

ЦИГАНКОВА ТЕТЯНА, ЄВДОЧЕНКО ОЛЕНА,
ШЕЛЕСТОВИЧ НАТАЛЯ*

Стратегії міжнародних компаній у турбулентному маркетинговому середовищі

АНОТАЦІЯ. Досліджено маркетингові стратегії міжнародних компаній в умовах турбулентності глобального середовища та запропоновано їх типізацію за критерієм успішності для компаній, що працюють на міжнародних ринках промислових та споживчих товарів, а також послуг.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Міжнародна маркетингова стратегія, турбулентність глобального середовища, світовий ринок товарів промислового призначення, світовий ринок товарів споживчого призначення, світовий ринок послуг.

Вступ

Глобальні зміни світової економіки протягом останніх років для більшості суб'єктів міжнародної економічної діяльності актуалізували питання перегляду власних стратегічних цілей і методів діяльності відповідно до змін маркетингового середовища. Основним інструментом ефективного міжнародного управління компанією в умовах турбулентності глобального середовища стає маркетингова стратегія як органічна частина загальної бізнес-стратегії компанії.

Серед маркетингових стратегій, які найчастіше використовуються міжнародними компаніями, слід назвати такі: збільшення частки ринку (характеризується середніми обсягами збуту з тенденцією до зростання, високими витратами на маркетинг, гнучкими цінами та агресивним просуванням на нові сегменти) — стратегія використовується компаніями, які, маючи значні фінансові резерви, виробляють інноваційні товари, що знаходяться на початкових етапах життєвого циклу, мають високу якість та користуються попитом на світовому ринку; утримання позицій на освоєних ринках (характеризується інтенсивним збутом, середніми витратами на маркетинг, високими цінами та стабільною рекла-

* **Циганкова Тетяна Михайлівна** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародної торгівлі, директор Центру розвитку міжнародної торгівлі ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».

Євдоченко Олена Олександрівна — кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної торгівлі ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».

Шелестович Наталія Сергіївна — магістр з міжнародної економіки програми «Міжнародна торгівля» ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», магістрантка Університету м. Манхайм (Німеччина), програми «Manheim Master in Management».

© Т. Циганкова, О. Євдоченко, Н. Шелестович, 2012

мою) — використовується як правило, компаніями, які тривалий період перебувають на ринку, мають певний потенціал, стабільність збуту, значну кількість споживачів, проте, за різних обставин, тимчасово зазнають фінансових труднощів; захист власної ринкової позиції (характеризується середньою інтенсивністю збуту, скороченням витрат на маркетинг, середніми або низькими цінами на продукцію, пасивною «підтримуючою» рекламою) — застосовується компаніями, ринок збуту яких знаходиться у фазі спаду, а сама фірма має обмежені фінансові ресурси, реклама не приносить очікуваної віддачі, і основним фактором, що формує попит на даному ринку, є низька ціна тощо.

Однак в умовах турбулентності глобального економічного розвитку, обумовленої в останні роки потужними фінансовими та економічними кризами в більшості країн світу, міжнародні компанії вимушені застосовувати нестандартні, антикризові стратегії, успішність яких залежить передусім від адекватного розуміння особливостей нового маркетингового середовища. Тому метою даної роботи було дослідження антикризових маркетингових стратегій міжнародних компаній та їх типізація за критерієм успішності.

Дослідженню маркетингових стратегій компаній присвячені роботи таких вчених, як Г. Ассель¹, Р. Бергер², І. Доол³, В. Кіган⁴, Р. Купер⁵, Р. Лоу⁶ та М. Портер⁷ і багатьох інших фахівців, у тому числі вітчизняних і російських.

Дослідження маркетингових стратегій компаній в умовах турбулентності глобального середовища набули актуальності протягом останніх десятиліть, що обумовлено посиленням хаотичних процесів у глобальній економіці, на що акцентують увагу Дж.А. Касліоне⁸, Ф. Котлер⁹, Ж.-Ж. Ламбен¹⁰. Особливої уваги заслуговує специфіка використання маркетингових стратегій міжнародними компаніями

¹ Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия — М.: Инфра-М, 1999. — 804 с.

² Roland Berger Strategy Consultants official website. — <http://www.rolandberger.com/> The world economy and the success of the German economic model.

³ Doole I. and Lowe R. International Marketing Strategy — Analysis, Development and Implementation. — Thomson Learning, 2001.

⁴ Keegan W.J. Global Marketing Management. — Prentice Hall, 2002.

⁵ Peter Cooper, Simon Patterson. Money can't buy me love [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.marketing-society.org.uk/non-member/knowledge-zone/Pages/money-can%27t-buy-me-love.aspx>

⁶ Doole I. and Lowe R. International Marketing Strategy — Analysis, Development and Implementation. — Thomson Learning, 2001.

⁷ Портер М. Конкуренция. — М.: Вильямс. 2003. — 496 с.

⁸ Котлер Ф. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності / Ф. Котлер, Дж. А. Касліоне. — К.: Хімджест, ПЛАСКЕ. — 2009. — 208 с.

⁹ Електронне видання РБК Україна. Ф.Котлер: «Сегодня важнее предвидеть, нежели реагировать на уже случившиеся события». — Режим доступу: http://www.rbc.ua/ukr/interview/show/f_kotler_segodnya_vazhnee_predvidet_nezheli_reagirovat_na_uzhe_sluchivshiesya_sobytiya_1253527596/

¹⁰ Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг Европейская перспектива / Пер. с франц. — СПб.: Наука, 1996. — 589 с.

на світових ринках товарів різного призначення. Проте це питання, на нашу думку, у вітчизняній літературі висвітлено не достатньо, що і обумовлює актуальність даної публікації.

Маркетингові стратегії міжнародних компаній — автомобілевиробників

Зміни хаотичного характеру, що відбулись останніми роками у світовій економіці, найбільшим чином вплинули на виробників промислової продукції. Так, унаслідок світової економічної і фінансової криз найбільшого падіння виробництва у секторі промислового машинобудування зазнали виробники країн так званої «тріади» (рис. 1). Зменшення обсягів виробництва продукції у 2009 р. у порівнянні з 2008 р. склало від 11,2 % в Італії до 42,1 % в Японії. У той же час економічна криза практично не позначилась на китайських виробниках, які у 2009 році продемонстрували зростання виробництва порівняно з попереднім роком на 6,7 %, а у 2010 — на 17,2 %¹.

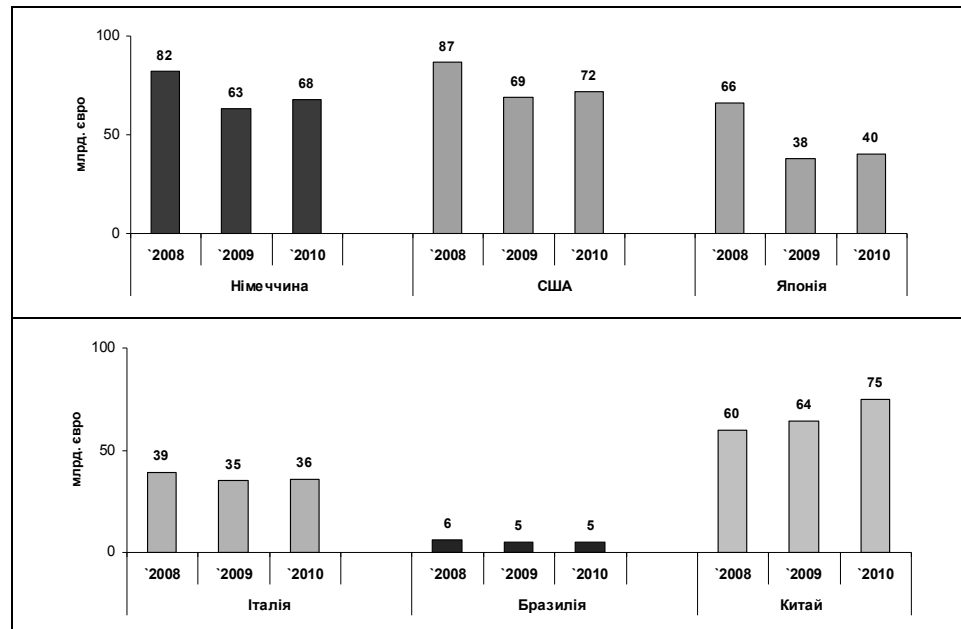


Рис. 1. Зміни обсягів виробництва у промисловому машинобудуванні провідних країн світу, млрд євро (складено на основі Economic crisis in the car industry²)

¹ Economic crisis in the car industry. Roland Berger Strategy Consultants official website / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.rolandberger.com/>

² Там само.

Турбулентні зміни на світовому ринку машинобудування, викликані кризовими процесами, в першу чергу позначилися на виробництві та збуті автомобілів. Тому найбільш показовими для аналізу в даній галузі, на нашу думку, є маркетингові стратегії автомобілевиробників.

Негативна динаміка розвитку практично всіх світових автовиробників спостерігалася у 2008–2009 рр. (табл. 1): найбільшого падіння виробництва зазнали компанії Daimler AG, Chrysler і Mitsubishi, а зростання обсягів виробництва було продемонстровано лише компаніями Chana Automobile та Hyundai.

Таблиця 1

**ДИНАМІКА ВИРОБНИЦТВА АВТОМОБІЛІВ
НАЙБІЛЬШИМИ КОМПАНІЯМИ***

Автовиробник	Виробництво 2009 р., шт	Виробництво 2008 р., шт.	Зростання, %
Усього	60 499 159	69 561 356	-13
Toyota	7 234 439	9 237 780	-21,7
General Motors	6 459 053	8 282 803	-22
Volkswagen	6 067 208	6 437 414	-5,7
Ford	4 685 394	5 407 000	-13,3
Hyundai	4 645 776	2 777 137	+67,3
PSA	3 042 311	3 325 407	-8,5
Honda	3 012 637	3 912 700	-23
Nissan	2 744 562	3 395 065	-19,2
Renault Nissan	5 040 571	5 812 416	-13,3
Fiat	2 460 222	2 524 325	-2,5
Suzuki	2 387 537	2 623 567	-9
Renault	2 296 009	2 417 351	-5
Daimler AG	1 447 953	2 174 299	-33,4
Chana Automobile	1 425 777	513 149	+178
B.M.W.	1 258 417	1 439 918	-12,6
Mazda	984 520	1 349 274	-27
Chrysler	959 070	1 893 068	-49,3
Mitsubishi	802 463	1 309 231	-38,7

*Складено на основі World Motor Vehicle Production. OICA correspondents survey 2009.

Однак вже у 2010 році світові обсяги продажів автомобілів у порівнянні з 2009 р. збільшилися на 11,8 %, а найбільша позитивна динаміка спостерігалась у таких компаній, як Daimler AG – 22 % порівняно з 2009 роком, Renault-Nissan – 19,6 % і Hyundai – 16,3 %¹.

Аналіз показав, що запорукою подолання наслідків світової кризи для більшості автомобільних компаній, які входять до списку найдорожчих глобальних брендів світу (табл. 2), стала розробка ефективних міжнародних маркетингових стратегій.

Таблиця 2

**НАЙДОРОЖЧІ ГЛОБАЛЬНІ АВТОМОБІЛЬНІ БРЕНДИ СВІТУ
у 2010 році***

Позиція в рейтингу 2010	Позиція в рейтингу 2009	Бренд	Країна походження	Вартість бренду, млрд дол.	Зміна вартості бренду, 2009–2010, %
11	8	Toyota	Японія	26,192	-16
12	12	Mercedes-Benz	Німеччина	25,179	+6
15	15	BMW	Німеччина	22,322	+3
20	18	Honda	Японія	18,506	+4
50	49	Ford	США	7,195	+3
53	55	Volkswagen	Німеччина	6,892	+6
63	65	Audi	Німеччина	5,461	+9
65	69	Hyundai	Півд. Корея	5,033	+9
72	74	Porsche	Німеччина	4,404	+4
91	88	Ferrari	Італія	3,562	+1
98	73	Harley-Davidson	США	3,281	-24

*Складено на основі Interbrand's Best Global Brands 2010².

Для японської автомобільної компанії Toyota 2010 рік виявився не зовсім удалим не лише з огляду на турбулентність глобального середовища. Протягом багатьох років компанія позиціонувала себе як лідер у галузі надійності, безпеки, ефективності, інновацій, довговічності і стійкості, що були засновані на новаторських розробках гібридних двигунів. При цьому основні зусилля компанії були спрямовані на збільшення частки ринку, що

¹ ТОП-10 мирового рейтинга автопроизводителей [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.autoexpert.in.ua/ru/summary-forecast/top-10-autoproduction-2010-06.html>

² Interbrand's Best Global Brands 2010. Електронний ресурс — [Режим доступу]: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/Best-Global-Brands-2010.aspx>

об'єктивно поставило під загрозу якість і надійність продукції. Примусове відкликання 7,4 млн автомобілів Toyota зі світових ринків протягом 2010 року внаслідок виявлення в них виробничих дефектів було спричинено використанням спільних частин і технологій на низці моделей, що і призвело до технічних проблем одночасно з кількома марками¹. Отже, єдина корпоративна марка концерну Toyota, яка раніше була однією з найбільших переваг компанії, стала її найбільшою стратегічною маркетинговою проблемою.

Нова маркетингова стратегія компанії, яка ґрунтується на розширенні присутності на автомобільних ринках країн, що розвиваються, та інтенсифікації продажів бюджетного компакт-кара Etios у Індії, Китаї, Таїланді та Бразилії мають допомогти компанії повернути минулі обсяги продажів автомобілів по всьому світу та відновити високу цінність бренду. Проте зважаючи на наслідки східнояпонського землетрусу у березні 2011 року, автомобільна промисловість Японії наразі дещо повільно відновлює повномасштабне функціонування.

Натомість всесвітньовідомі автомобільні преміум-марки Німеччини (Mercedes-Benz, BMW та Audi) достатньо вдало подолали кризу. Так, компанія Mercedes-Benz продовжувала дотримуватися своїх основних цінностей: безпека, розкіш, майстерність, перманентні інновації, гордість за свою продукцію. Сучасній «гармонізації» іміджу компанії суттєво посприяли конкретизація ринкових сегментів і репозиціонування продуктового ряду на продукцію класу «люкс» з відповідною зміною цінової політики². Дотримуючись традиційності та консерватизму, Mercedes-Benz серйозно ставиться до екологічних «зелених» технологій, а також намагається закріпити і розширити позиції в молодіжному сегменті ринку споживачів, демонструючи спортивність і креативність нових моделей (Mercedes SLS E-Cell).

За підсумками 2010 року BMW випередила своїх основних конкурентів за кількістю продажів автомобілів преміум-класу у світі. Наразі компанія поступово відходить від традиційної концентрації на технологічних питаннях упровадження інженерних рішень. Невід'ємною частиною сучасної корпоративної стратегії BMW Group є курс на стійкий розвиток. Саме на нього концерн орієнтується починаючи від розробки економічних автомобілів і транспортних засобів на альтернативних джерелах енергії та закінчуючи екологічно чистими виробничими процесами з практи-

¹ Toyota відкликає сім мільйонів авто / Електронний ресурс I Press. [Режим доступу]: http://ipress.ua/news/toyota_vidklykaie_sim_milyoniv_avto_9372.html

² Joachim Schmidt Mercedes – Benz Cars Sales and Marketing Strategy / Електронний ресурс - [Режим доступу]: <http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/2141486/pdf>

кою повторного використання матеріалів¹. У 2011 році BMW представила новий преміальний суббренд BMWi, основою створення якого став революційний маркетинговий підхід: індивідуальні рішення щодо преміум-класу у царині забезпечення мобільності з одночасним забезпеченням вимог концепції екологічного благополуччя². Крім того, BMW під брендом BMW Connected Drive планує значно розширити спектр послуг, пов'язаних з автомобілем: оптимальне використання наявних паркінгів, інтелектуальні навігаційні системи з інформаційно-розважальними функціями залежно від місцезнаходження клієнта, планування маршруту з урахуванням декількох видів транспорту, а також «car-sharing» (спільне користування автомобілем) преміум-класу³.

Метою глобальної маркетингової стратегії Audi на сьогодні є досягнення лідерських позицій у рейтингу брендів автомобілів преміум-класу. Девіз бренду «Перевага високих технологій» свідчить, що ключовим елементом роботи компанії є підвищення її ефективності на основі прогресивних технологій у межах загальної концепції розвитку. Модель Q5 від Audi була названа «Кращим автомобілем 2010 року» серед автомобілів гоночної серії чемпіонату DTM. Нова версія Audi A8 забезпечена новітніми технологічними рішеннями, з нею компанія планує посісти достойне місце серед таких преміум-марок, як BMW 7-ої серії, Mercedes S-класу і Porsche Panamera. У найближчі п'ять років компанія Audi має намір інвестувати в розробку нових моделей автомобілів, технологій і виробничі лінії 16,6 млрд євро. Близько 5 млрд євро будуть спрямовані на модернізацію виробництва на заводах компанії в Німеччині, ще 9,5 млрд євро будуть інвестовані в розробку нових продуктів і технологій, зокрема, електричних і гібридних систем приводу. Маркетингова стратегія бренду Audi, яка передбачає розширення модельного ряду продукції преміум-сегменту, рекламу і спонсорство та орієнтується на креативність і інноваційність, покликана сприяти зміцненню глобальності бренду у майбутньому⁴.

Ще два преміум-бренди, Porsche і Ferrari, не зважаючи на наслідки економічної кризи, у 2010 році змогли утримати свою ринкову вартість завдяки правильній сегментації та диференційованому позиціонуванню у вибраних нішах. Так, компанія Porsche

¹ Искусство современного ретро. Интервью с шеф-дизайнером BMW / Электронный ресурс [Режим доступа]: <http://www.gazeta.ru/auto.shtml>

² Automotive landscape 2025: Opportunities and challenges ahead. — Roland Berger Strategy Consultants official website./ Электронный ресурс [Режим доступа]: <http://www.rolandberger.com/>

³ BMW представляет новый премиальный суббренд — BMWi ./ Электронный ресурс [Режим доступа]: <http://www.autoconsulting.com.ua/article.php?sid=19185>

⁴ Официальный сайт Audi Россия / Электронный ресурс [Режим доступа]: <http://www.audi.ru/ru/brand/ru>

працює в сегменті дорогих, ексклюзивних спортивних автомобілів з відмінними ходовими якостями, передовими технологіями безпеки і екологічності. Продукція Porsche відповідає високим стандартам якості та безпеки, при цьому поєднує найвищі динамічні характеристики з винятковим комфортом для пасажирів. Значну увагу компанія приділяє питанням екологічності продукції і виробництва, має технології повторного використання матеріалів після закінчення терміну служби автомобілів¹. Хоча «зелені» технології не дуже гармонують зі спортивним іміджем бренду, у 2010 році Porsche представив першу гібридну модель Porsche Cayenne S Hybrid², а до 2014 р. планує створити цілу лінійку авто, що не шкодять оточуючому середовищу.

Компанія Ferrari продовжувала реалізовувати стратегію, що ґрунтується на створенні ексклюзивного статусу. Бренд і в кризові часи залишився вірним своїм традиціям, акцентуючи увагу споживачів на швидкості, точності та пристрасному способі життя. Компанія досягає відмінних результатів роботи завдяки поєднанню інноваційних технологічних рішень, командної роботи та потужної маркетингової підтримки емоційності бренду³. Зміни вимог Європейського Союзу у частині економічності двигунів і токсичності викидів також примусили виробника найшвидших автомобілів планети приступити до створення гібридного автомобіля Ferrari Hy-Kers.

Що стосується масових виробників автомобілів, таких як Ford, Volkswagen і Hyundai, то завдяки чітко обґрунтованим міжнародним маркетинговим стратегіям, вони вже у 2010 році продемонстрували позитивну динаміку розвитку. Особливо показовими є заходи компанії Ford, яка в складних умовах глобального турбулентного середовища, зазнавши великих втрат, змогла повернутися до прибутковості. Її рішення відмовитися від федеральної дотації продемонструвало «одужання» бренду. У 2010 році Ford був надзвичайно інноваційним у дизайні продуктів, а також новітніх технологіях і моделях автомобілів. Окрім цього, компанія також досягла успіху за рахунок використання новітніх маркетингових технологій, привернувши увагу молодіжного сегменту споживчого ринку через соціальні мережі, використовуючи різні стратегії активної комунікації у Twitter, Flickr та YouTube. У 2011 році Ford застосувала стратегію диверсифікації ринків і розпочала продаж майже у п'ятдесяти країнах світу бюджетного хет-

¹ Porsche Marketing Strategy Plan / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.docstoc.com>

² Porsche Cayenne S Hybrid – свободное плавание / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://ecoconceptcars.ru/2010>

³ Red Bull, Ferrari, Branding and Rase Strategy / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://F1us.co/2010>

чбеку Figo, який був розроблений для індійського ринку. Реагуючи на актуальні вимоги стійкого розвитку, Ford планує почати випуск електричних моделей у США і за кордоном¹. У 2011 році компанія також представила дизельні двигуни у важких пікапах і гібридний позашляховик Ford.

Концерн Volkswagen AG, не зважаючи на складні для німецької автомобільної промисловості умови розвитку у 2009 році, притримувались «Стратегії 2018», яка ставить за мету досягнення лідерства у світовому продажі автомобілів до 2018 року. Згідно неї, найближчі 10 років марка Volkswagen має стати найінноваційнішим масовим виробником з найкращою якістю в своєму класі. Ключ до досягнення лідерства Volkswagen бачить у зміцненні позицій на авторинку Китаю, який за підсумками 2010 року став найбільшим у світі (майже 18 мільйонів проданих автомобілів). Наглядова рада німецького концерну схвалила інвестиції в Китай на період до кінця 2015 року в обсязі 10,6 мільярдів євро. У контексті стійкого розвитку компанія Volkswagen спільно з компанією Sanyo у 2010 році розробила гібридні системи батарей, а також співпрацює з Audi і Mercedes-Benz на ринку технологій BlueTec, які дозволяють очищувати відпрацьовані гази дизельних двигунів. Концерн Volkswagen AG використовує стратегії горизонтальної та вертикальної інтеграції та диверсифікації ринків з використанням на них стратегії адаптованої стандартизації. Значною перевагою стратегії мультибрендового концерну Volkswagen AG є достатня самостійність компаній, які входять до нього².

Компанія Hyundai, конкретизувавши в кризових умовах ринкові сегменти на світовому автомобільному ринку та відкоригувавши стратегію позиціонування бренду, зробила акцент на якості та високих технологіях. Наслідком цього стали такі здобутки: у 2009 році вийшла на п'яте місце серед світових виробників автомобілів; у 2010 — продемонструвала найбільше зростання вартості бренду у галузі³, ставши 8 за вартістю автобрендом і випередивши Porsche та Ferrari. Значною конкурентною перевагою Hyundai стала і 10-річна гарантія на автомобілі. На особливу увагу заслуговують партнерські ініціативи компанії у США щодо клієнтів, які втратили роботу. Нові моделі, прогресивний дизайн і продумана політика збуту зробили

¹ Rafael Grillo. Ford: A Sound Marketing Strategy to Deliver Long-Term Growth / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://seeringalpha.com/article>

² Volkswagen намерен инвестировать 10,6 млрд. евро в Китай / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.salamnews.org/ru/news/read/38726/volkswagen-nameren-investirovat-106-mlrd-evro-v-kitay/>

³ У Hyundai самый большой рост стоимости бренда в 2010 году среди автопроизводителей / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://>

Hyundai «Подією 2010 року». В рамках здійснення стратегії диверсифікації ринків компанія спеціально для російського ринку розробила і почала випуск моделі Hyundai Solaris на заводі в Санкт-Петербурзі. Цей автомобіль може скласти значну конкуренцію в сегменті компактних автомобілів таким моделям, як Volkswagen Polo Sedan, Citroen DS3, Chevrolet Spark, Audi A1 і Suzuki Swift¹.

А от бренд Harley-Davidson через непродуману маркетингову політику, негативні відгуки у соціальних мережах і засобах масової інформації останні три роки відчував швидке зниження ринкової вартості компанії. Тільки за 2010 рік вона впала на 24 %, що є найгіршим показником серед світових автовиробників².

Зазначене вище дозволяє типізувати міжнародні маркетингові стратегії автомобілевиробників в умовах турбулентності глобального середовища на чотири групи: дуже вдалі, вдалі, умовно вдалі та невдалі (табл. 3).

Таблиця 3

**ТИПІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ
АВТОМОБІЛЕВИРОБНИКІВ В УМОВАХ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ
КРИЗИ 2008—2010 рр.**

Маркетингова стратегія	Компанія	Загальна результативність стратегії
Стратегія утримання позицій на існуючих ринках, стратегія диверсифікації ринків і розвитку продукту	Toyota	Умовно вдала
Стратегія концентрованого зростання у преміум — сегменті автомобільного ринку	Mercedes-Benz, BMW, Audi	Дуже вдала, вдала
Стратегії концентрованого та інтегрованого зростання на масових ринках, стратегія адаптованої стандартизації	Ford, Hyundai, Volkswagen AG	Вдала, дуже вдала
Стратегія інтегрованого та концентрованого зростання у спортивному преміум — сегменті автомобільного ринку	Porsche, Ferrari	Вдала
Стратегія захисту власної ринкової позиції	Harley-Davidson	Невдала

¹ Сайт офіційного дилера Hyundai в Україні / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.paritet-hyundai.com.ua/>

² Harley-Davidson moves to unconventional marketing plan / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.bizjournals.com>

Таким чином, для масових ринків найбільш удалими виявилися стратегії концентрованого і інтегрованого зростання з опорою на адаптовану стандартизацію (Hyundai, Ford) і використанням переваг мультибрендового концерну (Volkswagen AG). Для преміум-сегменту автомобільного ринку вдалими виявилися стратегії концентрованого зростання з пріоритетністю подальшого розвитку продукції класу «люкс» (Mercedes-Benz, BMW та Audi) та стратегії концентрованого зростання в нішах (Porsche і Ferrari).

Крім того, серед глобальних трендів, що будуть визначати розвиток світового машинобудування, в тому числі й виробництва автомобілів, у наступне десятиліття, а в зв'язку з цим — і міжнародних маркетингових стратегій — слід виокремити: зміни в сегменті промислового машинобудування середнього технологічного рівня (значні темпи зростання порівняно з іншими секторами ринку — високотехнологічної і низькотехнологічної продукції, швидке зростання продуктивності праці у даному сегменті; конкуренція визначатиметься собівартістю продукції, що виробляється); переміщення виробничих потужностей у країни Азії (країною-виробником № 1 стає Китай, натомість країни Європи втрачають позиції лідерів; продуктивність і вимоги до якості продукції в азієцьких країнах наближаються до європейського рівня, проте діяльність виробників комплектного обладнання машинобудівних компаній Європейського Союзу буде спрямована на збереження технологічних переваг і реалізацію стратегій глобальної присутності, тоді як китайські виробники як першочергове висувають завдання сприяння інноваціям та підвищення якості та надійності продукції); перехід до «зелених» технологій (зростання важливості питань енергоефективності у Європі та Японії; в той же час, в інших галузях дані питання будуть лише маркетинговими технологіями) та посилення акценту на екологічності автомобілів — збільшенні кількості електричних і гібридних транспортних засобів; непропорційно високі темпи зростання сегменту споживачів компактних недорогих автомобілів, при одночасній втраті автомобілем як товаром своєї традиційно високої ціннісної позиції серед молоді частини населення більшості країн.

Більшість успішних автомобільних компаній на світовому ринку у розробці маркетингових бізнес-стратегій уже зараз успішно враховують зазначені тенденції, проте, для утримання позиції сильного бренду необхідно брати до уваги реалії турбулентності глобального маркетингового середовища та вчасно адаптовувати до них маркетингову діяльність.

Стратегії міжнародної маркетингової діяльності компаній — виробників споживчих товарів

У період кризового розвитку міжнародні компанії, що працюють на ринках виробництва і продажу сучасної побутової техніки та електроніки, одягу, взуття, предметів повсякденного користування були вимушені особливо гнучко пристосовуватися до нових умов роботи і швидко реагувати на постійні зміни ринкових умов. Саме тому правильний вибір маркетингової стратегії та поточне її коригування стали запорукою успішної діяльності компаній як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках споживчих товарів.

Одним з наслідків глобальної фінансово-економічної кризи став перехід споживачів у стан жорсткої економії, що обумовило дуже скрупульозне планування особистих витрат на кілька місяців наперед і різке зниження обсягів так званих імпульсних купівель. На ринках товарів повсякденного попиту і споживчих товарів у зв'язку з цим виникла нова конкурентна модель: виробники чітко визначають свої «істотні переваги», вирішують, як підкреслити їх таким чином, щоб вони додали бренду унікальну цінність, і потім, згідно з цим баченням, забезпечують реалізацію стратегії просування на закордонних ринках. Саме такої думки притримуються аналітики компанії Appleton Mayer і фахівці Booz & Company, що підготували звіт про світовий ринок споживчих товарів¹.

Так, наприклад, компанія Procter & Gamble використала стратегію скорочення по відношенню до непрофільних активів, таких як бренд Sunny Delight, натомість придбала профільні глобальні бренди Wella, Gillette і Clairol, здійснюючи стратегію диверсифікованого зростання. За 2000–2010 роки активи компанії зросли з 10 млрд дол. до 22 млрд дол.² Саме поєднання позиції власника відомих міжнародних брендів (Ariel, Tide, Pantene Pro-V, Safeguard, Camay, Pampers, Always, Tampax, Blend-a-med, Wella, Londa, Gala, Shandy, Gillette, Mach 3, Duracell, Oral B, Braun та інших) і цифрових технологій дають компанії можливість забезпечувати значне зростання і набагато більшу ефективність маркетингових витрат, дозволяють створювати дійсно цікаві інтегровані моделі взаємодії зі споживачами. Компанія постійно шукає шляхи найліпшого поєднання економічного прогресу, соціального розвитку та захисту навколишнього середовища з тим, щоб забезпечити кращу якість життя для майбутніх поколінь.

¹ Возврат к истокам. Новая конкурентная модель на рынках FMCG/CPG. Электронное издание AppletonMayer [Режим доступа]: <http://www.appletonmayer.com/data/analytics/2010/1205/>

² Офіційний сайт Procter&Gamble Україна / Електронний ресурс [Режим доступа]: http://www.pg.com.ua/site_map.htm

Інший гігант споживчого ринку — компанія Unilever, яка представляє такі відомі у всьому світі торговельні марки, як Lipton, Brooke Bond, Бесіда, Calve, Rama, СгimeBonjour, Knorr, Domestos, CIF, Rexona, Sunsilk, Timotei, Axe, Dove, CLEAR то-що, своїми ключовими перевагами вважає глибоке розуміння локальних ринків і орієнтацію на національні традиції¹.

У контексті сталого розвитку компанія Unilever ставить перед собою глобальну мету по зниженню вмісту солі в своїх продуктах харчування з метою профілактики серцево-судинних захворювань; витрачає значні кошти (близько 3 млн. євро на рік), розробляючи нові підходи для досягнення безпеки споживачів, не використовуючи випробування на тваринах; на соціальних веб-сайтах Facebook, YouTube і Twitter висвітлює зусилля бренду, спрямовані на захист навколишнього середовища. У 2010 році компанія продемонструвала високі темпи зростання обсягу продажів (4,1%) завдяки просуванню брендів на ринках країн, що розвиваються, впровадженню інновацій та значному збільшенню інвестицій у міжнародному маркетингову діяльність².

Кризові умови розвитку поставили низку питань і перед виробниками товарів народного споживання, що працюють у сфері електронної індустрії. Так, непростим виявився 2010 фінансовий рік для компанії Nokia, яка довгий час вважалась світовим лідером за обсягами продажів мобільних телефонів і смартфонів, але з 2008 року послідовно втрачала частку світового ринку, а у 2010 році бренд втратив 15 % своєї вартості³. Ключова причина полягала в тому, що компанія внаслідок пізньої переорієнтації ринкової діяльності втратила важливий і прибутковий сегмент світового ринку — споживачів смартфонів.

Лідерами у секторі виробництва найбільш передових і технологічних мобільних пристроїв сьогодні є Apple, Samsung і китайська HTC. У 2010 році вартість бренду Apple зросла на 37 %. Рекламні кампанії та інтерактивні веб-сайти Apple залишалися різноманітними, але послідовними, зберігаючи виключно високою роль бренду. В цілому маркетингова стратегія Apple була обґрунтованою та логічною. Компанія з самого початку співпраці зі споживачем намагалась його зацікавити, поступово пропонуючи все більш привабливі і дорогі продукти: спочатку плеєри iPod Shuffle, iPod Nano, потім плеєри iPod Touch, смартфони iPhone, планшети iPad, і, нарешті, ноутбуки MacBook. Програми та кон-

¹ Офіційний сайт Unilever Україна / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.unilever.ua/aboutus/introductiontounilever/default.aspx>

² Our history. Офіційний сайт Unilever Global Company / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.unilever.com/aboutus/ourhistory/introductiontounilever/default.aspx>

³ Nokia

тент від Apple, розроблені на основі власної операційної системи Apple iOS, є простими та зручними у використанні, в них відсутні віруси і інші традиційні проблеми операційних систем. Ще однією перевагою Apple була наявність у альтернативної Skure крос-платформи FaceTime¹. Позицію лідера компанія Apple зберігає за рахунок виробництва диференційованої продукції з незмінно високою якістю і характеристиками.

Для збільшення присутності на світових ринках компанія Samsung використала стратегію диверсифікованого зростання — постійно розробляючи нові продукти та враховуючи сучасні технології і дизайн. Samsung тісно співпрацювала з Apple у рамках виробництва для неї комплектуючих. Для демонстрації та закріплення маркетингових конкурентних переваг компанія використовує креативні маркетингові рішення. Наприклад, у 2010 році у Великобританії проведено виключно вдалу піар-акцію — співробітники компанії, використовуючи облікові записи у Twitter, знаходили користувачів, які скаржилися на проблеми зі своїми новими iPhone 4 від Apple, і пропонували їм безкоштовно отримати Samsung Galaxy S. Такий прямий формат співпраці зі споживачами у соціальних мережах сприяв підвищенню продажів продукції компанії.

За останні роки компанія Samsung із виробника товарів — наслідувачів перетворилася в одного з лідерів у сфері цифрових телевізійних технологій. Ключовою причиною успіху став синергетичний ефект від інвестицій у НДДКР, розвитку найпотужнішої власної виробничої бази (на початку 2011 року компанія оголосила про рішення об'єднати зусилля по розробці нових технологій виробництва мікропроцесорів спільно з IBM у рамках дослідницьких програм Semiconductor Research Alliance SRA) і вдалої маркетингової стратегії, яка передбачає використання одного «майстер бренду» для всіх сегментів. Комунікації компанії орієнтовані переважно на преміум-продукти і преміум-аудиторію, але на рівні продуктової лінійки є привабливі пропозиції для всіх сегментів споживчого ринку².

Таким чином, маркетингові технології, використані світовими виробниками споживчих товарів для подолання наслідків глобального спаду в рамках антикризових стратегій компаній, можна поділити на три групи: дуже вдалі, вдалі та невдалі (табл. 4).

¹ Маркетинговая стратегия Apple и других крупнейших компаний / Электронное издание Newapples.ru / [Режим доступа]: <http://newapples.ru/2011/03/17analytics>

² Samsung CIS 2011: репортаж с «умного» форума / Электронный ресурс. [Режим доступа]: <http://zoom.cnews.ru/publication/item/26960/5>

Таблиця 4

**ТИПІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В ПЕРІОД
КРИЗИ В СЕКТОРАХ ТОВАРІВ СПОЖИВЧОГО ПРИЗНАЧЕННЯ***

Компанія	Маркетингова стратегія (маркетингові технології)	Загальна результативність стратегії
Сектор товарів повсякденного попиту		
Procter & Gamble	Стратегія горизонтальної диверсифікації за рахунок розширення ринків і асортименту; стратегія адаптованої стандартизації	дуже вдала
Unilever	Стратегія горизонтальної диверсифікації за рахунок розширення ринків і асортименту; стратегія адаптованої стандартизації; вдала комунікаційна політика в соціальних мережах	дуже вдала
Сектор споживчої електроніки		
Nokia	Стратегія утримання позиції на традиційних ринках; стратегія концентрованого зростання	невдала
Apple	Стратегія горизонтальної диверсифікації за рахунок випуску нової технологічної продукції; правильно побудована стратегія вертикальної інтеграції	дуже вдала
Samsung	Стратегія конгломератної диверсифікації; стратегія наслідування; стратегія вертикальної інтеграції; вдала комунікаційна політика в соціальних мережах	вдала

Отже, дуже вдалими у секторі товарів повсякденного попиту виявилась стратегія горизонтальної диверсифікації з розширенням кількості ринків та асортименту продукції, адаптованої стандартизації міжнародної маркетингової діяльності. Крім того, в кризових умовах ефективною виявилась активна комунікаційна політика у соціальних мережах. В секторі споживчої електроніки дуже вдало були використані стратегії горизонтальної диверсифікації за рахунок випуску нової технологічної продукції, конгломератної диверсифікації та правильно побудована стратегія вертикальної інтеграції. Додаткову конкурентну перевагу компаніям забезпечила і креативна комунікаційна політика у соціальних мережах.

Маркетингові стратегії компаній на світовому ринку послуг

Оцінку маркетингових стратегій у даному секторі міжнародних компаній доцільно розпочати з роздрібної торгівлі. За інформацією The Top 20 Most Valuable Global Retail Brands 2010, до десятки найвартісніших брендів роздрібної торгівлі увійшли Walmart, Amazon, Tesco, Carrefour, Target, eBay, Home, Depot, ALDI, Auchan, Lowe's¹.

Компанія Amazon (США) є найбільшою в світі за обсягом реалізованої продукції через мережу Інтернет. Вона завоювала успіх завдяки своїй унікальній корпоративній політиці, першою використавши динамічну зміну напрямків ринкової діяльності в даному секторі: потенціал мережі Інтернет дав компанії можливість спілкуватися з набагато більшою кількістю клієнтів, ніж звичайний магазин, і пропонувати набагато більшу кількість найменувань товарів. Наразі Amazon успішно здійснює свою діяльність у Канаді, Великобританії, Німеччині, Японії, Франції та Китаї². В умовах турбулентності глобального економічного середовища роздрібні мережі шукають маркетингові технології, залучення нових споживачів і забезпечення стабільних продажів, і успіх Amazon демонструє, що перед компаніями, завдяки активному зростанню кількості інтернет-користувачів, відкриваються абсолютно нові можливості: відстеження цін на товар і вартість його доставки; виявлення в режимі онлайн рейтингів популярності товарів; обговорення товарів на форумах у соціальних мережах тощо.

Успіх роздрібної мережі ALDI (Німеччина), яка працює у форматі жорсткого дискаунтера, зумовлений її стратегією встановлення мінімальних торгових націнок на обмежений асортимент високоякісних продуктів харчування, переважно вироблених під власною торговою маркою. Політика мережі спрямована на зниження витрат за рахунок максимально можливої економії: мінімалістського оформлення торгового залу, спрощеної викладки товарів, зниження кількості працюючого персоналу, економії електроенергії тощо. Девіз, під яким йшов розвиток мережі ALDI, залишається актуальним і сьогодні: «Якість вища, ціни нижче». В даний час налічується близько 8200 магазинів ALDI у 18 країнах світу³. У період економічної кризи дискаунтери корис-

¹ The Top 20 Most Valuable Global Retail Brands 2010 Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.wpp.com/wpp/marketing/consumerinsights/top-20-brands-2010.htm>

² Jacob Lepley. Amazon Marketing Strategy. / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.studymode.com>

³ Customer Marketing Assignment: Aldi Supermarkets. / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.slideshare.net>

туються підвищеною популярністю, хоча на сьогодні відчутною є зростаюча конкуренція з боку інтернет-магазинів.

Останніми роками особливо популярною в світі стає так звана гібридна торгівля, яка об'єднує традиційні і онлайнві продажі за допомогою схем покупок In-Store Pickup і Drive-In. Вперше схеми In-Store Pickup і Drive-In виникли і почали активно використовуватися в США. In-Store Pickup — схема придбання, при якій пошук, вибір і оплата товару здійснюється онлайн на сайті компанії-продавця, але сам товар покупець забирає в найближчій роздрібній торговельній точці продавця. Drive-In — схема придбання, аналогічна In-Store Pickup, з тією відмінністю, що покупець може отримати замовлений товар, як у роздрібних точках (через вікно обслуговування автомобіліста — drive-through window), так і на спеціалізованих складах, навіть не виходячи зі свого автомобіля. Дані схеми дають значну економію часу і є особливо популярними в мережі Wal-Mart. Французькі роздрібні мережі Auchan, Carrefour, E. Leclerc, які зазнали значного зниження прибутку у 2008 році, останні роки активно тестували форму Drive-In. Британська мережа Tesco також переобладнує низку своїх магазинів, додаючи в них зони для обслуговування клієнтів за схемою In-Store Pickup¹.

Роздрібні мережі на сформованих мультиформатних ринках активно використовують концепцію диференціації. Великі роздрібні мережі (Wal-Mart, Safeway, Tesco) крім традиційних торговельних форматів також розвивають і «маленькі» торгові бренди, які пропонують своїм клієнтам готову їжу і цілу лінійку додаткових послуг (наприклад, ексклюзивний товарний асортимент, нагляд за дітьми тощо), активно розвиваються торговельні проекти з чіткою національною «орієнтацією»: магазини Supermercado (Wal-Mart) пропонують товари, орієнтовані на американців латиноамериканського походження (свіжі тропічні фрукти і овочі, традиційні латиноамериканські страви). Диверсифікація сфер діяльності відбувається і за рахунок надання роздрібними мережами (Tesco, Virgin і Walmart) певних фінансових послуг².

Останнім часом усе популярнішим стає формат Pop-Up Store — тимчасові магазини, які відкриваються у торговельних центрах (у т.ч. з використанням схеми «магазин у магазині») або нетрадиційних місцях, таких як, університетські містечка, автостоянки, зручні місця для тимчасової вуличної торгівлі. В даному форматі торгівля потребує значно менших витрат, оскільки товари розкупуються набагато швидше і у великих обсягах. При цьому ком-

¹ The Top Global Retail Trends, August 2010 Электронное издание AppletonMayer [Режим доступа]: <http://www.Appletonmayer.com/data/research/2010/0812/>

² Там само.

панії отримують можливість вийти на нові цільові аудиторії¹. Формат Pop-Up Store є найбільш популярним у США і Великобританії, де вперше була створена мобільна версія цього формату — проєкт London Fashion Bus. У даний час формат «Pop-Up Store» досить активно починає розвиватися у Східній Європі та Росії. Мережі Target, Limited, Brooks Brothers ефективно використовують переваги цього формату. В умовах кризи і тотальної економії він має величезний потенціал, тому його активно використовують і такі компанії, як easyJet (бюджетні авіалінії), eBay (Інтернет-аукціони та магазини), Oceanic (продукція для дайвінгу) тощо².

Падіння попиту і зниження реальних доходів населення змушують роздрібні мережі привертати увагу споживачів, використовуючи всі доступні засоби, навіть масштабні цінові війни: програми цінової гарантії, в рамках яких покупцеві повертається різниця в цінах на товари, які продаються дешевше в інших мережах (мережа Asda); сервіс Price check, що дозволяє покупцям порівнювати ціни на товари в мережі Tesco з магазинами найближчих конкурентів (Sainsbury, Morrisons і Asda); цінова конкуренція між мережами Wal-Mart і Amazon щодо зниження цін на товари з високою ціновою еластичністю тощо. Отже, в сучасних умовах система рітейлу орієнтується на покупця — customer centric retailing (CCR)³. Згідно з цією системою різні маркетингові складові (асортимент, послуги для покупців, цінова політика і промо-акції) вибудовуються відповідно до потреб клієнта, що дає змогу активно розвивати різні форми роздрібної торгівлі.

Тенденція до економії, яку відчували роздрібні мережі та виробники товарів повсякденного попиту і споживчих товарів, досить помітно відзначилася у 2008–2010 рр. і на компаніях, що працюють у форматі ресторанів швидкого обслуговування. За версією QSR Magazine у десятку найбільших брендів ресторанів швидкого обслуговування потрапили McDonald's, Subway, Burger King, Wendy's, Starbucks Coffee, Taco Bell, Dunkin' Donuts, Pizza Hut, KFC та Sonic⁴, причому чотири з них опинилися у списку найдорожчих брендів світу за 2010 рік за даними рейтингу агентства Interbrand⁵, хоча значного зростання вартості брендів ресторанів швидкого обслуговування не спостерігалось.

¹ Форматы современной торговли / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.casual-info.ru>

² Феномен Pop-Up-Store / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.looratme.ru>

³ Customer-centric retailing – Now you know what your customer really want / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.rolandBerger.com>

⁴ Top 50 Quick Service Brands – QSR Magazine / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.rltrac.com/online/Blog/top-50-quick-service-brands>

⁵ Interbrand's Best Global Brands 2010 / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/Best-Global-Brands-2010.aspx>

За версією американського журналу Nation's Restaurant News, що з 1994 року досліджує найбільш інноваційні й перспективні ресторани концепції, на сьогодні головною світовою тенденцією є здорове харчування у форматі fast casual, тобто у демократичних закладах швидкого харчування, але зі спеціально сертифікованими на екологічну чистоту продуктами. Тому мережі ресторанів швидкого обслуговування все частіше у якості альтернативи сандвічам починають розглядати салати, фрукти та йогурти. Найбільша у світі мережа ресторанів швидкого обслуговування Subway (у 2011 р. налічувала 33749 ресторанів у всьому світі), яка працює за принципом франчайзингу, позиціонує себе як здорову альтернативу стандартним мережам ресторанів швидкого обслуговування, що відображається у слогані компанії «Їж свіже!» (англ. Eat fresh!)¹.

Для залучення клієнтів у кризовий період McDonald's використовував зважений підхід до формування цін, відповідно зменшуючи порції; розширював традиційне меню за рахунок більш здорової та органічної продукції та додавання кави; використовував стратегію адаптованої стандартизації, пропонуючи молочні коктейлі з ароматом зеленого чаю в Японії, курячі сандвічі Мак-Махараджа — в Індії, житній сандвіч по-панськи з беконом і картоплею по-селянськи з часниковим соусом в Україні тощо, але все це не порушувало цілісної маркетингової стратегії компанії. А Starbucks з метою підтримання клієнтської прихильності до бренду в межах антикризової маркетингової стратегії проводила програму лояльності «Мої Starbucks-нагороди», яка передбачала певні привілеї, як то: безкоштовну каву, чай, сироп та молоко, доступ до Wi-Fi на певний час, участь в ексклюзивних акціях тощо. Starbucks також активно співпрацювала з соціальними мережами, залучаючи зареєстрованих у мережах до участі в промоакціях². KFC (Kentucky Fried Chicken) досягла успіху за рахунок диференціації послуг, пропонуючи, наприклад, готові обіди для пікніків. Розширивши свою присутність на світових ринках, KFC стала найпопулярнішим фаст-фудом у Китаї і продовжує розширюватися в Індії³.

Розглядаючи маркетингові стратегії компаній в кризових умовах на ринку фінансових послуг, необхідно звернути увагу на те, що останні два роки лідерство у світовому рейтингу брендів фінансових установ за рейтинговою шкалою ТОП-100 за 2010 рік

¹ Subway свергла McDonald's с трона крупнейшей ресторанной сети планеты / Электронный ресурс [Режим доступа]: <http://sd.net.ua/2011/03/08/subway-svergla-mcdonalds-s-trona-kрупnejshoj.html>

² Колзунова К. Антикризисный кофе от Starbucks/Электронное издание Эксперт online/[Режим доступа]: <http://expert.ru/dossier/companies/140370/>

³ KFS marketing strategies / Электронный ресурс [Режим доступа]: <http://ru.scribd.com>

від BrandZ компанії Millward Brown утримують китайські банки та фінансові групи, випередивши за вартістю брендів західні та американські фінансові компанії. У першу п'ятірку посткризового 2010 року входили: лідер – Індустріально-комерційний банк Китаю (ICBC), а також HSBC, Bank of China та China Construction Bank (CCB). Вперше до ТОП-10 найцінніших світових банків ввійшов ICICI Банк Індії – у 2010 році він посів 45-е місце в ТОП-100. Серйозне падіння вартості бренду в 2010 році відчула компанія American Express (AmExp) (табл. 5).

Таблиця 5

РЕЙТИНГ ЛІДЕРІВ СВІТОВИХ ФІНАНСОВИХ БРЕНДІВ за 2010 рік*

	Бренд	Вартість бренду млрд дол.	Зміна вартості бренду 2009–2010,%	Загальний темп зростання (за 2 роки), %
1	ICBC (Китай)	43,927	+15	+11
2	Visa (США)	24,883	+52	NA
3	HSBC (Китай)	23,408	+23	+6
4	Bank of China (Китай)	21,960	+4	+3
5	China Construction Bank (Китай)	20,929	-8	+3
6	Wells Fargo (США)	18,746	+16	-5
7	Santander (Іспанія)	18,012	+12	+7
8	RBC (Канада)	16,608	+12	-2
9	Bank of America (США)	16,393	+6	-15
10	ICICI (Індія)	14,454	NA	NA

*Адаптовано на основі Millward Brown Optimor's 2010 BrandZ TOP 100 Most Valuable Global Brands Ranking¹

Зростання цінності китайських банківських брендів у 2010 році продемонструвало початок післякризового підйому. Головною стратегією китайської моделі бізнесу було будівництво багаторівневої мережі дистрибуції, в якій на першому місці стоять функціональність товару і ціна. Банк ICBC, який контролює п'яту частину банківського сектору Китаю, має 19 тис. відділень, у яких працює 375 тис. осіб. Рейтинги відображають високі прибутки банку, високий рівень ліквідності. У 2009 році корпорація General Motors (США) і SAIC Motor Corporation Limited (Китай) оголосили про створення спільного підприємства за межами

¹ Millward Brown Optimor's 2010 BrandZ TOP 100 Most Valuable Global Brands Ranking // Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.millwardbrown.com/Home.aspx>

Китаю (Гонконг) і підписали кредитну угоду з ICBC. Дана угода сприяла збільшенню капіталізації бренду ICBC. У квітні 2010 року ICBC і Всесвітня рада золота вступили в стратегічне партнерство зі сприяння розвитку китайського ринку золота¹.

Банк успішно реалізував основні положення стратегії сприяння реформам і розвитку шляхом корекції структури управління, чіткого розвитку за напрямками втілення інновацій, диференціації послуг, зростання ефективності та якості контролю за ризиками, акценту на технологіях і людському капіталі. Стратегічні плани розвитку на майбутнє ґрунтуються на розширенні глобальної присутності та пропозиції повного спектру послуг на міжнародних ринках у 2010 році ICBC відкрив майже 200 зарубіжних філій і дочірніх компаній у 27 країнах світу і передбачають скоординоване зростання на внутрішньому та зарубіжних ринках².

HSBC є однією з найбільших банківських і фінансових установ світу. Міжнародна мережа HSBC включає в себе близько 7500 відділень у 87 країнах на території Європи, Азійсько-Тихоокеанського регіону, Північної та Південної Америки, Близького Сходу і Африки. HSBC обслуговує понад 95 мільйонів зарубіжних клієнтів і позиціонує себе як «Місцевий банк для всього світу»³. За останні роки HSBC одержав такі відзнаки: кращий інтернет-банк для фізичних осіб, бренд з найвищою вартістю у сфері фінансових послуг, 1-е місце в рейтингу ТОП-1000 «Найбільший світовий банк», кращий банк із управління ризиками. Відповідно до своєї філософії, HSBC у кожній країні світу будує роботу, виходячи з локальних цінностей⁴.

Банківські установи Китаю не тільки проголошують цінності бренду, але й утілюють надійність, інновації, зручність у діях, дизайн та принципах менеджменту. Наразі китайські банківські бренди балансують між емоційністю і раціональністю, все більше акцентуючи на емоціях. Китайські бренд-менеджери наполегливо опановують надбання своїх західних колег, використовують кращі стратегії провідних світових фінансових установ і стають серйозними конкурентами іноземним компаніям як на внутрішньому ринку, так і закордонно.

Santander Grupo — найбільша фінансово-кредитна група в Іспанії, фінансові інститути компанії представлені практично у всіх країнах Центральної Європи і в Латинській Америці. Сучасний

¹ Китайский акцент банковского брендинга / Электронное издание Prostobankir [Режим доступа]: http://www.prostobankir.com.ua/marketing_reklama_pr/

² ICBC official website. Електронне видання. [Режим доступа]: <http://www.icbc-ltd.com/ICBCLtd/en>

³ Китайский акцент банковского брендинга / Электронное издание Prostobankir [Режим доступа]: http://www.prostobankir.com.ua/marketing_reklama_pr/

⁴ HSBS official website. Електронне видання. [Режим доступа]: <http://www.hsbc.com/1/2/>

формат банківської групи є результатом численних злиттів і поглинань: Santander, як правило, розширює присутність у країнах з чіткими перспективами зростання. Розгалужена мережа відділень у Латинській Америці, відносно ізольованій від економічної кризи, була однією з причин зростання цінності бренду Santander на 12 %. У 2010 році Santander продовжував використовувати стратегію географічної диверсифікації шляхом злиттів і поглинань. У рамках цієї стратегії Santander: придбав у ірландського банку (AIB) 70 %-у частку в капіталі Zachodni WBK (Польща), який контролює 4,7 % польського ринку кредитування, є третім за кількістю відділень і п'ятим — за активами; у Великобританії купив 318 відділень у Королівському банку Шотландії; 4,3 млрд дол. автокредитів у HSBC; 173 відділення в Німеччині у шведського банку SEB за 555 млн євро, викупив у Bank of America частку в мексиканському банку Santander за 2,5 млрд дол.¹

У США і Великобританії втратою довіри клієнтів до банків скористалися великі мережі роздрібної торгівлі, такі як Tesco, Virgin і Walmart. Глобальні роздрібні мережі на сьогодні створюють серйозну загрозу для банків, тому що мають великі бази клієнтів, розгалужену канали розподілення у зручних місцях і, головне — довіру споживачів. Мережі роздрібної торгівлі об'єктивно зосереджуються на транзакційних послугах та кредитних картках. Цей конкурентний тиск стимулює банки до поліпшення обслуговування існуючих клієнтів.

Основні кредитні карти брендів, Visa і MasterCard, вийшли із кризи зі збільшенням цінності брендів на 52 % і 57 % відповідно, чому суттєво сприяло глобальне зрушення від готівкових розрахунків до розрахунків кредитними і дебетовими картками, зростання обсягів он-лайн покупок. Компанія Visa Inc є найбільшою в світі роздрібною мережею електронних платежів із обсягом транзакцій 5200 млрд дол. США у 2010 році. Зростання цінності бренду Visa також обумовлено: реалізацією стратегії глобальної присутності (картки приймаються у кількох десятках мільйонах торгових точок і у 1,8 млн банкоматів у більше, ніж у 200 країнах по всьому світу); значною увагою до розвитку продукту та послуг: — крім здійснення платежів у роздрібній торгівлі Visa надає змогу отримувати кошти майже скрізь у світі, використовувати картки для електронної комерції; широким використанням інноваційних та новітніх мобільних технологій у системі електронних платежів; стратегією адаптованої стандартизації, яка враховує демографічні та географічні особливості цільових закордонних ринків².

¹ Неистовый Santander. Электронное издание Ведомости. [Режим доступа]: http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/245531/neistovuj_santaner

² Visa official website. Электронный ресурс. [Режим доступа]: <http://corporate.visa.com/about-visa/>

Якщо Visa і MasterCard використовують банки в якості посередників при наданні своїх послуг, то American Express працює зі своїми клієнтами безпосередньо. Падіння цінності бренду American Express було зумовлене несвоєчасним уточненням ринкового сегменту (орієнтацією на сегмент споживчого ринку з високим рівнем доходів, який значним чином постраждав під час економічного спаду)¹ та звинуваченнями компанії у порушенні антимонопольного законодавства США². Претензії до платіжної системи American Express були пов'язані з тим, що вона обмежує своїх партнерів (банки і ритейлерів) у використанні послуг компаній-конкурентів, що позбавляло клієнтів потенційних знижок і спеціальних пропозицій.

Серед найдорожчих брендів світу, що надають послуги мобільного зв'язку, в рейтингу ТОП-100 від BrandZ за 2010 рік знаходились такі оператори, як China Mobile (Китай), Vodafone (Великобританія), Verizon Wireless (США), AT&T (США), Orange (Франція), T-Mobile (Великобританія), NTT DoCoMo (Японія), Movistar (Іспанія), Telcel (Мексика) та O2 (Німеччина)³.

У 2010 році не відбулося різкого зниження вартості брендів, що надають послуги в секторі мобільного зв'язку. Цьому сприяло зростання попиту на ці послуги на ринках країн, що розвиваються: вартість бренду Movistar (Іспанія) зросла на 14 % завдяки сильній позиції компанії в Латинській Америці і її ексклюзивним відносинам з iPhone від Apple. Мексиканська компанія Telcel завдяки зростанню обсягу послуг на достатньо великому національному ринку і креативній комунікативній політиці також потрапила до рейтингу ТОП-100 від BrandZ.

Важливу роль у доходах мобільних операторів, абонентська база яких близька до насичення, відіграє диверсифікація послуг. З мобільним зв'язком сьогодні асоціюються такі поняття, як SMS, доступ в Інтернет, електронна пошта, ігри, фото і відео, MMS, визначення місця розташування абонента тощо. Verizon Wireless (США) досяг збільшення вартості бренду на 39 % завдяки лідерству у технології 3G, трендами якої є серфінг в Інтернеті, мультимедіа, скорочення часу завантаження. Мережі по всьому світу відчували значну вигоду від зростання передачі даних за допомогою смартфонів і від співробітництва з їх виробниками. Ексклюзивні стосунки з iPhone сприяли зростанню вартості бренду AT&T на 18 %, оператори Orange, O2 також вдало скористалися співробіт-

¹ Власти США подали в суд на American Express / Электронное издание Росбалт Бизнес [Режим доступа]: <http://www.rosbalt.ru/business/2010/10/05/777829.html>

² Гладченко А. Маркетинговые войны на рынке кредитных карт / Электронное издание Biztimes [Режим доступа]: <http://biztimes.ru/index.ppx?artid=937>

³ Millward Brown Optimor's 2010 BrandZ TOP 100 Most Valuable Global Brands Ranking // Электронный ресурс [Режим доступа]: <http://www.millwardbrown.com/Home.aspx>

ництвом з виробниками смартфонів. T-Mobile домоглася 20 % зростання вартості завдяки позиціонуванню себе як енергійної і молоді завдяки соціальній кампанії у ЗМІ. Вплив смартфонів на розвиток ринку мобільних операторів буде в подальшому зростати, особливо після дебюту Google в мобільному бізнесі з його відкритою платформою Android¹.

Змагання за доставку функціональних вигод практично призвело до коммодитизації (знеособлювання) у питаннях обслуговування клієнтів, значна частка операторів працювали у напрямку більш якісної структури ціноутворення: у США спостерігався перехід від довгострокових контрактів на передоплату, у Великобританії оператори пропонували зниження щохвилинної оплати. Рецесія трохи пригальмувала тенденцію переходу операторів мобільного зв'язку до комплектації послуг у пакеті «Quad Play», що об'єднує мобільний телефон, стаціонарний телефон, телевізор і ширококутний зв'язок².

Таким чином, основними маркетинговими стратегіями на світовому ринку послуг у період кризи були (табл. 6).

Таблиця 6

**МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ
НА СВІТОВОМУ РИНКУ ПОСЛУГ***

Компанія	Маркетингова стратегія (маркетингові технології)	Загальна результативність стратегії
Сектор роздрібно́ї торгівлі		
Walmart	Стратегія диверсифікації ринків; стратегія горизонтальної диверсифікації послуг і форматів обслуговування; стратегія адаптованої стандартизації	вдала
Amazon	Стратегія горизонтальної диверсифікації за рахунок розширення ринків і асортименту та використання нових технологій продажу; оптимізація каналів збуту; вдала комунікаційна політика	дуже вдала
Tesco	Стратегія утримання позицій на освоєних ринках; стратегія горизонтальної диверсифікації послуг і форматів обслуговування; стратегія вертикальної інтеграції	умовно вдала
ALDI	Стратегії вертикальної інтеграції та розвитку ринків; стратегія скорочення витрат; чітке позиціонування	дуже вдала

¹ What changed in 2010?..What's next in 2011? Електронний ресурс. Roland Berger Strategy Consultants official website. [Режим доступу]: <http://www.rolandberger.com/>

² Там само

Продовження табл. 6

Компанія	Маркетингова стратегія (маркетингові технології)	Загальна результативність стратегії
Сектор ресторанів швидкого обслуговування		
McDonald's	Стратегії посилення позиції на традиційних ринках; стратегія горизонтальної диверсифікації за рахунок розширення ринків і адаптованої стандартизації асортименту	вдала
KFC	Стратегії горизонтальної диверсифікації за рахунок розширення ринків у країнах, що розвиваються, диференціації послуг і адаптованої стандартизації асортименту; вдала комунікаційна політика в соціальних мережах	вдала
Pizza Hut	Стратегії горизонтальної диверсифікації за рахунок розширення ринків у країнах, що розвиваються і адаптованої стандартизації асортименту	вдала
Starbucks Coffee	Стратегія посилення позиції та стратегія розвитку продукту на традиційних ринках; вдала комунікаційна політика в соціальних мережах	вдала
Сектор фінансових послуг		
ICBC (Китай)	Стратегія концентрованого зростання на внутрішньому ринку; стратегія розвитку продукту; стратегія горизонтальної інтеграції	вдала
Visa (США)	Стратегія глобальної присутності; стратегія розвитку продукту та адаптованої стандартизації	дуже вдала
HSBC (Китай)	Стратегія глобальної присутності; стратегія розвитку продукту	вдала
Santander (Іспанія)	Стратегія географічної диверсифікації, стратегія розвитку продукту	вдала
ICICI (Індія)	Стратегія інтегрованого зростання; стратегія розвитку продукту та ринку	вдала
American Express (США)	Стратегія концентрованого зростання	умовно вдала
Сектор послуг операторів мобільного зв'язку		
China Mobile	Стратегія утримання позицій на ринку	умовно вдала
Vodafone	Стратегія глобальної присутності; стратегія інтегрованого зростання на світових ринках	умовно вдала

Закінчення табл. 6

Компанія	Маркетингова стратегія (маркетингові технології)	Загальна результативність стратегії
Verizon Wireless	Стратегії горизонтальної диверсифікації та інтегрованого зростання	дуже вдала
AT&T	Стратегії горизонтальної диверсифікації та інтегрованого зростання	дуже вдала
Movistar	Стратегія розвитку ринку; стратегія горизонтальної диверсифікації	вдала
Telcel	Стратегія посилення позиції на внутрішньому ринку	вдала
O2	Стратегії горизонтальної диверсифікації та інтегрованого зростання	дуже вдала
T-Mobile	Стратегія горизонтальної диверсифікації; вдала комунікаційна політика	дуже вдала

Отже, найбільш вдалими у секторі роздрібної торгівлі та товарів повсякденного попиту виявилися стратегії горизонтальної диверсифікації за рахунок розширення ринків і асортименту, які були розроблені компаніями з урахуванням «істотних переваг», таких як використання нових технологій продажу і оптимізації каналів збуту (Amazon), чітке позиціонування та скорочення витрат (ALDI). У секторі ресторанів швидкого обслуговування компанії переважно використовували стратегії посилення позицій та стратегії розвитку продукту на традиційних ринках; стратегії горизонтальної диверсифікації за рахунок розширення ринків у країнах, що розвиваються, та стратегії адаптованої стандартизації асортименту. В секторі технологічної продукції дуже вдало були використані стратегія горизонтальної диверсифікації за рахунок випуску нової технологічної продукції, стратегія конгломератної диверсифікації та правильно побудована стратегія вертикальної інтеграції.

Очевидно, дуже вдалими у секторі фінансових послуг виявилися стратегії глобальної присутності, розвитку продукту та адаптованої стандартизації, концентрованого та інтегрованого зростання на внутрішньому ринку (для компаній Китаю та Індії). В секторі послуг операторів мобільного зв'язку дуже вдалими було використання стратегії горизонтальної диверсифікації та стратегії інтегрованого зростання за рахунок співпраці з виробниками смартфонів.

Висновки

Не зважаючи на відмінності міжнародних маркетингових стратегій у різних секторах світової економіки, спільними аспектами їх розробки є аналіз глобальних тенденцій розвитку галузі, урахування потреб суспільства та корпоративна соціальна відповідальність, ефективне і результативне використання маркетингових комунікацій, побудова рекламних кампаній з урахуванням можливостей соціальних медіа. Обґрунтована антикризова маркетингова стратегія дозволила багатьом компаніям в турбулентних умовах глобального середовища домогтися ринкового успіху і максимізувати фінансову результати діяльності.

Практика міжнародного маркетингу демонструє високу варіативність підходів до формування міжнародних стратегій. Кожна компанія прагне враховувати властиві лише їй фактори успіху: специфіку підприємницької діяльності, доступні ресурси, особливості ринкової кон'юнктури тощо. В умовах напруженої міжнародної конкуренції міжнародні компанії починають застосовувати все більш інтенсивні та агресивні форми маркетингової діяльності: на глобальних ринках компаніями все частіше використовуються прогресивні маркетингові технології, які передбачають розробку креативних корпоративних стратегій маркетингової поведінки, що сприяє формуванню оригінального конкурентного іміджу економічного суб'єкта, фірмового стилю управління, спеціалізованих продуктово-ринкових стратегій, властивих саме цій компанії.

Список літератури

1. *Ассель Г.* Маркетинг: принципы и стратегия — М.: Инфра-М, 1999. — 804 с.
2. *Власти США подали в суд на American Express* / Электронное издание Росбалт Бизнес [Режим доступа]: <http://www.rosbalt.ru/business/2010/10/05/777829.html>
3. *BMW представляет новый премиальный суббренд — BMWi* / Электронный ресурс [Режим доступа]: <http://www.autoconsulting.com.ua/article.php?sid=19185>
4. *Возврат к истокам. Новая конкурентная модель на рынках FMCG/CPG.* Электронное издание AppletonMayer [Режим доступа]: <http://www.appletonmayer.com/data/analytics/2010/1205/>
5. *Гладченко А.* Маркетинговые войны на рынке кредитных карт / Электронное издание Biztimes [Режим доступа]: <http://biztimes.ru/index.php?artid=937>
6. *Електронне видання РБК Україна.* Ф. Котлер: «Сегодня важнее предвидеть, нежели реагировать на уже случившиеся события». — Режим доступа: http://www.rbc.ua/ukr/interview/show/f_kotler_

segodnya_vazhnee_predvidet_nezheli_reagirovat_na_uzhe_sluchivshiesya_s
?ya_vazhnee_predvidet_nezheli_reagirovat_na_uzhe_sluchivshiesya_sobyti
ya_1253527596/

7. Искусство современного ретро. Интервью с шеф-дизайнером BMW / Электронный ресурс [Режим доступа]: <http://www.gazeta.ru/auto.shtml>

8. Китайский акцент банковского брендинга / Электронное издание Prostobankir [Режим доступа]: http://www.prostobankir.com.ua/marketing_reklama_pr/

9. Колкунова К. Антикризисный кофе от Starbucks / Электронное издание Эксперт on-line/[Режим доступа]: <http://expert.ru/dossier/companies/140370/>

10. Котлер Ф. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності / Ф. Котлер, Дж.А. Касліоне. — К.: Хімджест, ПЛАСКЕ. — 2009. — 208 с.

11. Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг Европейская перспектива / Пер. с франц. — СПб.: Наука, 1996. — 589 с.

12. Маркетинговая стратегия Apple и других крупнейших компаний / Электронное издание Newapples.ru / [Режим доступа]: <http://newapples.ru/2011/03/17analytics>

13. Неистовый Santander. Электронное издание Ведомости. [Режим доступа]: http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/245531/neistovuj_santaner

14. Офіційний сайт Audi Россия / Электронный ресурс [Режим доступа]: <http://www.audi.ru/ru/brand/ru>

15. Офіційний сайт Procter&Gamble Україна / Электронный ресурс [Режим доступа]: http://www.pg.com.ua/site_map.htm

16. Офіційний сайт Unilever Україна / Электронный ресурс [Режим доступа]: <http://www.unilever.ua/aboutus/introductiontounilever/default.aspx>

17. Портер М. Конкуренция. — М.: Вильямс, 2003. — 496 с.

18. Сайт офіційного дилера Hyundai в Україні / Электронный ресурс [Режим доступа]: <http://www.paritet-hyundai.com.ua/>

19. ТОП-10 мирового рейтинга автопроизводителей [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.autoexpert.in.ua/ru/summary-forecast/top-10-autoproduction-2010-06.html>

20. Toyota відкликає сім мільйонів авто. / Электронный ресурс I Press. [Режим доступа]: http://ipress.ua/news/toyota_vidklykaie_sim_milyoniv_avto_9372.html

21. У Hyundai самый большой рост стоимости бренда в 2010 году среди автопроизводителей / Электронный ресурс [Режим доступа]: <http://www.looratme.ru>

22. Феномен Pop-Up-Store / Электронный ресурс [Режим доступа]: <http://www.looratme.ru>

23. Форматы современной торговли / Электронный ресурс [Режим доступа]: <http://www.casual-info.ru>

24. Automotive landscape 2025: Opportunities and challenges ahead. — Roland Berger Strategy Consultants official website. / Электронный ресурс [Режим доступа]: <http://www.rolandberger.com/>

25. Customer-centric retailing — Now you know what your customer really want / Электронный ресурс [Режим доступа]: <http://www.rolandBerger.com>

26. Customer Marketing Assignment: Aldi Supermarkets. / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.slideshare.net>
27. Doole I. and Lowe R. International Marketing Strategy – Analysis, Development and Implementation. – Thomson Learning, 2001.
28. Economic crisis in the car industry. Roland Berger Strategy Consultants official website / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.rolandberger.com/>
29. Harley-Davidson moves to unconventional marketing plan / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.bizjournals.com>
30. HSBS official website. Електронне видання. [Режим доступу]: <http://www.hsbc.com/1/2/>
31. ICBC official website. Електронне видання. [Режим доступу]: <http://www.icbc-ltd.com/ICBCLtd/en>
32. Interbrand's Best Global Brands 2010. Електронний ресурс – [Режим доступу]: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/Best-Global-Brands-2010.aspx>
33. Jacob Lepley. Amazon Marketing Strategy. / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.studymode.com>
34. Joachim Schmidt Mercedes – Benz Cars Sales and Marketing Strategy / Електронний ресурс – [Режим доступу]: <http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/2141486/pdf>
35. *Keegan W.J.* Global Marketing Management. – Prentice Hall, 2002.
36. KFS marketing strategies / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://ru.scribd.com>
37. Millward Brown Optimor's 2010 BrandZ TOP 100 Most Valuable Global Brands Ranking / / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.millwardbrown.com/Home.aspx>
38. Millward Brown Optimor's 2010 BrandZ TOP 100 Most Valuable Global Brands Ranking / / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.millwardbrown.com/Home.aspx>
39. Nokia
40. Our history. Офіційний сайт Unilever Global Company / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.unilever.com/aboutus/ourhistory/introductiontounilever/default.aspx>
41. *Peter Cooper, Simon Patterson.* Money can't buy me love [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.marketing-society.org.uk/non-member/knowledge-zone/Pages/money-can%27t-buy-me-love.aspx>
42. Porsche Cayenne S Hybrid – свободное плавание / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://ecosconceptcars.ru/2010>
43. Porsche Marketing Strategy Plan / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://www.docstoc.com>
44. Rafael Grillo. Ford: A Sound Marketing Strategy to Deliver Long-Term Growth / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://seeringalpha.com/article>
45. Red Bull, Ferrari, Branding and Race Strategy / Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://F1us.co/2010>

46. Roland Berger Strategy Consultants official website. — <http://www.rolandberger.com/> The world economy and the success of the German economic model.
47. Samsung CIS 2011: репортаж с «умного» форума / Электронный ресурс. [Режим доступа]: <http://zoom.cnews.ru/publication/item/26960/5>
48. The Top 20 Most Valuable Global Retail Brands 2010 Электронный ресурс [Режим доступа]: <http://www.wpp.com/wpp/marketing/consumerinsights/top-20-brands-2010.htm>
49. The Top Global Retail Trends, August 2010 Электронное издание AppletonMayer [Режим доступа]: <http://www.Appletonmayer.com/data/research/2010/0812/>
50. Visa official website. Электронный ресурс. [Режим доступа]: <http://corporate.visa.com/about-visa/>
51. Volkswagen намерен инвестировать 10,6 млрд. евро в Китай / Электронный ресурс [Режим доступа]: <http://www.salamnews.org/ru/news/read/38726/volkswagen-nameren-investirovat-106-mlrd-evro-v-kitay/>
52. What changed in 2010?..What's next in 2011? Электронный ресурс. Roland Berger Strategy Consultants official website. [Режим доступа]: <http://www.rolandberger.com/>

Стаття надійшла до редакції 03.03.2012