

УДК 338

doi: 10.18184/2079-4665.2016.7.4.161.166

JEL: M21, M31, D24, D41, F23, F61, F62

## МЕЖДУНАРОДНАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Николай Васильевич Лясников<sup>1</sup>, Юлия Владимировна Лясникова<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ФГБОУ ВО Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХ и ГС)  
119571, г. Москва, пр-кт Вернадского, д. 82

<sup>2</sup> ФГБОУ ВО Московский политехнический университет  
107023, г. Москва, ул. Семёновская Б, д. 38

<sup>1</sup> Доктор экономических наук, профессор, ведущий научный сотрудник, Институт менеджмента и маркетинга РАНХ и ГС  
E-mail: acadra@yandex.ru

<sup>2</sup> Кандидат социологических наук, доцент кафедры «Экономика высокотехнологического производства»  
E-mail: ylylys@gmail.com

Поступила в редакцию: 15.10.2016

Одобрена: 30.10.2016

**Аннотация.** В данной статье рассмотрены концептуальные основы формирования международного маркетинга, дана характеристика основных стратегий выхода на мировой рынок, выявлены черты международного маркетинга, которые национальные компании обязаны учитывать, рассмотрены примеры международных маркетинговых стратегий таких международных компаний, как Apple, Google, Nike, российской компании Natura Siberica.

Цель работы состоит в анализе международной маркетинговой деятельности многонациональных компаний и разработка предложений по совершенствованию данного процесса.

Методология. Для выполнения данной статьи были использованы такие методы анализа как сравнительный и экономико-статистический.

Выводы / значимость. Результаты работы имеют практическое значение, они могут быть использованы в лекционном курсе преподавателями учебных заведений при подготовке менеджеров, а также непосредственно специалистами по маркетингу. В ходе исследования автору удалось сделать ряд выводов, которые способствуют разработке множества эффективных комбинаций, каждая из которых представляет собой уникальный сценарий территориальной экспансии. Перспективным представляется дальнейшее расширение практики внедрения маркетинговых подходов в организацию работы субъектов многонациональных компаний, в том числе с применением новых технологий.

**Ключевые слова:** многонациональные компании, глобализация, интернационализация, международный маркетинг, инновации, международный бизнес.

**Для ссылки:** Лясников Н. В., Лясникова Ю. В. Международная маркетинговая деятельность многонациональных компаний в условиях нестабильности // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7. № 4. С. 161–166.

doi:10.18184/2079-4665.2016.7.4.161.166

**Актуальность.** На сегодняшний день все большее количество предприятий и компаний стремятся выйти на глобальный рынок, подтверждая этим позиции лидерства в своей сфере. Возможность выхода компаний за границы локального рынка, т.е. на региональный уровень или на внешний рынок можно рассматривать в качестве одного из вариантов дальнейшего развития и повышения конкурентоспособности<sup>1</sup>. Выбор маркетинговой стратегии является ключевым фактором эффективной деятельности многонациональных компаний в условиях нестабильности на мировом рынке.

Цель статьи – выявить особенности международной маркетинговой деятельности многонациональных компаний в условиях нестабильности.

Цели маркетинга в международном бизнесе определяются целесообразностью выхода на рынок определенной страны, определением вида, количества и цены продвигаемого товара, особенностями маркетинговой программы выхода, желаемыми результатами, возможностями разработки адаптивной стратегии выхода на международный рынок.

<sup>1</sup> Газизуллина Н.Р. Разработка и реализация стратегии региональной экспансии. Режим доступа: [kirgteu.com/filemanager/download/969/](http://kirgteu.com/filemanager/download/969/) (дата обращения 03.05.2016)

Концептуальной основой формирования международного маркетинга, выступили серьезные изменения в развитии производительных сил и производственных отношений:

- интернационализация хозяйственной жизни, дальнейшая транснационализация деятельности транснациональных и многонациональных компаний, развитие иностранных инвестиций в условиях глобализации, что отражает характеристика изменений и факторы развития мировой промышленности [1];
- воздействие НТП на экономические процессы, которое вызвало структурную перестройку промышленного производства в развитых странах;
- актуализировало научные подходы к повышению эффективности маркетинговой деятельности предприятий [2];
- существенные перемены в характере самих товаров, интенсивное международное перемещение «ноу-хау», лицензий, научных разработок, интернационализация НИОКР. В этой связи важно использовать все факторы, определяющие модель инновационного развития России [3];
- сокращение жизненного цикла многих товаров и одновременный рост потребительских требований к новизне, качеству, дизайну, упаковке и другим параметрам импортируемого в страну товара;
- обострение конкуренции на международных рынках, приобретающей порой характер торговой или ценовой войны [4].

Специфика маркетинга в международном бизнесе, сложившаяся вследствие особенностей функционирования внешних рынков и условий маркетинговой деятельности, позволяет выделить в международном маркетинге следующие черты, которые национальные компании обязаны учитывать:

- на внешних рынках необходимо прилагать более значительные и целенаправленные усилия [5];
- изучение не только непосредственно зарубежных рынков, их возможностей и требований, а также политические риски, связанные с выходом на рынок определенной страны, валютные курсы, таможенное регулирование, баланс международных расчетов и др.;
- необходимо использовать различные маркетинговые процедуры с учетом колебаний и прогнозов развития зарубежных рынков, торговых обычаев, коммерческой практики, особенностей окружающей маркетинговой среды [6];

- необходимо следовать требованиям потенциальных иностранных покупателей, при этом существенное значение приобретает как разработка, так и коммерческое производство так называемых «товаров рыночной новизны», которые таковыми останутся даже спустя несколько лет после выхода на зарубежный рынок.

Для осуществления выбора страны целевого рынка многонациональным компаниям необходимо, в первую очередь, руководствоваться индивидуальными особенностями. Например, предприятиям малого и среднего бизнеса может быть интересна, например, экспансия на страновые нишевые рынки и сегменты рынков. Таким выбором рынка характеризуются малые и средние предприятия России. Выбирая страновые рынки, кроме имеющихся собственных ресурсов, навыков и компетенции, важное значение имеет также привлекательность рынка и рыночных сегментов, риски и барьеры, которые существуют при входе. Учитывая сильные и слабые стороны предприятия, возможности и риски целевого рынка создаются надлежащие стратегии экспансии<sup>1</sup>.

Осуществлять выбор страны целевого рынка компания должна, руководствуясь индивидуальными особенностями, при этом для малых и средних предприятий интерес может представлять, в частности, экспансия на страновые нишевые рынки и сегменты рынков. Такой выбор рынка характерен для российских малых и средних предприятий. При выборе страновых рынков, помимо собственных ресурсов, навыков и компетенции, важную роль играют, в частности, привлекательность рынка и рыночных сегментов, существующие на них риски и барьеры для входа. С учетом сильных и слабых сторон компании и возможностей и рисков целевого рынка вырабатываются соответствующие стратегии экспансии<sup>2</sup>.

Можно выделить три важнейших стратегии выхода на внешний рынок: стратегия экспорта, которая в свою очередь подразделяется на прямой и косвенный экспорт, стратегия совместной предпринимательской деятельности и стратегия прямого инвестирования [7].

Наиболее простой стратегией интернационализации является стратегия экспорта. В её состав включены стратегия прямого и косвенного экспорта. Косвенный экспорт – ситуация, когда непосредственно само предприятие или организация не являются непосредственными экспортерами.

<sup>1</sup> Вхождение российских компаний на рынок Германии. Режим доступа: [entergermany.com/files/RCEG\\_RUS.pdf](http://entergermany.com/files/RCEG_RUS.pdf) (дата обращения 22.09.2016).

<sup>2</sup> Там же.

Товары, которые предприятие производит внутри страны, приобретаются другими, то есть третьими лицами у производителя и продаются покупателям уже в другом государстве. В данном случае на предприятии отсутствует отдела экспорта в принципе, потому что находит покупателей, составляет договора и распределяет продукцию уже непосредственно сам посредник [8].

Используя стратегию экспорта, фирма реализует свои товары по всему миру, не присутствуя за рубежом (например, через B2B-порталы в Интернете). Риски данной стратегии – низкий уровень поступлений экспортной выручки; отсутствие знаний о целевом рынке и потребителей; невозможность влиять на политику в отношении бизнеса на целевом рынке; низкая вероятность адаптации к изменению спроса на целевом рынке. Преимущества данной стратегии – низкие риски в случае неудачи.

Другой стратегией, является так называемая стратегия совместной предпринимательской деятельности, то есть вариант партнерства предприятия производителя с представителями местного рынка. Как правило, к данному определению относят виды сотрудничества, связанные с лицензированием, подрядным производством, управлением по контракту и созданием совместных предприятий [9].

Еще одной распространенной стратегией выхода на внешние рынки является стратегия продажи через торговых представителей. Товары продаются на целевом рынке специализированными иностранными торговыми представителями на комиссионной основе. Преимущества данной стратегии заключаются в том, что риск неудачи лежит на агентах; возможность проникновения в ряд целевых рынков без знания страновых особенностей; отсутствие необходимости личного контакта; очень низкие капитальные затраты; особенно подходит для малых и средних предприятий [10]. Незначительные возможности контроля и управления на целевом рынке связанные с отсутствием интеграции; координация с агентом только рыночная, основой выступает договор комиссии.

Для любой формы сотрудничества характерна взаимосвязь связана с определенными условиями, сложившимися на момент начала кампании по интернационализации. Как правило, в качестве главного критерия выбора любой из представленных стратегий выступает законодательство государства, касающееся отношения к зарубежным компаниям и определение уровня желаемого контроля над осуществлением деятельности местных

производителей связанных с предоставлением товаров надлежащего качества под своим брендом.

Более простой способ из перечисленных ранее – лицензирование. В процессе лицензирования оригинальным предприятием предоставляется местным фирмам право на производство продукта под своим именем и по своим технологиям. В этом случае, обычно в качестве инициатора процесса выступает непосредственно лицензиат – представитель местного рынка. К недостаткам такой стратегии можно отнести то, что, передавая права на деятельность под своим именем в ходе лицензирования предприятие не получает полный контроль над деятельностью своего локального «представителя». Кроме этого, вероятные прибыли будут именно у лицензиата, а не у владельца бренда. В тоже время и возможные убытки так же терпит именно лицензиат. Лицензиат не имеет прав на участие в текущих разработках продуктов, также как и прав на созданные после заключения договора обновления [11].

При выходе компании на зарубежный рынок можно назвать следующие мотивы интернационализации российского бизнеса:

- установление более высокой маржи прибыли;
- реализация потенциала роста;
- доступ к управленческим и технологическим ноу-хау;
- обеспечение доступа к сырью и контроль над ним;
- снижение капитальных затрат за счет более эффективного управления и диверсификации;
- использование благоприятных условий для осуществления инвестиций за рубежом;
- развитие и расширение международной цепи поставок;
- стратегические слияния и поглощения с целью экспансии на внешние рынки;
- внешнеполитические причины<sup>1</sup>.

Не обязательно ограничение только одной стратегией, предприятию, выходящему на новый рынок. Большое количество факторов, в частности, финансовое состояние предприятия, оказывают существенное влияние на целесообразность использования той или иной стратегии.

В международном маркетинге можно использовать как стратегию индивидуального маркетинга для каждой страны, так и стратегию общего маркетинга для всех, но тогда уникальным должно быть товарное предложение. Наиболее ярким примером успеха во

<sup>1</sup> Вхождение российских компаний на рынок Германии. Режим доступа: [entergermany.com/files/RCEG\\_RUS.pdf](http://entergermany.com/files/RCEG_RUS.pdf) (дата обращения 22.09.2016).

втором случае является компания Apple, у которой дифференциация продукта осуществляется только по ценовому параметру (модель iPhone 5s и ее более дешевый аналог iPhone 5c), а общая стратегия продаж строится на таких человеческих слабостях, как радость обладания продуктом, принадлежность к «избранным» [12–13].

Компания Google представляет собой компанию технологического сектора с упором на поиск в Интернете и онлайн рекламе. Компания находится в стадии зрелости и демонстрирует стабильные темпы развития. Компания Google имеет достаточно конкурентоспособные позиции на мировом рынке, хорошую динамику финансовых результатов, перспективы развития. Для оптимизации структуры в октябре 2015 года была произведена реорганизация и был создан конгломерат Alphabet, который стал материнской структурой Google и другим подразделениям. Таким образом, удалось достичь большей прозрачности бизнеса и сокращения издержек.

Эксплерентная стратегия компании Google предполагает достижение конкурентного преимущества путем создания радикально новых продуктов, зачастую неизвестных рынку. Главный фактор успеха, и основной «навык» таких организаций – высокая инновационность.

Маркетинговая стратегия Nike была очень агрессивной и в очень высокой степени ориентированная на конкурентов (в 1960-х победа над Adidas декларировалась главной целью), что как раз является полной противоположностью излагаемым в книге принципам корпоративного айкидо. У американской компании Nike сегодня по сравнению с другими компаниями-конкурентами – самый большой бюджет, предназначенный на новые разработки. В итоге, по количеству внедренных инноваций Nike сегодня является №1 в спортивной индустрии. Обилие ее спецтехнологий, применяемых при изготовлении обуви и одежды, просто поражает воображение – баскетбольные кроссовки, которые защищают голеностопные суставы даже при агрессивной игре, облегченные кроссовки для бега и волейбола, немнущаяся, впитывающая влагу и удерживающая тепло форма и т.д. В долгосрочной перспективе Nike ставит перед собой цель наращивать прибыль с учетом ограничения ресурсов и продолжать интегрировать экологические принципы в свои инновационные процессы.

Главная причина, почему Nike развивается значительно лучше всех остальных игроков на рынке – ставка на продажи через собственные брендовые магазины. В 2007 году, после того как Марк

Паркер возглавил компанию, таких точек продаж было всего 486. В конце 2014 года по всему миру работало уже более 850 магазинов Nike<sup>1</sup>.

При выходе на внешние рынки российская компания Natura Siberica применяет стратегию продажи через торговых представителей. В рамках данной стратегии для реализации товаров на целевом рынке принимают участие специализированные зарубежные торговые представители на комиссионной основе. Компания имеет собственные магазины в России и реализацию продукции через дистрибьюторов на зарубежных рынках. К недостаткам данной стратегии можно отнести низкий уровень экспортных поступлений; зависимость от агента; отсутствие знаний о целевом рынке и потребителях; невозможность влиять на политику в отношении бизнеса на целевом рынке; низкая вероятность адаптации к изменению спроса на целевом рынке; агенты могут ограничивать свою деятельность конкретными продуктами и рынками, преследовать собственные цели или присваивать прибыль.

В 2016–2017 гг. компания Natura Siberica планирует развитие внешней экспансии путем выхода на рынок Китая. Для этого компания планирует адаптировать марку Natura Siberica к требованиям местных потребителей.

Спецификой внешней экспансии компании Natura Siberica применяется стратегия использования конкурентных преимуществ для разных целевых аудиторий. Так, имея собственную сырьевую базу, собственные производственные мощности, компания предлагает зарубежным потребителям качественную продукцию по умеренным ценам, что и определяет ее популярность не только в России, но и за рубежом.

Таким образом, маркетинг в международном бизнесе может, с одной стороны, укрепить конкурентоспособность фирмы-производителя, уменьшить риски и степень неопределенности, увеличить прибыль и расширить границы сбыта, а с другой стороны, ослабить позиции компании из-за неправильной маркетинговой стратегии [14].

Принимая решение о территориальном расширении своей деятельности (как внутри страны, так и за ее пределами), компания должна ответить на целый ряд вопросов. В частности, необходимо определить, насколько целесообразно увеличение территории присутствия, выбрать стратегию экспансии, методы продвижения, а также разработать программу выхода на новые рынки. Результатом предварительной аналитической работы может стать множество

<sup>1</sup> Ставка на Китай и технологии: Как Nike удалось достичь чистой прибыли в \$3 млрд. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://vc.ru/p/why-nike-wins> (дата обращения 22.09.2016)

комбинаций, каждая из которых представляет собой уникальный сценарий территориальной экспансии.

#### Список литературы

1. Ревенко Н.Ф., Беркутова Т.А. Научные подходы к повышению эффективности маркетинговой деятельности предприятий // Вестник ИжГТУ. 2013. № 4(60). С. 81.
2. Вельм Н.И., Груздева Т.В., Пономарев П.П., Калинин Г.Е., Соколова Н.Г. Анализ потребительского рынка Удмуртской республики на момент вступления в ВТО. Екатеринбург-Ижевск: изд-во Института экономики УрО РАН, 2007. С. 60.
3. Подмолодила И.М., Куницин Е.Ю., Воронин В.П. Факторы, определяющие модель инновационного развития России // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2011. № 4. С. 10.
4. Каштанова Е.И., Воронин В.П. Сущность международного маркетинга // Экономика. Инновации. Управление качеством. 2015. № 3 (12). С. 116.
5. Шеховцов Н.Н. Климовец О.В. Основные направления развития государственно-частного партнерства при реализации стратегических интересов государства в условиях глобализирующейся экономики // Креативная экономика. 2015. Т. 9. № 6. С. 711.
6. Климовец О.В., Шеховцов Н.Н. Государственно-частное партнерство как фактор роста международной конкурентоспособности региона // Экономика устойчивого развития. 2015. № 2 (22). С. 131.
7. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг. М.: Экономика, 2001.
8. Котова О.Н., Троян А.Ю. Разработка стратегии выхода бренда на новые рынки // Вестник Кемеровского государственного университета. 2013. № 4-2 (56). С. 178.
9. Бикмаева Ф. Х., Козейчук Д.А. Стратегии выхода иностранных компаний на российский рынок // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2007. № 03 (69).
10. Митяева А.Д. Эффективность стратегий выхода на внешние рынки // Факторы успеха. 2015. № 1 (4). С. 67.
11. Douglas Vickers. The theory of the firm: Production, Capital and finance. New York, 1968. pp. 33.
12. Лясников Н.В., Дудин М.Н., Лясникова Ю.В. Экономика и социология труда. М.: КНОРУС, 2012.
13. Климовец О.В. Интеграция России в мировое хозяйство через развитие международного кооперирования в форме стратегических альянсов. В сб.: Россия: экономические проблемы в условиях глобализации: сборник материалов I Международной научно-практической конференции / редколлегия: Е.Н. Криулина (отв. ред.) и др., 2005. С. 43.
14. Харченко А.А. Маркетинг в международном бизнесе //Международный журнал экспериментального образования. 2016. № 3-1. С. 83.
15. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Omel'chenko E.V., Shirokovskih S.A. Methodological approaches to classification of innovation potential in the context of steady development of entrepreneurial structures // World Applied Sciences Journal. 2013. Vol. 27, № 13A. P. 563–566.

M.I.R. (Modernization. Innovation. Research)

ISSN 2411-796X (Online)

ISSN 2079-4665 (Print)

RESEARCH

## INTERNATIONAL MARKETING ACTIVITIES OF MULTINATIONAL COMPANIES IN CONDITIONS OF INSTABILITY

Nikolai Lyasnikov, Yuliya Lyasnikova

#### Abstract

*This article describes the conceptual basis for the formation of international marketing, the characteristic of the main exit strategies on the world market, revealed features of international marketing that national companies are obliged to take into account the examples of international marketing strategies of international companies such as Apple, Google, Nike, the Russian company Natura Siberica.*

*The purpose of this paper is to analyze the international marketing activities of multinational companies and the development of proposals for improving this process.*



*Methodology.* To complete this article, no such analysis methods were used as comparative and Economics and Statistics.

*Conclusions / relevance.*

The results are of practical value, they can be used in a lecture course teachers of educational institutions in the preparation of managers, as well as direct marketing specialists. In the study, the author was able to draw a number of conclusions that facilitate the development of the set of effective combinations, each of which represents a unique scenario of territorial expansion. Promising further expansion of the practice of implementation of marketing approaches in the organization of the entities of multinational companies, in Vol. H. The use of new technologies.

**Keywords:** multinational companies, globalization, internationalization, international marketing, innovation, international business.

**Correspondence:** Lyasnikov Nikolaj V., The Russian Presidential Academy Of National Economy And Public Administration (82, Vernadskogo av., Moscow, 119571), Russian Federation, acadra@yandex.ru

**Lyasnikova Yuliya Vladimirovna,** Moscow Polytechnic University (38, Bolshaya Semenovskaya str., Moscow, 107023), ylylys@gmail.com

**Reference:** Lyasnikov N. V., Lyasnikova Yu. V. International marketing activities of multinational companies in conditions of instability. *M.I.R. (Modernization. Innovation. Research)*, 2016, vol. 7, no. 4, pp. 161–166. doi: 10.18184/2079-4665.2016.7.4.161.166

### References

1. Revenko N.F., Berkutova T.A. Scientific approaches to improving the efficiency of marketing activities of enterprises. *Bulletin of ISTU*, 2013, no. 4(60), pp. 81. (In Russ.)
2. Wellm N.I. Gruzdeva T.V., Ponomarev P.P., Kalinkina G.E., Sokolova N.G. Analysis of consumer market of the Udmurt Republic at the time of accession to the WTO. Ekaterinburg-Izhevsk: Publishing house of Institute of Economics UB RAS, 2007. pp. 60. (In Russ.)
3. Podmolodila I.M., Kunitsin E.Y., Voronin V.P. Factors determining the model of innovative development of Russia. *Bulletin of Voronezh State University of Engineering Technology*, 2011, no. 4, pp. 10. (In Russ.)
4. Kashtanova E.I., Voronin V.P. The Essence of international marketing. *Economics. Innovation. Quality management*, 2015, no. 3 (12), pp. 116. (In Russ.)
5. Shekhovtsov N.N. Klimovets O.V. The Main directions of development of public-private partnership in implementation of strategic interests of the state in a globalizing economy. *Creative economy*, 2015, vol. 9, no. 6, 711 p. (In Russ.)
6. Klimovets O.V. Integration of Russia into the world economy through the development of international cooperation in the form of strategic alliances: Russia: economic problems in the conditions of globalization: materials of the I International scientific-practical conference / Editorial Board: E. N. Kriulina (resp. ed.) et al, 2005, pp. 43. (In Russ.)
7. Bagiev G.L., Tarasevich V.M., Ann H. Marketing. M.: Economy, 2001. (In Russ.)
8. Kotova O.N., Trojan A.Y. Development of an exit strategy of the brand in new markets. *Vestnik of Kemerovo state University*, 2013, no. 4-2 (56), pp. 178. (In Russ.)
9. Bikmaeva F.H., Kozachuk D.A. Strategies of foreign companies entering the Russian market. *Marketing and marketing research*, 2007, no. 03 (69), pp. 178. (In Russ.)
10. Mitiaeva A. D. the Effectiveness of strategies for entering foreign markets. *Success Factors*, 2015, no. 1 (4), pp. 67. (In Russ.)
11. Douglas Vickers. The theory of the firm: Production, Capital and finance. New York, 1968, pp. 33. (In Eng.)
12. Lyasnikov N.V., Dudin M.N., Lyasnikova Yu.V., Economics and sociology of labor. M.: KNORUS, 2012. (In Russ.)
13. Klimovets O.V., Shekhovtsov N.N. Public-private partnership as a factor of growth and international competitiveness of the region. *Economics of sustainable development*, 2015, no. 2 (22), pp. 131. (In Russ.)
14. Kharchenko A.A. Marketing in international business. *International journal of experimental education*, 2016, no. 3-1, pp. 83. (In Russ.)
15. Dudin M.N., Lyasnikov N.V., Omel'chenko E.V., Shirokovskih S.A. Methodological approaches to classification of innovation potential in the context of steady development of entrepreneurial structures. *World Applied Sciences Journal*, 2013, vol. 27, no.13A, pp. 563–566. (In Eng.)