

A nemzetközi marketing stratégia és végrehajtása

Dr. Dankó László egyetemi docens, tanszékvezető

Miskolci Egyetem Marketing Intézet Nemzetközi Marketing Tanszék

3515 Miskolc-Egyetemváros

Email: mardanko@uni-miskolc.hu

A nemzetközi cégek rendkívül nehéz problémával állnak szemben, amikor összhangba kell hozniuk és ellenőrizniük kell a külföldi kirendeltségeik, közvetítőik és leányvállalataik működését. A koordinációt és a kontrollt tovább nehezíti (még a tisztán belföldi cégek esetében is), hogy a különböző kirendeltségek földrajzilag nagy távolságokban vannak szétszórva, pláne amikor az értékesítések, a marketing irodák, de még az előállítási feltételek is egymástól távolra vannak telepítve. Nos ilyen esetekben különösen nehéz fenntartani a hatalmas méretű központi tervezést és ellenőrizni annak tevékenységeit.

Ilyen körülmények között a decentralizációról való bizonyos döntések elkerülhetetlenek, miközben a vezetés talán előnyben részesíti az önálló marketing stratégia fejlesztését a műveletek minden részére vonatkozóan, a tervezési és a koordinációs kötelezettségek egyeztetését a legfelsőbb vezetéssel.

Ebben a fejezetben áttekintjük azokat a témákat, amelyek hatással vannak a koordináció és kontroll alkalmazhatóságára a nemzetközi marketing döntésekben.

1. Stratégiai növekedés a külföldi piacokon keresztül

Az első döntés, amelyet a hazai marketingeseknek meg kell hozniuk, hogy vajon betörjenek-e a külföldi piacokra, vagy sem. Bizonyos tényezők kedvezhetnek a külföldi piacokra való belépésnek, úgy is mint egy új, vagy kibővített stratégia. Ez magasabb növekedési rátákat, kevesebb konkurenst, megnövekedett profitot, a piacok és a termékek diverzifikációját, biztosítékot a szerényebb hazai gazdasággal szemben, adóengedelményeket és a termék életciklusának különböző szakaszait foglalja magában. Ugyanakkor ott vannak a külföldi piacokon való tőkebefektetést hátráltató tényezők, beleértve a kereskedelmi szempontokat és az export-felügyeletet, a komplikációkat, az exportba is belekeveredő bürokráciát, a kormány megszorító intézkedéseit és szabályozásait, a rizikófaktorok magasabb számát és az örökké jelenlévő veszélyt, az eltulajdonítást egyes országokban.

A stratégiai növekedés három lehetséges módból egy, vagy több irányban valósulhat meg: az intenzív növekedésen, az integratív növekedésen, vagy a diverzifikáción keresztül. Az intenzív növekedés opciós (elővételi jogon) belépést jelent a már fogalomban lévő termékekkel, vagy a kiegészítő termékek fejlesztését jelenti a jelenlegi piacokra. Az integratív növekedés az ellátók beszerzésein, a vásárlókon, vagy a konkurenseken keresztüli növekedést jelenti, más szóval vertikális, vagy horizontális integráció. Mind az intenzív, mind pedig az integratív növekedés kevésbé kockázatos stratégiának tűnik, mint a diverzifikáció. Emiatt a cégek többsége először az intenzív és integratív növekedési lehetőségek mellett dönt, mielőtt fontolóra venné a diverzifikációt.

Az United Technologies külföldön vállalkozásokat indított a stratégiai növekedés fő forrásával, hogy kompenzálja a szerény növekedést, amire az amerikai piaci bevételekből számítottak. A 1. sz. táblázat megmutatja, hogyan használta fel a közös vállalkozásokat és

együttműködési előkészületeket arra, hogy bejusson a külföldi piacra, ahol már magasabb profitra számíthatott.

1. sz. táblázat:

Az United Technologies példái a stratégiai növekedés érdekében történő külföldi piacokon való terjeszkedésre

Az United Technologies nemzetközi működése		
Üzlet típusa	Működés	Ideje
	Repülőgép	
Közös vállalkozás-árajánlat megszerzése	A brit helikopter készítő Westland PLC (az olasz Fiat-tal)	1986
Beindulás	A Pratt & Whitney of China Inc. generálózása és repülőgép motor gyártása	1986
Közös vállalkozás beindítása	Eurair of Belgium helikopter gyártása európai értékesítésre (a belga, holland és osztrák vállalatokkal)	1985
Együttműködé s	Helikopterkészítés az ausztrál Királyi Haditengerészetnek (a Commonwealth Aircraft Corporation-nak és másokkal)	1985
	Légkondicionáló	
Beindulás	Carrier Espana Carrier fogyasztói termékek gyártása spanyol és portugál értékesítésre	1985
Közös vállalkozás beindítása	Carrier Taiwan Co. légkondicionálók és hűtőgép egységek gyártása és értékesítése	1985
	Felvonó	
Közös vállalat	Felvonók és mozgólépcsők gyártása és javítása Kínában (a Tianjin Elevator Co.-val)	1985
Fúzió	Az UTC's Stigler Otis olaszországi jelenlétének bővítése (a Falconi Cos., a Fintermica leányvállalatával)	1984
	Egyéb	
Közös vállalat	Energiatermelő egységek gyártása és fejlesztése világszintű értékesítésre (a japán Toshiba céggel)	1984
Közös vállalat	Autóalkatrészek gyártása az európai piacra (a német Grundig-gal és a francia Renault-tal). (Magyarországi UTA leányvállalat: Gödöllőn)	1984

További indoka annak, hogy a külföldre való terjeszkedés miért jelenti megszokott módját a stratégiai növekedésnek az, hogy sok cégnek szükséges a külföldi piac segítségét igénybe vennie ahhoz, hogy a lehető leggyorsabban haladjon felfelé az ún. gyártási tapasztalatot mutató tapasztalati görbén. Ez egyszerűen annyit jelent, hogy a gazdaságos sorozatnagyság, amely úgy növekszik, ahogy a hozam mennyisége duplázódik, hasznot nyújt az előállítóknak.

2. Piacbővítési stratégiák

Azon cégeknek, akiknek tervei között szerepel, hogy külföldi országokba terjeszkedjenek, ki kell építeniük stratégiai opcióikat a termékek és a piacok között és optimalizálni kell erőforrásaikat.

1. A kritikus mennyiség és a szelektivitás jelentősége

Ha egy társaság fejlesztéseket akar, de ugyanakkor szeretne megmaradni jövedelmező helyen a külföldi piacon, el kell érnie egy minimális szintet a volumenben és a hatékonyságban - vagyis a kritikus mennyiséget. Először is, a kritikus mennyiség elérhető, ha figyelembe vesszük az anyagi erőforrások befektetését, a társaság találkozik az adott piaci terület versenyképes elvárásaival és a profit felszökik. A kritikus mennyiség jelöli az összes fő marketing stratégiai inputot, ilyenformán a termék jellemző tulajdonságainak meg kell felelniük a versenyképes színvonalnak, a nagykereskedelmi törekvéseknek összhangban kell lenniük a konkurensekével, a közvetlen eladások kiterjedésének és a hirdetéseknek, ill. a reklámozó inputoknak versenyképesnek kell lenniük és így tovább.

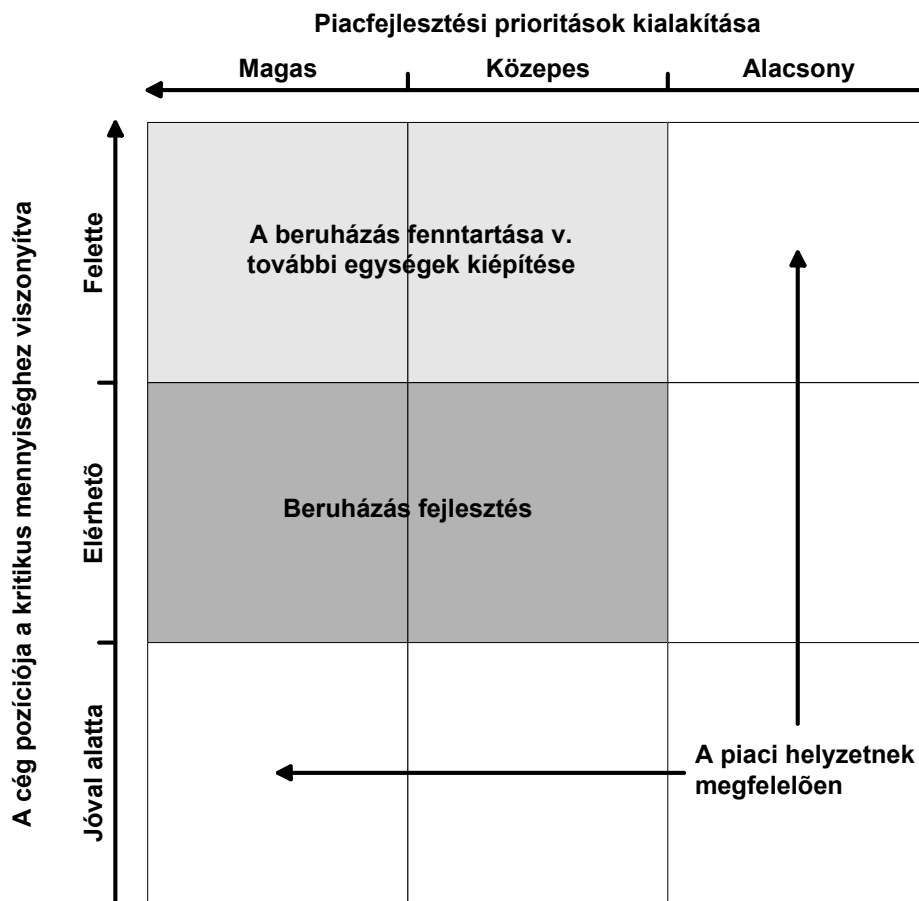
Nincs cég, amely sikeres lehetne egy korlátlan nagyságú külföldi piacon, mivel mind a személyi, mind pedig a pénzügyi erőforrások behatárolják a hatékonyságot: ezért a szelektivitás kell, hogy legyen az irányelv a külföldi marketing stratégiákban. Habár a szelektivitás gondolata széles körben elfogadott, a vezetőség nem ritkán bonyolultnak tartja az új piacokon elutasítani a profitlehetőségeket. A kritikus mennyiség szükségessége segít megerősíteni a szelektivitás elvét.

Ahhoz, hogy szelektív munkát végezessen egy cég, a menedzsmentnek rendelkeznie kell a megfelelő eszközökkel (anyagi), hogy a fejlesztésre a leginkább biztató piaci részeket válassza ki. Ha ezeknek a piacoknak a fejlesztése után megmaradnak bizonyos erőforrások, a cég dönthet arról, hogy hol és mikor tevékenykedik még alkalmasabb üzletben. A legtöbb társaságnak nincs szisztematikus elképzelése arról, hogy hogyan válogasson a külföldi piacokra vonatkozó befektetési lehetőségek közül.

Az 1. sz. ábra egy hosszas utat mutat ilyen döntéseknél a módszerességre vonatkozóan. A vízszintes tengely méri az egyes piacok előnyeit, piaci potenciálban kifejezve. Ez az információ érvényes a teljes piackutatás folyamán, vonatkozik külföldi látogatásokra éppúgy, mint a helyi leányvállalatok képviselőivel, ügynökeivel folytatott konzultációra. A függőleges tengely a cég pozícióját mutatja minden egyes piacon, figyelembe véve a kritikus mennyiséget. A cégnek minden esetben ki kellene értékelnie a követelményeket a versenyzéshez minden egyes piacon és felbecsülni a versenyképes szint elérésének nehézségét.

A szelektív módszert használva a cég képes egyesíteni erőfeszítéseit a legmagasabb szintű és a leginkább ígéretesnek mutató piacok profitkötéseiben. Néha azonban előfordul, hogy a cégnek kedvező lehetősége lesz belépni egy új piacra, de csak korlátozott igényű erőforrásokkal. A cégek keresnek kisebb piaci űröket, amelyek a termelés automatizálásával hozzáférhetővé válnak, így módon csökkentik az erőforrások szükségességét a kritikus mennyiség elérésében.

A kis cégeknek nehezebbre esik állandóan elérni a kritikus mennyiséget több külföldi piacon és így képtelenek lesznek egyedül belépni ezekre a piacokra. A kisebb cégek gyakran képesek úrrá lenni ezen a problémán hasonló típusú vásárlóknak kínálva termékeket. Így hálózatot szerveznek az egész világon, mely hálózat tömöríti az értékes szaktudást, szakértelmet a saját országukban és minél több vásárlónak alacsonyabb áron biztosítja a hozzáférhetőséget a cég termékeihez, ill. belépést is a piacra. Ha az ilyen társulások már nem elérhetőek egy konkrét iparágban, a leendő exportőr úgy vélheti, hogy több különböző cég készségesen dolgozna együtt vele.



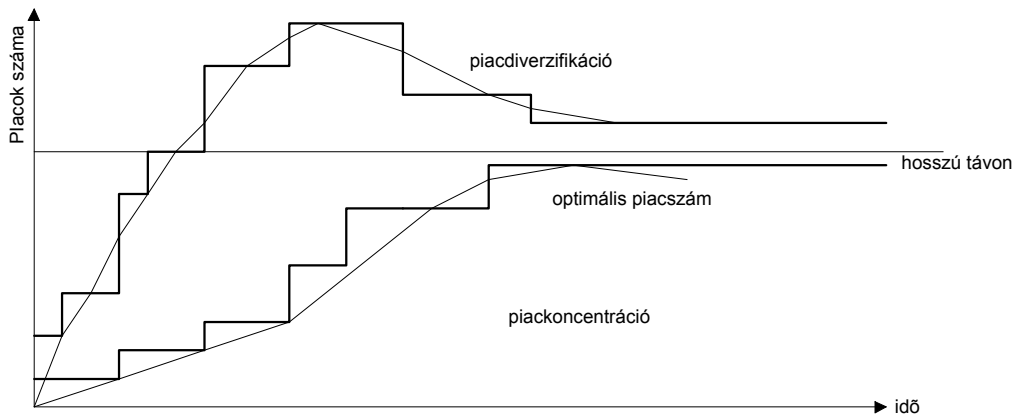
Ez a mátrix segít meghatározni az erőforrások megfelelő allokációját

- | | | |
|--|--|---|
| <p>☐ A középvilágosan árnyékolt területek a mátrix bal felső sarkában; itt a hálózatban vonzó piacokat találunk, ahol a társaságnak már erős pozíciója van. Ezen piacokon a megfelelő stratégia fenntartani ezen kedvező pozíciókat és továbbiakat elérni.</p> | <p>☐ Az erősen árnyékolt területek mutatják azon előnyös piacokat, ahol a társaság még a kritikus mennyiségén belül található. Itt nagymértékben javíthatja eredményeit a megfelelő időben történő beruházásokkal és erőforrásokat nyerhet ha átlépi a kritikus mennyiségi küszöböt.</p> | <p>☐ A mátrix legvilágosabb területén vannak azok a piacok, amelyek a legkevésbé vonzóak, vagy ahol nem valószínű, hogy a cég elérni a kritikus mennyiséget. Itt a stratégia az óvatos reagálás, és a korlátozott, ill. csökkentett beruházásokat igényelnek.</p> |
|--|--|---|

1. sz. ábra.
Piacfejlesztési prioritások

2. Piackoncentráció kontra diverzifikáció

Ha már egyszer beazonosítottuk a legmegbízhatóbb piacot, a fő stratégiai alternatívák a piaci terjeszkedésre a piackoncentráció, vagy piacdiverzifikáció. A piackoncentráció stratégiája a kiszolgált piacok számának folyamatos növekedésével jellemezhető, de olyan módon, hogy minden piacot teljesen felfejlesztünk, mielőtt egy másikat számba vennénk. A diverzifikáció magába foglalja a piacok nagy számának, de kisebb mélységben való elérését. Az egyes piacokra alokált erőforrások szintje a diverzifikációnál kisebb lesz. Általában ez kisebb promóciós kiadást, több megbízásos ügynök alkalmazását és nagyobb árrést jelent. A másik oldalról a koncentráció stratégiája alacsonyabb árakat, magasabb promóciós költségeket, a disztribúciós csatornák magasabb ellenőrzését foglalja magába.



2. sz. ábra.

A piacválasztási stratégiák időbeni alakulása [2]

A piackoncentráció és diverzifikáció közötti választást befolyásolja mind a termék, mind a piac jellemzői és az adott cég döntési kritériumai. A 2. sz. táblázat 10 olyan tényezőt mutat be, mely befolyásolja ezt a választást. Ezen tényezők közül az első az értékesítési reakciófüggvény - ha konkáv, akkor a diverzifikáció, ha S-alakú, akkor a koncentráció célszerű.

2. sz. táblázat:

A piackoncentráció és diverzifikáció közötti döntést befolyásoló termékpiaci tényezők

Termékpiaci tényezők	A diverzifikáció a kedvezőbb	A koncentráció a kedvezőbb
1. Értékesítési reakciófüggvény	konkáv	S-alakú
2. A piacok növekedési rátája	alacsony	magas
3. Értékesítési stabilitás a piacokon	alacsony	magas
4. Versenyképes piac, vezetés időtartama	rövid	hosszú
5. Piacok közötti átjárás	magas	alacsony
6. Termékadaptáció szükségessége	alacsony	magas
7. A kommunikációs adaptáció szükségessége	alacsony	magas
8. Gazdaságos sorozatnagyság a disztribúcióban	alacsony	magas
9. Ellenőrzési program követelménye	alacsony	magas
10. Korlátozás mértéke	alacsony	magas

3. Termékpiac analízis

A marketing alapfeladata, mind a hazai, mind nemzetközi viszonylatban, hogy oly módon illessze össze a termékeket a piacokkal, hogy a vállalat által kínált termékekkel előnyösen szolgálják ki a piaci igényeket. Ugyanakkor a nemzetközi stratégia tervezői gyakran eltérő módon (elválasztva) értékelik az egyéni/egyedi piacok komparatív vonzerejét és a termékek versenyképességét. Azaz, adott termék lehet, hogy igen versenyképes az „X” országban, vagy az „X” ország lehet, hogy erősebb potenciális piacnak tekinthető, mint az „Y” ország, de nem lehet a termék versenyképességét ugyanolyan módon figyelembe venni A, B, illetve C piacok esetén. A stratégiai tervezők elég könnyűnek találják az egyedi piacok és termékek értékelését, de mivel egyidejű (azonos módú) összehasonlításuk már jóval nehezebb, ezért ezeket az összehasonlításokat ritkán végzik. Az összehasonlítás folyamata érthetőbbé válik, ha grafikusán, pl. mátrix formájában ábrázoljuk. (3. sz. ábra)

Politikai, gazdasági bizonytalanság	magas	Oroszország Albánia	Belarusz	Szerbia és Montenegro
	közepes	Makedónia	Ukrajna Baltikum	Moldova Bulgária
	alacsony	Törökország	Görögország	Románia Magyarország
		magas	közepes	alacsony
Üzleti korlátozások és távolság				
A piac mérete, attraktivitása, fejlődése	magas	Románia	Oroszország	Baltikum
	közepes	Ukrajna Bulgária	Szerbia és Montenegro	Törökország Magyarország
	alacsony	Moldova	Görögország Belarusz	Albánia Makedónia
		magas	közepes	alacsony
Termékek értékesítési potenciálja				

3. sz. ábra.

Piacok összehasonlítása mátrixban egy romániai vegyes vállalat példáján

3. Marketing tervezés a nemzetközi vállalatoknál

A nemzetközi vállalatok esetében a marketing tervezés mind az anyavállalatnál, mind a leányvállalatoknál megtörténhet. A tervezés centralizálásának, vagy decentralizáltságának mértéke vállalatról vállalatra más és más, de minden esetben szükség van bizonyos szintű koordinációra – az összehangolt tervek és stratégiák fémjelzik az igazi ún. multinacionális vállalatot.

A fő problémát a multinacionális tervezésnél a vállalaton belüli információáramlás koordinálása jelenti. A tervezés kárára válhat, ha az anyavállalattól a leányvállalatokhoz nem áramlik a megfelelő információ. Például, egy leányvállalatnak lehet, hogy anélkül kell új terméket bevezetnie, hogy releváns információkkal rendelkezne arról, hogy hogyan járt a cég, mikor más piacra vezették be a terméket. Sok nemzetközi vállalatnál kellene nagyobb figyelmet fordítani a vállalaton belüli információáramlás tervezésére. Szintén gyakori probléma az olyan szakembergárda hiánya, akik képzettek a tervezés területén. A helyi menedzsmentnek lehet, hogy nincs korábbi gyakorlata a tervezésben és egyes kultúrákban bizonyos ellenszenv is kialakult a tervezéssel kapcsolatban. A leányvállalat menedzsmentje fenyegetve érezheti magát, hogy az anyavállalat kívánsága szerint – mint a kontroll eszközt használják a tervet. Megszokott gyakorlat az amerikai cégeknél, hogy egy tervet egy teljesítmény értékelésre irányuló szerződésként alkalmaznak. Az európai és japán cégek a terveket sokkal inkább az integrálás és koordinálás eszközeként kezelik és kevesebb hangsúlyt helyeznek a standardok előírt elérésére, ahogy azt az amerikaiak teszik. A terv, mint önmagában vett cél túlhangsúlyozása a célok kitűzésének eszköz szerepével szemben, a tervezésnek a leányvállalatok tervezői által való alábecsülését eredményezheti.

Az egyetlen mód, hogy az anyavállalat helyes és reális tervet kapjon a leányvállalatoktól, ha velük együttműködve dolgozik. Részvételt biztosító tervezés szükséges. Az anyavállalat munkatársainak meg kell érteniük a külföldi tervezés problémáit. Ideális esetben, az anyavállalati menedzsmentben helyet kellene foglalniuk olyanoknak is, akik az érdekelt külföldi országokban tapasztalatokkal rendelkeznek. Az anyavállalati személyzetnek annyi helyi kezdeményezésre kellene ösztönözni a tervezés területén a leányvállalatokat, amennyire csak lehet. Ahol a lehetőség megvan, ott a tervezést centralizálni kell, de minden ilyen esetben a körülményeknek megfelelően kell döntenie. A marketing szervezetének és tervezésének centralizáltsági foka a nagyvállalatok esetében az erősen centralizálttól, (ahol a marketing a központban foglal helyet és onnan írja elő a leányvállalatok számára követendő marketing szemléletmódot) az erősen decentralizáltig terjed, ahol a helyi vezetők hozzák az összes stratégiai és taktikai döntést.

1. A piactervezés optimális centralizálása

A nemzetközi marketingesnek elsősorban nem arról kell döntenie, hogy a menedzsment centralizált legyen-e, hanem sokkal inkább arról, hogy mennyire centralizálja a vezetői döntéseket. A nyilvánvaló kompromisszum (1) segít elérni a maximális versenyelőnyt a vállalat világszerte szerzett tapasztalataiból és piaci erejéből a centralizált döntések meghozatalával, vagy (2) gyors és hatékony visszajelzést a helyi piaci körülményekre azáltal, hogy a helyi vezetőknek maximális szabadságot engednek. A centralizáció fokának meghatározását befolyásolja minden egyes vállalat piaci közötti kulturális és gazdasági különbség mértéke. A termékek bizonyos fajtája esetén - pl: az ipari termékeknél - a vásárlók és a piacok jóval nagyobb hasonlóságot mutatnak a nemzeti marketingben, mint más termékek esetén.

A 4. sz. ábra a nemzetközi vállalatok ötféle szervezeti struktúráját ábrázolja.

Centralizáció foka	Szervezeti típus				
	A Direkt	B Földrajzi	C Termék	D Mátrix	E Projekt
Magas					
Közepes					
Alacsony					

4. sz. ábra:

A nemzetközi vállalatok szervezeti struktúrái

Az A típus esetében a legtöbb alkalmazott a vállalatnál közvetlen kapcsolatban van a vezetési hierarchia tagjaival.

A földrajzi (B) típus esetében a menedzsment a földrajzi központok (globális, regionális, nemzeti) szerint vezeti a vállalatot.

A C típusnál a termékmenedzserek közvetlen kapcsolatban állnak a divíziókkal, leányvállalatokkal, közvetlen a kontroll.

A mátrix szervezetekben a leányvállalati menedzserek felelnek a termék, a divízió és a földrajzi egység megfelelő ellenőrzésért.

A projekt szervezetben - a teljes szervezeten belül - egy-egy terv teljeskörű megvalósítására kerül sor.

Általában a B típus a leginkább decentralizált, míg a C a legcentralizáltabb. E majdnem mindig centralizált, A és D lehet ilyen is, olyan is.

A centralizáció a marketing döntések nem mindegyikénél egyformán kívánatos és szükséges. A központi ellenőrzés legmagasabb fokát általában a termékekre vonatkozó döntések esetén gyakoroljuk. Az anyavállalati marketingesek különösen törekednek a termékek fizikai jellemzőinek, márkaneveinek és csomagolásának állandóságára.

A kisserelt áruk területén működő vállalatok a nemzetközi márkanevek kialakítását igen fontos versenyképességet meghatározó tényezőnek tekintik.

A centralizáció ellenőrzési okok miatt is igen lényeges a nemzetközi franchiserek számára.

A legtöbb vállalatnál szükség van arra, hogy a leányvállalatok felől érkező új termékötleteket először a központban jóváhagyják.

Egy vizsgálatból, mely 84 amerikai alapítású nyugat-európai társult vállalatról szólt, kiderült, hogy a terméktervezési döntések 55 %-át az anyavállalatok írták elő a helyi vállalatok számára. Csak 30 %-uk maradt a helyi vezetésnél. Bár a termékpolitikai döntések esetén a centralizáció általában magas volt, ipari csoportonként eltérést mutatott. A kozmetikai cikkek és az alkoholmentes italokat gyártó cégek általában kifejezetten szoros

ellenőrzést gyakoroltak a termékdöntések esetén, míg az élelmiszeripari cégek nagyobb szabadságot engedtek a külföldi leányvállalatoknak. Vannak olyan marketing döntések is, amelyet a vezetés jobbnak ítél decentralizálni. Ahogy a 3. sz. táblázat is mutatja, a helyi vezetés nagyobb hatáskört kapott a reklámozás, az ár, disztribúció terén. [1]

3. sz. táblázat:

A helyi vezetőség autonómiájának szintje a marketing döntések típusa szerint

A helyi vezetőség autonómiájának szintje	Helyi marketingdöntések			
	Design	Reklám	Kisker. ár	Kisker. boltok /1000 főre
Elsődleges jogkörrel felhatalmazva a helyi menedzsment	30 %	86 %	74 %	61 %
Megosztja a szervezet más szintjeivel	15	8	20	38
Eredetileg rájuk van bízva a döntés	55	6	6	1
	=100 %	=100 %	=100 %	=100 %
A marketing programok megtartása	N=86*	N=84 ^o	N=84 ^o	N=86*

*: Kilenc amerikai alapítású gyártó nyugat-európai tagvállalata

^o: Ebben a két esetben nem érhetőek el adatok

A 3. sz. táblázatban feltüntetett adatok a marketing döntések centralizációjáról általános képet mutatnak, de néhány speciális esetben a vállalati politikák ettől eltérhetnek. A vállalatra vonatkozó általánosítások szerint azok a vállalatok, melyek életében kis részarányt képvisel a nemzetközi értékesítés kevésbé decentralizálják marketing döntéseiket. Ugyanez a tanulmány azt mutatta, hogy azok a vállalatok, melyeknél a nemzetközi értékesítés 15 % alatt volt, az összes reklámtevékenységet, a kereskedők kiválasztását és az árra vonatkozó döntéseket központilag kezelték. Ahogy a nemzetközi értékesítés részaránya nő, úgy nő azoknak a cégeknek a száma is, melyek az árpolitikát, a disztribúciót, a reklámozást a leányvállalatok hatáskörébe utalják.

A marketing döntések centralizáltsági foka szintén eltér a kínált termékek függvényében. Például az üdítő italok és kozmetikumok marketing programjai nem kívánnak nagyobb módosításokat országonként, szemben az élelmiszeripari termékekkel, melyek általában kultúrafüggők. Amikor egy termék éghajlat, vagy kultúra függő, sokkal inkább a helyi szokásokra szabott marketing programot igényel és a helyi vállalat dominánsabb szerepet játszik a marketing döntések meghozatalában. Az ipari és a magas szintű technológiát igénylő termékek esetén a koordináció és ellenőrzés magasabb fokú centralizáltságot igényel, melynek oka a jelentős mértékű fejlesztési költségek, a termékek nemzetközi vásárlóinak tudatossága és a világszinten megvalósuló méretgazdaságosság előnyei.

4. A nemzetközi marketing stratégiát befolyásoló versenytényezők

Ahhoz, hogy a vezetők a nemzetközi marketing stratégiákat ki tudják alakítani, egy átfogó, a nemzetközi verseny alakulását elemző és „megjósoló” rendszert kell kifejlesztteniük. Egy olyan rendszert, ami számításba veszi a versenyelemzéshez a nemzetközi termékéletgörbét, a piacokon kialakuló versenyfeltételeket, a termékpiaci szegmentációt, a költség - mennyiség kapcsolatot és az újítók - követők problémáját.

1. A nemzetközi termékéletgörbék és a verseny

A nemzetközi termékéletgörbét már korábban (Külgazdaságtan) bemutattuk. Ez rámutatott arra, hogy a különböző országok gyakran a termékhasználat és elfogadás más-más szakaszában vannak az ország gazdasági fejlettségétől függően. A nemzetközi marketingesek versenyelőnyhöz juthatnak olyan piacokra való terjeszkedéssel, ahol a termékéletgörbe még a kezdeti szakaszban van, a profit magas és a lehetőség a magas piaci részesedés elérésére nagy. A piacralépési stratégiák hatással vannak a nemzetközi termékéletgörbékre. Alacsony előállítási költség esetén – ami nagyon fontos az érettség szakaszában – a nemzetközi cégeknek a folytonos piacralépést kell gyakorolniuk.

Az egyedi termék, vagy iparág versenyelőnye megengedi a marketinges számára, hogy hasonló országokban versenyezzen. Egy ipar versenyképes termelési és piacralépési képességének hanyatlása meg fogja határozni azokat a piacokat, ahol sikeresen értékesíthet. Ez végülis befolyásolhatja a hazai piacon való értékesítést is. Ha egy cég a versenyereje csökkenését érzi, a vezetőségnek döntenie kell, hogy a modernizálás és az előny növelése, vagy egy olyan új termék, új piac felé mozdul el, ahol még előnye van.

2. Termékpiac szegmentálás

A sikeres hazai marketingesek tisztában vannak a termékpiaci szegmensek meghatározásának fontosságával.

A Boston Consulting Group által kidolgozott portfólió-elemzés egyik eszköz a termékek és a piacok értékelésére. Ez az elemzés feltételezi, hogy a cégek piaci részesedésüket maximalizálni akarják és hogy a termékeknek vagy a stratégiai üzleti egységeknek egy elegyét akarják létrehozni a magas és a lassú növekedést mutató piacokon egyaránt. Ha ezt az elemzési eszközt a nemzetközi piacokra való tervezésnél használjuk, bepillantás nyerhető a versenypozícióba és a szükséges stratégiai lépés nyilvánvalóvá válik.

Például, az a termék, amely egy hazai piacon „fejőstehén” egy másik piacon mint „kérdőjel”, vagy „sztár” termék jelenhet meg, köszönhetően a másik ország eltérő növekedésének és versenypozíciójának. Ezért a nemzetköziesedő cégeknek óvatosan kell bánniuk a portfólió-elemzéssel, amikor ezzel akarják termékeik pozícióját meghatározni a fontos piacokon. Ezen elemzés alapján a kereskedők tárgyilagosan meg tudják állapítani, mi a helyénvaló az egyes nemzeti piacokon.

3. A költség és mennyiség kapcsolata

A termékek széles körében bebizonyosodott, hogy az egy egységre jutó teljes költség az előállított mennyiség megduplázásával jelentősen (rendszerint 20-30 %) csökkenthető. Ez a költségtervezés standard módja a gépiparban. Ez a költség-mennyiség kapcsolat a munkavégzés, a vezetési tapasztalat, a költségcsökkentő beruházás és a gazdaságos sorozatnagyság kombinációjának eredménye. Amióta az alacsonyabb költség a megtermelt mennyiségtől függ, a sikeres nemzetközi marketingeseknek -, hogy növelni tudják a potenciális mennyiséget és csökkenti az egységköltséget - világpiacon részesedésben kell gondolkodniuk.

A tapasztalati görbéből és az előbb leírt költségkapcsolatok ismeretéből adódóan az innovátor cégek a leghatékonyabb költségszintet fogják tudni megvalósítani, még mielőtt a

követő cégek be tudnának lépni a piacra. Ha minden más költségtényező megegyezik az innovátor és a követő cégek között, az újító cég fenntarthatja a megtámadhatatlan költség előnyét. Ám, ha bármelyik költségtényező elmarad, a követők hamar kiegyenlítik a költségstruktúrabeli különbségeket. Ezen tényezők közé soroljuk az alacsony kezdő termelési (fix) költséget, az ereszkedő tapasztalati görbét, az alacsony inflációs rátát, vagy a pénzleértékelés veszélyét és az értékesítési volumen gyorsan növekvő rátáját. Ugyanakkor az innovátor cégek szükségesnek találhatják új, vagy már kipróbált termékek bevezetésével megőrizni a követő cégekkel szembeni versenyelőnyüket.

5. A nemzetközi marketing-stratégia optimalizálása

A nemzetközi marketing egész területe egyetlen kérdés körül forog - hogyan lehet a helyi feltételek felett uralkodó marketing stratégiát átvenni. A standardizálás lehetséges eredménye ellenére általános megállapítás, hogy minden nemzeti piac más és ezért különböző marketing programról kell gondoskodni. A piacok közötti differenciáló stratégiáknak jelentős és negatív hatásuk van a profitra.

Az egész standardizáció azonos termékek értékesítését foglalná magába, amit azonos disztribúciós rendszeren keresztül, azonos árakon, azonos promóciós programmal kínálnak több országban. Ez a teljes ellentéte a minden egyes piacra alkalmazott differenciált termékkínálatnak és marketing programnak.

A nemzetközi marketingesek kétség kívül maximalizálni tudják az értékesítési mennyiséget a megrendeléses marketing stratégiával, de a költségek elkerülhetetlenül magasabbak lesznek. Természetesen nehéz megbecsülni az értékesítést és a költségeket bizonyos feltételek mellett.

Szerte a világon sok vállalat számára ismert a gazdaságos sorozatnagyság fogalma. Mindez azt jelenti, hogy a különböző piaci szegmensek különböző variációkat akarnak egy adott termékből. De a hasonló szegmensek jelen lehetnek a különféle piacokon egyserre is.

Az egységesítés politikája nem alkalmazható a költségszámításnál. Néhány iparágban a teljes költségnek nagyon fontos része a csomagolási költség. Például a Knorr levesek előállítója „zacskós” leveket árul különböző csomagolásban, különböző méretben Európa több országában. A csomagok egységesítése a költségek meglehetősen csökkenését, ugyanakkor a fogyasztók összezavarodását okozná. A reklámköltségek szintén mérsékelhetők a standardizációval. Bár a nyelvi eltérések korlátozzák a standardizálás mértékét, a „kreatív-munka” is standardizálható és így dollármilliókat takaríthatnak meg a multinacionális kereskedők. A Pepsi Cola, amely 110 országban értékesít, lehetségesnek találta olyan reklámanyagot készíteni, ami ha óvatosan van tervezve, alkalmazható a legtöbb piacon.

De a költségek és a haszon nem az egyetlen indok a külföldi marketingstratégia egységesítésére. A standardizáció következetességet jelent a fogyasztókkal való bánásmódban. Néhány nemzetközi vállalat vezetője úgy gondolja, hogy a termékstílusban, az értékesítésben és szolgáltatásban, a márkanévben és a csomagolásban a fogyasztóknál egy általános image-t kell kialakítani, ami már egy erős versenyeszköz. Ez nyilvánvalóan látszik az IBM egész stratégiájában. A termékek javíthatják a nemzetközi image-t, ami pozitívum a fogyasztók termék-érzékenységének kialakításában. Ráadásul a világ számos részén megfigyelhető gazdasági és szociális trendek a nagyobb standardizációt támogatják. A

turizmusnak és a kifejlesztett műholdas közvetítésnek az eredménye a fogyasztók mobillá tétele és az igények hasonlóvá válása.

Összegzésként, a stratégiában jelentkező standardizáció terjedését ma már csak a hosszú távú profit tényező korlátozhatja.

A nemzetközi vállalatok marketing-stratégiája az egységesítés, vagy az egyéni stratégiák fejlesztése a fő marketing döntések területén. Ahogy azt a 4. sz. tábla mutatja, ez a marketing szervezet struktúrájára, a versenysztratégiára, a termékre, az árakra, a disztribúciós csatornára, a promóciós eszközökre, a fizikai elosztásra és a vevőszolgálatra vonatkozó döntéseket foglalja magába. Ha már egy optimális stratégiát fejlesztettünk ki, ezeket a sajátos marketing döntéseket nem lehet egymástól elválasztani, az egyik területre vonatkozó döntés hatással van a másokra.

4. sz. táblázat:

Ellenőrzési lista a nemzetközi marketing-stratégiához

I. Szervezeti stratégia

- A. Munkaerő elosztás a központ és a külföld között
 - B. A helyi hatalmi testületek általi azonosítás és a központi ellenőrzés
 - C. A felfelé és lefelé irányuló kommunikációs és jelentési rendszer
-

II. Átfogó (általános) stratégiai dimenziók

- A. Piac megválasztása - piaci rés (niche) definiálása
 - 1. *Piacméret, piacpotenciál*
 - 2. *Felszínes piacelemzés, vagy nagy figyelem melletti alapos vizsgálat*
 - B. Van-e határozott indok a hazai stratégiától való megkülönböztetésre
 - C. Külföldi piaci belépési, aktivitási módok és stratégiák (Luostarinen)
-

III. Nemzetközi marketing-mix stratégia és program

A. Termék

- 1. *Versenyképesség mérése*
 - 2. *Piacra vitt modell*
 - 3. *Helyi piac szerinti módosítás*
 - 4. *Termékegyszerűsítés, ha ez valami miatt indokolt és szükséges*
-

B. Az ár

- 1. *A vállalatok közötti transzferár politika*
 - 2. *Érintés kontra behatolás: más vállalatok ár célpontjai*
 - 3. *Árarányok a versenyben (jelenlegi és potenciális)*
 - 4. *Relatív árak más piacokon mutatott árpolitikára vonatkozó hatásai - ha jelentős mértékben magasabb, vagy alacsonyabb*
-

C. Promóció

- 1. *Promóciós költségkeret*
 - 2. *Sztenderdizáció, adaptáció vagy kombináció*
 - 3. *Média terv - adaptálás, ami helyileg elérhető*
 - 4. *Promóciós program ideje*
 - 5. *A promóció hatékonyságának mértéke*
-

D. Disztribúciós csatorna

- 1. *Közvetítő választás*
 - 2. *A csatorna szereplőinek funkciója*
 - 3. *Rövid, vagy hosszú távú elkötelezettség*
-

E. Fizikai elosztás

-
1. *A nemzetközi szállítmányozás módszereinek, azok kombinációjának alkalmazása*
 2. *A készleten lévő késztermékek raktározása*
 3. *Raktározási szintek és költségek*
 4. *Anyagkezelés*
-

F. Vevőszolgálat

1. *Garanciaszolgálat*
 2. *Megtakarított eszközlekötés - ahol készletezik és ahol gyártják*
 3. *Fogyasztói panaszok kezelése*
-

A nemzetközi marketing stratégiai döntései különösen komplexek, mert sajátos inputok maximálisan optimális összetételének problémája mellett meg kell találni a külföldi piacok közötti stratégiák és a vállalat erőforrásainak optimális kombinációját. Az optimalizálási folyamat jóval bonyolultabb a növekedési ráta és a versenybeli eltérések miatt. Bár a német piac nagyobb potenciális hozamot ígér egy adott évben, köszönhetően a gazdaság növekedési rátájának vagy a verseny természetbeli különbözőségének, Oroszország, Ukrajna talán nagyobb növekedést és profitot ígér az elkövetkező 10-15 évben.

Felhasznált irodalom

1. Cateora, P.R., and Ghauri, P.N.(1999): International Marketing, McGraw-Hill Publishing Company, European Edition.
2. Czinkota M.R.et-al.(1992): International Business. The Dryden Press, Orlando, USA
3. Dankó L.(1998): Nemzetközi marketing ME-MI Pro Marketing Egyesület, Miskolc
4. Dankó L.(1998): A Plastico SA. nemzetközi marketing stratégiai terve Sepsiszentgyörgy, Románia 1998.
5. Dankó L.(2005): Nemzetközi üzlet ME-MI Pro Marketing Miskolc Egyesület, Miskolc
6. Doole, I. and Lowe, R. (2001), International Marketing Strategy - Analysis, Development and Implementation, Thomson Learning, 3rd Ed.
7. Griffin, R.W. – Pustay, M.W.(2003): International Business Pearson – Prentice Hall, New Jersey, USA
8. http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_international_marketing.htm 2008.05.21.
9. <http://www.uni-miskolc.hu/~mepublic/user/list.phtml?szerzoid=796> 2008.05.21.
10. Johansson, J.K.(2000): Global Marketing - Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management, Johansson, International Edition
11. Keegan, W.J.(2002): Global Marketing Management, Prentice Hall, 7th Ed.
12. Muhlbacher, H., Helmuth, L. and Dahringer,(2006): International Marketing - A Global Perspective, Thomson, 3rd Ed.
13. Paliwoda S.J(1992).: International Marketing. Heinemann Professional Publ. Oxford
14. Rekettye G.- Fojtik J.(2003): Nemzetközi marketing. Dialóg Campus Budapest- Pécs
15. Rugman, A.M.-Hodgetts,R.M.(2003): International Business. Prentice Hall, Harlow, GB.
16. Samli A. C. et.al.(2003): International Marketing Prentice Hall Englewood Cliffs USA
17. Tooka G.M.-Beeman D.R.(1991): International Business. Harper Collins Publ. NY.
18. Tóth T. (szerk)(2001): Nemzetközi marketing BKAE Külgazdasági Tanszék, Budapest
19. Vernon R. – Wells L. T.(1991): The Manager in the International Economy – Prentice Hall, Englewood Cliffs, USA