

ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ В ТАБАЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

М. Э. Сейфулаева, О. С. Падалкина

Российская экономическая академия имени Г. В. Плеханова (г. Москва)

Поступила в редакцию 19 марта 2012 г.

Аннотация: вывод предприятий на траекторию экономического роста определяется многими факторами, среди которых ключевое место отводится маркетинговой стратегии. Данная проблема имеет решающее значение для предприятий табачной промышленности, особенно транснациональных корпораций. В статье рассматривается теоретический аспект рассматриваемой проблемы развития маркетинговой стратегии ТНК, ориентированной на обеспечение баланса интересов компаний, потребителей и общества.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, транснациональные корпорации, глобализация, конкурентная среда, диверсификация бизнеса ТНК, бенчмаркинг, рынок табачной продукции, компания Филип Моррис Интернэшнл, запрет на рекламу, матрица Ансоффа.

Abstract: the output of the enterprises to a trajectory of economic growth is defined by many factors among which the key place is allocated for marketing strategy. This problem has crucial importance for the enterprises of the tobacco industry, especially multinational corporations. In article is considered the theoretical aspect of problem of marketing strategy development by Multinational Corporation focused on ensuring of balance of companies interests, consumers and society.

Key words: marketing strategy, transnational corporations, globalization, competitive environment, business diversification of the multinational corporations, benchmarking, market of tobacco production, PHILIP MORRIS INTERNATIONAL INC., prohibition of advertising, matrix of Ansoff.

Реализация маркетинговых стратегий ТНК описывается на выработанные еще в XIX–XX вв. процессы слияния крупного промышленного и торгового капиталов и образование наднациональных компаний, имеющих интересы в различных концах мира. Логическим продолжением этого процесса является глобализация, что предопределяет выработку системы маркетинга с присущими ему особенностями, вытекающими из интернационализации всего бизнеса. В современных условиях глобализации рынки рассматриваются ТНК не как отдельные сегменты, а как единый рынок на основе процесса унификации потребностей и высокой вовлеченности потребителей в приобретение широко известных и зарекомендовавших себя товарных марок.

В 17-й модульной программе для менеджеров «Управление развитием организации», разработанной в рамках совместного проекта Национального фонда подготовки финансовых и управленческих кадров и Государственного университета управления, авторы отмечают, что глобализация рынка означает общее стремление стран и отдельных регионов к экономической активности вне своих границ. Об этом свидетельствуют, по их мнению, такие факторы, как либерализация торговли, снятие

инвестиционных барьеров, создание зон свободного предпринимательства и др. Нам представляется, что глобализация носит объективный характер, определяемый, прежде всего, динамикой движения капитала, товаров и услуг, рабочей силы, а либерализация торговли и другие факторы выступают только как следствие необходимости устранения факторов, препятствующих этому процессу.

На уровне крупных предприятий глобализация означает выход за пределы внутреннего рынка и формирование единого подхода к освоению мирового рынка. Все это приводит к выводу о том, что успешная реализация направлений и тенденций современного маркетинга на уровне предприятия требует активного его восприятия как управленческой концепции, развития межфункциональной координации и создания межфункциональных команд по принятию решений, совершенствованию корпоративной культуры.

Воплощение в жизнь конкурентных, корпоративных и глобальных стратегий является одной из наиболее сложных видов деятельности стратегического управления, что предполагает выстраивание маркетинговой стратегии для каждого бизнес-подразделения внутри компании, из которых складывается общая корпоративная стратегия ТНК.

От выбора стратегии ведения бизнеса каждого подразделения ТНК во многом зависят рост акционерной стоимости, увеличение дохода на акцию, увеличение прибыльности бизнеса и его рыночной доли всей корпорации. Поэтому важнейшими направлениями выработки единой стратегии ТНК табачной промышленности являются:

1) изучение влияния конкурентных стратегий структурных подразделений на развитие бизнеса корпораций и оптимизация процесса стратегического управления ТНК в соответствии с условиями национальной и глобальной конкурентных сред;

2) изучение на основе применения такого инструмента, как бенчмаркинг применяемых стратегий подразделений ТНК и бизнес-подразделений крупнейших компаний табачной промышленности с целью выявления степени их (стратегий) влияния на финансовые показатели этих компаний и ТНК в целом;

3) изучение методов и моделей диверсификации бизнеса ТНК для выявления взаимосвязи между диверсификацией бизнеса и показателями хозяйственной деятельности: известностью брендов, их рыночной долей, прибыльностью брендов, синергией внутри портфеля брендов.

Теория маркетинга взаимодействия считается особенно эффективным маркетинговым инструментом для системы business-to-business. Данная теория ориентирована на выработку мер по продвижению продукции от производителя до потребителя с учетом потребностей всех участников технологического процесса производства. Или, иными словами, пронизывая маркетинговыми нитями все стадии воспроизводства, концепция взаимодействия исходит из главного посыла, суть которого состоит в том, что в каком бы звене цепочки не находился тот или иной товаропроизводитель, его маркетинговая стратегия должна как минимум согласовываться с последующими и предыдущими звеньями. Данное теоретическое положение приобретает большое значение в условиях глобализации экономики и предполагает формирование адекватного механизма реализации маркетинговой стратегии, которая несет в себе признаки всеобщего охвата систем ценообразования, стимулирования спроса, коммуникаций, единых подходов к прогнозированию и планированию хозяйственной деятельности в корпоративных объединениях.

Маркетинговая стратегия в системе концепции маркетинга взаимодействия – недостаточно изученная тема исследования, поскольку оперирует многими неизвестными величинами производственной, финансовой, сбытовой, кадровой и иной деятельности, что означает необходимость выра-

ботки особых подходов для каждого элемента внутренней или внешней среды ТНК в целом и его бизнес-единиц в частности с учетом национальных особенностей их размещения.

Если рассматривать ТНК как открытую систему, имеющую входные потоки, т.е. поставки сырья, оборудования, рабочей силы, финансовые ресурсы и выходные потоки в виде товаров и услуг, то маркетинг взаимодействия обуславливает необходимость разработки стратегии для входных и выходных параметров обеспечения деятельности корпорации. Как известно, на входе ТНК основными звеньями являются сельхозтоваропроизводители, выращивающие табачный лист. На выходе они взаимодействуют с оптовыми и оптово-розничными системами народного хозяйства. Сложная структура входных потоков сырья предопределяет выработку специфических черт маркетинговой стратегии отдельно для поставщиков сырья, отдельно для поставщиков фильтров и производителей специальной бумаги для сигарет. При этом важнейшим фактором получения конкурентных преимуществ выступает, на наш взгляд, использование компонентов сигарет, сохраняющих вкусовые качества табака и снижающие негативные составляющие. Как следует из периодических изданий, интересной разработкой стали сигареты *Mild Seven LSS* компании *JTI*, созданные по новой технологии *Less Smoke Smell* (меньше запаха табачного дыма). Изобретение японских ученых позволило ослабить табачный запах, сохранив вкусовые качества сигарет. Эффект основан на использовании специальной бумаги, способствующей уменьшению запаха при курении. Это достаточно яркий пример, подтверждающий возможность и необходимость сочетания общественных и частных интересов, пример взаимодействия государственной политики и маркетинговой стратегии табачных корпораций, ориентированных на достижение взаимоприемлемого соглашения, можно сказать, пример частно-государственного партнерства.

На протяжении многих лет в различных странах действуют частичные или полные запреты на рекламу, маркетинг и стимулирование продажи табачной продукции. В подавляющем большинстве стран запрещена реклама табака на телевидении и радио. Во многих странах также запрещена наружная реклама табака, и все больше стран устанавливают запрет на рекламу табака в печатных изданиях, включая газеты и журналы. В большинстве стран, где разрешена реклама табака, она должна сопровождаться предупреждением о вреде курения.

Как отмечают специалисты *FILIPS MORIS INCORPORATED*, ограничения на рекламу и маркетинг действуют не только в Западной Европе и США,

но и во многих странах Латинской Америки, Азии, Африки и Восточной Европы, в которых установлены практически повсеместные запреты на рекламу табака. В число таких стран входят, например, Бразилия, Чили, Египет, Гамбия, Казахстан, Малайзия, Перу, Сингапур, Таиланд и Турция [1].

В этих достаточно жестких условиях в странах ЕС, США и др. ТНК направляют свои усилия на поддержание и развитие среднего ценового сегмента, а также предлагают инновационные решения в области самого продукта и в сфере его продвижения.

Многоотраслевой характер ТНК объективно требует рассмотрения маркетинговой стратегии в рамках единого комплекса, под которым понимается система взаимодействия сельскохозяйственных производителей табачного листа, перерабатывающих и сбытовых компаний, нацеленных на удовлетворение потребностей взрослого населения в продукции. В условиях необходимости преодоления последствий мирового финансового кризиса многие ТНК стали ориентироваться на выпуск сигарет средней и низкой ценовой категорий, что характерно для средних ТНК, имеющих ограниченные финансовые возможности в поддержании выпуска дорогих сигарет, пусть и некоторое время с минимальной прибылью для корпорации в целом. Такая стратегия – вынужденная мера, которая не может вписываться в рамки стандартов предоставления продукции высокого качества и вынуждает перенесение внимания на страны с относительно низким душевым доходом.

Нам представляется, что, исходя из сказанного выше, требует корректировки и уточнения мнение отдельных исследователей, занимающихся проблемами маркетинга, отмечающих, что маркетинговые стратегии представляют собой маркетинговые меры компании по устойчивому продвижению своих товаров на рынок, включая определение целей, анализ, планирование маркетинговых мероприятий, мониторинг [2, с. 21]. В условиях нестабильности и неопределенности среды надо говорить не об устойчивом продвижении товаров на рынок, а об удовлетворении потребительских ценностей, так как само по себе простое продвижение, пусть и устойчивое, товара не гарантирует, что для потребителя этот товар будет иметь ценность.

Отметим также такой теоретический аспект, как взаимосвязь маркетинговых мероприятий, которые включают следующие элементы: ценовая политика, ассортиментная политика, продвижение бренда, конкурентные преимущества товара с размером ТНК. В условиях глобализации только

крупные и средние ТНК могут активно использовать все элементы маркетинговой стратегии и варьировать структуру их элементов с учетом системы распределения поставок продукции в пределах того или иного локального рынка для получения конкурентных преимуществ.

При выработке маркетинговой стратегии ТНК использование таких мер, как продвижение и поддержание бренда, – наиболее затратная составляющая с финансовой точки зрения, поскольку потребительское качество производимой продукции имеет ограниченный во времени характер, определяемый исключительно вкусовыми характеристиками табака. А это напрямую влияет на объемы приобретения сырья, которые нужно либо скорректировать в сторону уменьшения, с целью минимизации потерь и сокращения финансовых издержек, либо вкладывать капитал в разработку новых брендов с новыми вкусовыми качествами сигарет.

Маркетинговые стратегии в рамках реализации стратегии маркетинга взаимодействия в ТНК должны выстраиваться, на наш взгляд, с учетом короткого жизненного цикла товара. Из теории маркетинга известно, что любой товар имеет свой жизненный цикл, определяемый техническими характеристиками данного продукта или изделия. Отметим еще одно важное суждение, которое имеет принципиальное значение для нашего исследования, а именно: маркетинговая стратегия выступает составной частью корпоративной стратегии предприятия и строится исходя из направлений, сформулированных в миссии компании. С макроэкономической позиции, маркетинговые стратегии ТНК табачной промышленности любого государства должны быть направлены не только на удовлетворение потребительского спроса, но и на сохранение окружающей среды и минимизацию ущерба здоровью потребителей продукции на основе широкого применения инновационных технологий выращивания табачных листов. В этом случае на первый план выдвигается задача по формированию системы отношений «государство – ТНК» в рамках национальных государств, на территории которых размещены производство и сбыт этой продукции.

Концепция маркетинга взаимодействия обуславливает необходимость не только расширения направленности функций маркетинга на поставщиков сырья и покупателей производимой продукции. Она предполагает выстраивание принципиально новой модели организационной структуры, изменений линейных и функциональных связей между подразделениями ТНК, а также создание

для каждого продуктового направления в рамках линейки выпускаемых товаров, своих подразделений, отвечающих за определенные функции маркетинга. Это отмечал еще Дж. К. Гэлбрейт: «Современная корпорация вырастает до размеров ... не связанных с основной отраслью, выступает как монополия в тех случаях, когда она покупает, и как монополия в тех случаях, когда она продает...» [3, с. 85]. И далее: «Наиболее очевидной предпосылкой успешного планирования является крупный размер предприятия...» [там же, с. 87]. Представляется интересным взгляд данного исследователя на проблему управления спросом на отдельные продукты. Согласно его мнению, для всякого планирования решающее значение имеет контроль над ценами, так как для соответствующей организации неконтролируемые колебания цен могут нести риск убытков, что может привести к невозможности прогнозирования объемов продаж продукции и затрат на ее производство.

Управление спросом в рамках планирования маркетинговой деятельности по сути охватывает громадную систему коммуникативных средств доведения информации до потребителя, широкую сеть сбытовых и торговых организаций, рекламу и другие связанные с этим услуги и т.д. Соответственно в каждой подсистеме возникают риски, которые непосредственным образом могут привести к ошибочным решениям при реализации самой стратегии, переводе их на уровень тактических действий специалистов предприятия. Например, выбор долгосрочного использования узкого круга коммуникативных методов, таких как реклама на специальных каналах телевидения для взрослой аудитории (бизнес-издания и др.) и в различных периодических изданиях, может не давать ощутимых результатов по формированию бренда товара вследствие ошибочных предпосылок в выборе изданий, которые смотрят или читают потенциа-

льные потребители. Это подводит к выводу о необходимости своевременных мер по управлению рисками в системе маркетинговой стратегии на каждом из ее основных направлений.

В рамках ТНК для предприятий табачной промышленности представляется обоснованным комбинированное применение двух концепций, базирующихся на матрице приобретений и матрице Ансоффа. Б. А. Соловьев, характеризуя эти матрицы, отмечает, что матрица Ансоффа является инструментом для классификации продукции и рынков в зависимости от степени неопределенности перспектив продажи продукции или возможностей проникновения данной продукции на данный рынок [4] (рис. 1).

Матрица внешних приобретений («область деятельности/тип стратегии») (рис. 2) позволяет реализовать стратегию приобретения как одного из возможных способов роста предприятия за счет выбора интегрированного или диверсифицированного пути роста. Она дает возможность решать стратегические задачи определения места предприятия в производственной цепочке в зависимости от того, насколько различные области рынка соответствуют его потенциальным возможностям.

Привлекательность той или иной стратегии по матрице Ансоффа определяется величиной продаж и вероятного риска. Поэтому потенциальный объем продаж исчисляется как емкость данного сегмента рынка. Величина риска (выраженная в %) устанавливается экспертным путем. Полученные показатели соотносятся также с величиной ожидаемых затрат на реализацию данной стратегии.

Каждый стратегический квадрант определяет направления маркетинговых усилий предприятия, например, стратегия проникновения предполагает применение мер по стимулированию покупок традиционными покупателями; привлечение покупателей от конкурентов; привлечение новых потре-

Продукция		
Существующие рынки	Существующие товары	Новые товары
Рынки	«Проникновение на рынок»	«Развитие продукции»
Новые рынки	«Развитие рынка»	«Диверсификация»

Рис. 1. Матрица Ансоффа

Тип стратегии		
Новые области	Диверсификация	Интеграция
Область деятельности	«Дивергентные приобретения»	«Вертикальная интеграция»
Сходные области	«Конвергентные приобретения»	«Горизонтальная интеграция»

Рис. 2. Матрица внешних приобретений

бителей и др. Стратегия развития рынка ориентирована на выход на новые потребительские сегменты, на новые территориальные рынки или на новые сбытовые сети. Если стратегия развития продукта исходит из применения инноваций или создания новой марки табачной продукции, то стратегия диверсификации есть более сложная структура, так как ориентирована на развитие новых продуктов для новых рынков.

Эти и другие стратегии широко применяются ТНК табачной промышленности. Но, как следует из данных отчета, например *PHILIP MORRIS INTERNATIONAL INC. (PMI)*, за 2011 г., ключевым аспектом стратегии остается ценовая политика. Например, в странах ЕС ключевые маркетинговые результаты стратегии значительно дифференцируются только за 2011 г. Так, в Чешской Республике общий рынок сигарет снизился на 2,3 %, отражая неблагоприятное влияние акциза на рост цен в первом квартале 2011 г. Поставки *PMI* снизились на 9,1 % главным образом за счет снижения доли нижнего ценового параметра местных брендов (сигарет Петра и Спарты). Это снижение было частично компенсировано более высокой долей *Marlboro*, которая возросла на 0,2 п.п. до 7,2 %, при содействии запущенной в апреле 2011 г. программы *Marlboro Gold Touch*. Во Франции, несмотря на сокращение общего рынка сигарет на 2,0 %, поставки *PMI* выросли на 4,0 %, а доля рынка возросла на 0,4 п.п. – до 40,4 %, что в основном отражает общую высокую долю табачной продукции *Marlboro* и *Philip Morris* марки премиум. В противовес в Италии наблюдаются процессы сокращения рынка сигарет на 1,4 %, отражающие неблагоприятное воздействие акцизных налоговых ставок, введенных в III квартале 2010 г., что привело к росту цен в июле 2011 г., а также повышение НДС на 0,20 евро за пачку. В результате поставки *PMI* снизились на 1,0 %, и их доля на рынке снизилась на 1,1 п.п. – до 53,0 %. В то время как доля рынка *Marlboro* снизилась на 0,5 п.п. – на 22,7 % по сравнению с III кварталом 2010 г., не изменившись по сравнению со II кварталом 2011 г. В Польше рынок сигарет также снизил-

ся на 5,0 %, отражая неблагоприятное воздействие акцизных налоговых ставок. Кроме того, введение в ноябре 2010 г. запрета на курение в закрытых общественных помещениях привело к снижению поставок *PMI* сигарет на 11,3 %. В Испании наблюдается аналогичная картина.

Данные примеры показывают справедливость слов американского ученого о том, что для любой ТНК решающее значение имеет контроль над ценами, так как для соответствующей организации неконтролируемые колебания цен могут нести риск убытков, что может привести к невозможности прогнозирования объемов продаж продукции и затрат на ее производство: «...Если такие оценки нельзя сделать надежным образом, то решение о том, что производить, в каком сочетании, какими методами, носит в значительной мере случайный характер, и остается полная неопределенность относительно общего результата: будет ли получена прибыль или убыток, и в каких размерах» [3, с. 178]. Управление спросом в рамках планирования маркетинговой деятельности охватывает громадную систему коммуникативных средств доведения информации до потребителя, широкую сеть сбытовых и торговых организаций, рекламу и другие связанные с этим услуги. Соответственно в каждой подсистеме возникают риски, которые могут привести к ошибочным решениям при реализации самой стратегии, переводе их на уровень тактических действий специалистов предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. PHILIP MORRIS INTERNATIONAL INC. (PMI) REPORTS. – 2011.
2. Сычева Ф. А. Маркетинговая стратегия развития молочно-продуктового подкомплекса Свердловской области / Ф. А. Сычева, К. В. Носкова // *Аграрный вестник Урала*. – 2009. – № 11.
3. Гэлбрейт Дж. К. Новое индустриальное общество / Дж. К. Гэлбрейт. – М., 2008.
4. Соловьев Б. А. Модульная программа для менеджеров. Управление маркетингом. Модуль 13 / Б. А. Соловьев. – М. : Инфра-М, 2000.

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова

Сейфулаева М. Э., доктор экономических наук, профессор

Тел.: 8(495)237-94-96

Падалкина О. С., аспирантка

E-mail: o.padalkina@bk.ru

Тел.: 8-967-136-40-20

Russian Economic University named after G. V. Plechanov

Seyfulaeva M. E., Doctor of Economics, Professor

Tel.: 8(495)237-94-96

Padalkina O. S., Post-graduate Student

E-mail: E-mail: o.padalkina@bk.ru

Tel.: 8-967-136-40-20