесперебойность поставок.

## **СВОБОДНОЕ ВЛАДЕНИЕ ИНОСТРАННЫМИ ЯЗЫКАМИ**

Рано или поздно перед компаниями выходящими на международный рынок встает вопрос знания иностранного языка. Знание языка необходимо для обсуждения экспортных соглашений, обучения торговых представителей технологиям продаж и маркетингу. Языковые навыки также упрощают культурные и социальные коммуникации. Однако, успех больше зависит от инновационного менеджмента, чем языковых способностей. Всегда можно воспользоваться услугами переводчиков, а вот хорошего менеджера найти довольно сложно.

## **ВЭД — ЭТО ТАМОЖНЯ И ЛОГИСТИКА**

Если бы успешность внешнеэкономической деятельности заключалась только в фасилитации таможенных операций и усовершенствовании логистики, тогда на международном рынке работало бы гораздо больше предприятий. Успешность международного бизнеса закладывается интерактивным маркетингом и инновационным

менеджментом. Квалифицированных региональных менеджеров и специалистов по международному маркетингу крайне мало сегодня.

Кроме того, практика Международного Альянса по развитию бизнеса показывает, что предприятия впервые выходящие на международный рынок совершают следующие ошибки:

### **1. ОТСУТСТВИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ПРОМЫШЛЕННОГО АНАЛИЗА И МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА**

Многие компании, работая над усовершенствованием производимой продукции, принимают во внимание последний прототип. Однако, международный рынок не стоит на месте. Поэтому разработку любых модификаций целесообразно начинать с проведения международного промышленного анализа исследующего последние тенденции развития рынка.

Для стратегического и согласованного продвижения продукции определите цели и задачи выхода на международный рынок (задайте целям и задачам количественное выражение), а также выявите препятствия на каждом рынке. Разработайте план для реализации поставленных задач и предотвращения потенциальных проблем.

### **2. НЕДОСТАТОЧНАЯ ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА**

На установление экспортной инфраструктуры уходит около двух лет. Возникаемые задержки и непредвиденные расходы делают экспорт малопривлекательным по сравнению с торговлей на внутреннем рынке. Долгосрочная стратегия и фокус на международный маркетинг помогают преодолевать возникаемые осложнения. Солидное основание экспортного бизнеса, в конечном счете, оправдывает вложения с избытком.

### **3. ПРЕНЕБРЕЖЕНИЕ СКРИНИНГОМ ЗАРУБЕЖНЫХ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ**

Выбор зарубежного представителя (торговых агентов и дистрибьюторов) критически важен. Отдаленная работа, сложности зарубежных коммуникаций и транспортировки требуют придания большей независимости и самостоятельности торговым представителям. Кроме того, поскольку торговая марка экспортера и его репутация еще никому не знакома на зарубежном рынке, зарубежные покупатели выбирают товары в зависимости от репутации установленной торговым представителем. Оценивайте

продуктивность работы торговых агентов и дистрибьюторов, занимающихся продвижением вашей продукции. Посещайте их склады и утверждайте применяемые ими методы продвижения продукции.

#### **4. ГОНКА ЗА ЗАКАЗАМИ ПО ВСЕМУ МИРУ**

Дистрибьюторов и торговых агентов следует обучать активному продвижению товара. Кроме того, эффективность их работы должна постоянно отслеживаться. Возможно потребуется перебазировать маркетолога в регион работы торговых представителей. До тех пор пока не будет достигнуто поступление стабильной выручки целесообразно сконцентрировать усилия на одном или двух географических регионах. После этого можно приступить к освоению новой географической территории.

#### **5. ПРЕНЕБРЕЖЕНИЕ ЭКСПОРТОМ В ПЕРИОД РОСТА ПРОДАЖ НА ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ**

Многие компании обращаются к экспорту в момент ухудшения конъюнктуры на внутреннем рынке. По мере улучшения ситуации, компании забрасывают экспорт или отодвигают его на второй план. Это ставит под угрозу установленные отношения с зарубежными представителями. В случае если на внутреннем рынке снова происходит падение покупательской способности и деловой активности зарубежные партнеры уже не будут с прежним рвением проталкивать продукцию на зарубежном рынке. Поэтому даже если внутренний рынок остается стабильным, не стоит забрасывать экспортное направление. Любой хозяйствующий субъект движим сохранением независимости.

#### **6. НЕСПОСОБНОСТЬ БЛИЗКО ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ С ЗАРУБЕЖНЫМИ ТОРГОВЫМИ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ И КЛИЕНТАМИ**

Подвигая продукцию компании делают специальные предложения, проводят программы по стимулированию продаж, предлагают гарантии, проводят обучающие сессии, ведут журналы и т.д. Подобная работа обычно не проводится с зарубежными торговыми представителями и клиентами. Отсутствие продвижения на зарубежном рынке снижает жизнеспособность маркетинговых усилий. Кроме того, многие новички в экспортном бизнесе не жестко отслеживают маржинальную разницу, а отсюда возникают ценовые диспропорции.

## **7. ОШИБОЧНОЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЕ ОДИНАКОВОЙ УСПЕШНОСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ НА ВСЕХ ЗАРУБЕЖНЫХ РЫНКАХ**

Культура и обычаи накладывают отпечаток на потребительское поведение зарубежных покупателей. Стабильные продажи на внутреннем рынке не дают никаких оснований на успешную реализацию продукции за рубежом. Во внимание следует принять взаимоотношения с клиентами, потребительские сегменты, ценностное предложение, применяемые каналы сбыта, ключевые партнеры и ключевые ресурсы. В добавок, методы продвижения и продаж могут радикально варьироваться в странах. Каждой стране характерны свои средства дистрибуции и продажи продукции (начиная от крупных сетей супермаркетов и заканчивая маленькими семейными магазинами) и разная степень насыщенности рынка товарами.

## **8. НЕЖЕЛАНИЕ МОДИФИЦИРОВАТЬ ПРОДУКЦИЮ**

Зарубежные торговые агенты и дистрибьюторы не могут игнорировать правила техники безопасности и предъявляемые ограничения на импорт. Если необходимые изменения не проводятся на заводе, тогда дистрибьютор должен внести их (обычно за большую стоимость и не высокое качество). В результате приходится увеличивать маржу.

## **9. НЕСПОСОБНОСТЬ ДОНЕСТИ ДО ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ЧЕТКИЕ ИНСТРУКЦИИ**

Коммуникация с зарубежными торговыми агентами и дистрибьюторами осуществляется на иностранном языке. Без четкого понимания инструкций по маркетингу, продажам и послепродажному обслуживанию работа торговых агентов и дистрибьюторов будет мало эффективной. В свою очередь, покупатели не поймут условий обслуживания и получат ложную информацию от торговых представителей. Следует воспользоваться инструкциями на этикетках и упаковке для организации коммуникации с зарубежными клиентами.

## **10. ОТКАЗ ОТ АУТСОРСИНГА УСЛУГ ПО РАЗВИТИЮ ВЭД**

В случае ограниченных возможностей по открытию собственного экспортного отдела необходимо рассмотреть возможность работы с компанией по управлению экспортом (export managing company). В комплекс услуг таких компаний входит: маркетинговое исследование, продвижение продукции, дистрибуция и продажи.

## **11. ОТКАЗ ПРОДАЖИ ТЕХНОЛОГИИ ИЛИ ОТКРЫТИЯ СОВМЕСТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Ограничения на ввоз, недостаточное количество персонала, недостаточные финансовые ресурсы, узкая продовольственная линейка препятствуют выходу компаний на международный рынок. Лицензирование и открытие совместного предприятия могут выступить альтернативным и приемлемым вариантом. Для успешной работы требуется гибкость и правильное сочетание комплекса маркетинга (маркетинговых каналов).

## **12. НЕСПОСОБНОСТЬ ОКАЗЫВАТЬ ПОСЛЕПРОДАЖНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ**

Потребители и дистрибьюторы с малой вероятностью купят продукт, который сложно обменять или отремонтировать. Поэтому экспортеру необходимо позаботиться о предоставлении исчерпывающей информации и контактных данных для быстрого разрешения сложившейся ситуации.