

2. Идентификация подходящих кооперационных партнеров из науки и экономики в Германии и в странах СНГ и, основываясь на этом, создание структуры PPP-организации.

3. Проведение обсуждения предложенной концепции PPP внутри организационной структуры с учетом высказанных замечаний и предложений.

4. Разработка соответствующих целевым группам презентационных материалов для привлечения новых партнеров.

5. Создание образовательных программ и программ по повышению квалификации.

Н.И. Вольнец
БГЭУ (Минск)

АДАПТАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ (ФИРМЫ) К СРЕДЕ МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА

Вопросы адаптации в международном маркетинге следует рассматривать несколько шире - на трех уровнях: адаптация на уровне товара, адаптация на корпоративном (фирменном) уровне и адаптация на страновом уровне.

Теоретически можно выделить еще и четвертый уровень - глобальный, содержанием которого является адаптация крупных международных компаний к мировому рынку. Транснациональную корпорацию, у которой не менее четверти производственной деятельности осуществляется за пределами национального рынка, по праву можно назвать глобальной фирмой. Главной её характеристикой является достижение таких преимуществ в производственно-коммерческой деятельности, которые недоступны её конкурентам.

Глобальная фирма рассматривает весь мир как единый рынок. Зачастую она диктует свои условия работы на этом рынке и на практике не она, а национальные рынки вынуждены адаптироваться к ней.

Адаптации товара фирма-производитель может достичь, осуществляя простейшую форму международного маркетинга - экспортный маркетинг.

Первоначально фирма не интересуется судьбой своего товара после того, как продала его зарубежному партнеру по бизнесу. Вопросы адаптации товара к условиям зарубежного рынка её пока несколько не интересуют. Но в дальнейшем, в процессе регулярной работы на зарубежном рынке фирма вынуждена приспособливать свой товар к требованиям покупателей этой страны. Она начинает изучать эти требования и в соответствии с ними изменять и модернизировать свой товар. Для более успешной адаптации товара фирма использует отдельные маркетинговые мероприятия.

-Успехи в традиционном экспорте порождают желание адаптации не только товара, но и всей маркетинговой деятельности фирмы к условиям и требованиям зарубежного рынка. Компания переходит к процессу адаптации своего маркетингового комплекса на корпоративном (фирменном) уровне. Это более высокий уровень приспособления к международной маркетинговой среде. Ему предшествует большой опыт в экспортном маркетинге и переход к более сложным формам предпринимательской деятельности, например, к таким, как совместное предпринимательство или создание своего филиала за рубежом. Этот процесс включает приспособление не только к потребностям покупателей, но и к соответствующему макро- и микроокружению фирмы.

В практике международного маркетинга фирмы не всегда избирают стратегию адаптации маркетингового комплекса. Некоторые компании добились успеха, разработа-

тывая маркетинговые программы для работы на зарубежных рынках, основу которых составляет стандартизированный маркетинговый комплекс.

Стратегия стандартизации предполагает использование одного и того же разработанного фирмой маркетингового комплекса на национальном рынке и на зарубежных рынках компании. Бесспорно, что главным преимуществом этой стратегии является экономия средств на разработке и реализации стандартизированной маркетинговой программы. Распространение товара на зарубежных рынках в неизменном виде не требует дополнительных расходов на его изменение в производственном процессе, на разработку новой политики цен, на существенное переустройство распределительной и коммуникационной политики. А уменьшение себестоимости при массовом производстве повышает конкурентоспособность товара и фирмы на мировом рынке.

Однако стратегия стандартизации маркетингового комплекса в долговременной перспективе может оказаться более дорогостоящей и менее эффективной. Например, в 80-х годах многие немецкие фирмы по производству станков продавали свою продукцию на внутренних и внешних рынках считая: «Что хорошо для Германии, то хорошо для мирового рынка». Это и явилось в последствии основной причиной снижения доли экспорта указанных немецких компаний.

Важнейшими факторами, позволяющими успешно использовать стандартизированный маркетинговый комплекс, является глобализация товара, однородные потребности покупателей разных стран и минимальное влияние культуры на восприятие товара потребителями той или иной страны.

Однако наличие указанных факторов можно не обнаружить при реализации многих (если не большинства) товаров на внешних рынках. Глобализация товара, т.е. придание ему свойств, позволяющих удовлетворять нужды потребителей разных стран, не всегда возможна по отношению к некоторым видам продукции. Даже утверждение о «европотребителе» на общем европейском рынке сегодня не выдерживает критики. А влияние культуры на восприятие товара или услуги сегодня значительное. Особенно велико оно в тех странах, в которых сильны религиозные устои и обычаи и в которых, как показали маркетинговые исследования, широк диапазон расслоения населения по уровню доходов.

Многие товары при реализации их в той или иной стране требуют обязательной адаптации всего маркетингового комплекса фирмы. Важнейшим доводом в пользу этой стратегии является многообразие, непохожесть страновых рынков. Потребители разных стран существенно различаются по экономическим, демографическим, географическим и социально-культурным характеристикам.

Адаптация комплекса маркетинга к каждому зарубежному рынку приводит к повышению себестоимости продукции. Изменение товара, политики цен, перестройка товародвижения и коммуникационной политики в соответствии с требованиями конкретного рынка вызывает большие дополнительные расходы.

Особенно больших дополнительных затрат требуют разработка адаптированного товара и адаптация маркетинговых коммуникаций. Однако указанная стратегия, как показала практика международного маркетинга, обеспечивает завоевание большей доли рынка и увеличение прибыли.

Некоторые же компании достигли успеха, разумно сочетая стратегию стандартизации и стратегию адаптации маркетингового комплекса, эффективно используя их преимущества и избегая их недостатков.

Однако какую бы политику международного маркетинга фирма не избрала, ей предстоит пережить адаптацию на страновом уровне. Процесс такой адаптации по сути означает достижение высокого уровня учета зарубежной среды. Последнее должно основываться на наиболее полном соответствии системе норм и ценностей, которые

сложилась и господствуют в данном обществе. Это наиболее полная адаптация всей жизнедеятельности фирмы к зарубежным условиям. Она позволяет полнее чувствовать динамизм, изменения зарубежной маркетинговой среды, а значит и адекватно реагировать на эти изменения.

Адаптация на страновом уровне - длительный процесс и составляет определенные трудности. Но чем быстрее фирма сумеет адаптироваться к зарубежной среде, тем раньше она достигнет долговременного успеха в международном маркетинге.

Каждая фирма привыкла работать в маркетинговой среде отечественного рынка. Изучение факторов этой среды не составляют особых трудностей. А, например, некоторые социально-культурные факторы маркетинговой среды не требуют затрат на их исследование. Так, религия, традиции, язык, цветовые предпочтения, жесты (невербальный язык) работники фирмы, в том числе и маркетологи, знают с детства, впитали их в процессе своей повседневной жизни.

Но совсем другое дело при выходе фирмы на зарубежный рынок. Изучение указанных факторов культурной среды приобретает особое значение. Незнание их в лучшем случае приводит к недоразумению в работе с зарубежными партнерами, в худшем - вызывает потери прибыли или разрыв партнерских связей.

Если экономические, демографические, политико-правовые факторы международной маркетинговой среды можно в значительной мере изучить, проводя кабинетные исследования, то изучение социально-культурных факторов обязательно требуют проведения полевых исследований. От их эффективности зависит длительность процесса адаптации к зарубежной маркетинговой среде.

Процесс адаптации осуществляется постепенно, поэтапно. Практически каждому адаптационному уровню соответствует определенный временной период.

Содержание первого этапа составляет процесс адаптации на уровне товара. Начинается этот этап с преодоления вакуума незнания о фирме и о её товаре на зарубежном рынке. И если фирма занимается постоянным традиционным экспортом, то этот барьер рано или поздно будет преодолен. В этом ей помогут проводимые на зарубежном рынке маркетинговые мероприятия. Рекламе и пропаганде здесь отводится особая роль.

В некоторых странах на первом этапе потребуется немало усилий для преодоления отрицательного отношения к себе как иностранной фирме. Поэтому многие компании уже на этом этапе не ограничиваются адаптацией товара, а осуществляют такие пропагандистские маркетинговые действия, как мероприятия по охране окружающей среды в чужой стране, спонсорство, благотворительность.

Содержание второго этапа составляет процесс адаптации комплекса маркетинга к зарубежной маркетинговой среде. На этом этапе фирма устанавливает тесные контакты и прочные связи с поставщиками, посредниками, покупателями, с банковскими и страховыми организациями, а также и с государственными структурами. Накопление опыта работы с ними - главное в содержании второго этапа. Немаловажным здесь является и приобретение опыта взаимоотношений с контактными аудиториями.

Второй этап адаптации самый сложный и длительный. На этом этапе фирма должна получить наиболее полные ответы на следующие вопросы:

1. Какова политическая структура страны приложения интересов фирмы?
2. Какой в этой стране тип экономической и правовой системы?
3. Находится ли отрасль, в которой лежат интересы фирмы, в государственном или частном секторе и как правительство относится к развитию этих секторов экономики?
4. Как правительство рассматривает иностранный капитал: как конкурента или как партнера для местных государственных и частных предпринимателей?

5. Какими способами правительство контролирует предпринимательскую деятельность резидентов и нерезидентов в своей стране?

Зная ответы на указанные вопросы, фирма сможет адекватно реагировать на все изменения маркетинговой среды и быстрее и безболезненнее к ней приспособиться.

Адаптации на страновом уровне соответствует третий этап. Это достижение взаимодействия фирмы со своими партнерами по бизнесу, с потребителями, с конкурентами, с банковскими и страховыми организациями, с государственными структурами, с контактными аудиториями. В результате такого взаимодействия происходит обмен материальными, финансовыми и информационными ресурсами.

Это, по сути, взаимная адаптация партнеров, когда под воздействием фирмы изменяют свою деятельность и её партнеры по бизнесу. Взаимная адаптация приносит обоюдную удовлетворенность от сотрудничества, не позволяет другим компаниям-конкурентам заменить одного из взаимодействующих партнеров и сама становится нематериальным рыночным активом взаимодействующих сторон.

Немаловажным фактором адаптации на страновом уровне является адаптация работников фирмы к местным условиям жизни. Управленческий персонал международной фирмы обычно состоит из местных граждан и экспатриантов. Их соотношение зависит от уровня развития той или иной страны: в промышленно развитой стране выше доля местных работников, в развивающейся - выше доля экспатриантов в общей численности управленческого аппарата.

Обычно при отборе экспатриантов руководствуются в первую очередь профессиональными качествами работников, а их адаптивные способности зачастую упускаются из вида. Отсутствие указанных способностей приводит в последствии к тому, что многие специалисты со своими семьями вынуждены по своей воле или по решению руководства фирмы покинуть заграничный филиал.

Адаптивные способности менеджера-иностранца к новой среде определяются уверенностью в себе, способностью к налаживанию хороших отношений с национальными кадрами и местным населением, умением правильно воспринимать все, что происходит в принимающей стране и адекватно реагировать на происходящее.

Наивысшую ступень адаптации характеризует тот факт, что не только производственно-коммерческие, но и все другие отношения экспатриантов в принимающей стране строятся в соответствии с системой норм и ценностей, сложившейся и господствующей в этом обществе.

Каждая фирма хочет достичь высокого уровня адаптации к зарубежной маркетинговой среде. Для решения этой проблемы нет стандартных подходов и единых рекомендаций. Но наиболее общие правила уже выработаны практикой международного маркетинга. Вот некоторые из них:

- посещение страны и зарубежных клиентов на начальной стадии интернационализации своей маркетинговой деятельности. Первое впечатление зачастую бывает очень верным и улавливает то, что не поддается исследованию в процессе длительного проживания в стране;
- доскональное овладение языком интересующей фирму страны. Отсутствие понимания тонкостей языка приводит к ошибкам в переводе, что в лучшем случае может вызвать путаницу в переговорах с клиентами, а в худшем - нанесет оскорбление партнеру и приведет к разрыву отношений. В ММ есть множество примеров непонимания этих тонкостей и путаницы в связи с неточностями перевода;
- использование агентов и дистрибьюторов того зарубежного рынка, на котором фирма собирается работать. Они хорошо знают местный рынок;
- найм местного персонала на работу и, в первую очередь, в управление. Этот метод широко использовали японские ТНК на внешних рынках;

- доведение до широкой публики планов и целей своей деятельности. Если государственные чиновники, потребители, другие жители страны не понимают или не знают, что делает компания, то процесс адаптации и преодоление неблагоприятного общественного мнения затянется на неопределенный срок;

- объединение усилий фирмы по адаптации с другими коммерческими, государственными или общественными организациями;

- участие в различных благотворительных акциях.

Конкретно на практике фирмы находят свои способы приспособления к условиям и требованиям зарубежных рынков. Их опыт требует анализа и обобщения и является предметом исследования маркетингового структурного звена каждой международной компании.

О.В. Глазкова
БГЭУ (Минск)

РАЗВИТИЕ ЭКСПОРТА ЛЕСНЫХ ТОВАРОВ

Экспорт лесной продукции – одно из приоритетных направлений развития экспорта Республики Беларусь, определенное в рамках «Национальной программы развития экспорта на 2001-2005 годы». Вместе с тем, для реализации на практике эффективной внешнеэкономической деятельности в лесном комплексе необходимо формирование механизма связи производственной базы лесного хозяйства Республики Беларусь с мировой хозяйственной сферой, включая научно-техническое, технологическое, финансово-кредитное и инвестиционное взаимодействие. Для создания эффективного механизма развития экспорта лесных товаров целесообразно осуществить:

- совершенствование производственной структуры;
- преобразования технологической инфраструктуры;
- насыщение внутреннего рынка товарами лесного хозяйства;
- осуществление мер по созданию правовой базы и организационно-экономических условий для реализации совместно производимой продукции на мировом рынке.

Кроме того, необходимо осуществить меры по организации сопряженной деятельности национального лесного комплекса с мирохозяйственной сферой. При этом особое внимание должно быть уделено проблеме оптимального соотношения стоимостных и нестоимостных факторов развития лесного хозяйства.

Для этого целесообразно осуществить мероприятия по снижению железнодорожных и энергетических тарифов для предприятий отрасли, согласованию ценовой политики на основных рынках сбыта, а также по привлечению в отрасль дополнительных иностранных инвестиций. В области привлечения иностранных инвестиций основное внимание следует сосредоточить на разработке и реализации собственной программы привлечения долгосрочных и среднесрочных инвестиций, а также приобретения инновационных технологий. Конкретное содержание программы должно предусматривать привлечение инвестиций в модернизацию и реконструкцию предприятий лесной переработки, лесозаготовки, в лесопиление, в развитие экспортной инфраструктуры (складов, терминалов, порта), в проведение маркетинговых исследований.

Проведение эффективной внешнеэкономической деятельности требует соответствующей инфраструктуры. В качестве её могут выступать лесохозяйственные и лесопромышленные холдинговые компании, финансово-промышленные группы, Нацио-