

## ЛЕКЦИЯ 6

### Работа на глобальном рынке

Рассматриваемые вопросы:

- а) *Какие факторы определяют решение компании о выходе на внешний рынок?*
- в) *Как оцениваются и выбираются перспективные зарубежные рынки?*
- с) *В чем разница между маркетингом на рынках развивающихся стран и маркетингом на рынках развитых стран*
- д) *Разработка маркетинговой программы.*
- е) *Адаптация маркетинга.*

С появлением новых коммуникаций, транспортных и финансовых технологий расстояния между регионами утрачивают былое значение. Произведенные в самых разных странах товары – сумочки “Gucci”, авторучки “Mont Blanc”, гамбургеры “McDonald’s”, японские суши, костюмы от “Chanel”, немецкие автомобили “BMW” – популярны во всем мире.

Ни одна из компаний поставщиков не отказалась бы от выхода на зарубежные рынки, но такое решение сопряжено с высоким риском. Однако компаниям, занятым в глобальных отраслях, рано или поздно придется выходить на внешний рынок. Сегодня мы с вами поговорим о различных аспектах этого непростого решения.

Многие компании занимаются международным маркетингом десятилетиями: товары под маркой таких поставщиков, как Nestle, Shell, Nokia знакомы потребителям во всем мире. В индустрии предметов роскоши, таких как ювелирные украшения, часы и дорогие дамские сумочки, целевой рынок которых относительно невелик, сохранение глобального профиля имеет ключевое значение для прибыльного роста таких фирм, как Prada, Gucci и Louis Vuitton. Но интенсивность глобальной конкуренции постоянно возрастает. Национальные компании, которые никогда не задумывались об иностранных конкурентах, вдруг обнаруживают их на своем рынке.

Мировой автомобильный рынок становится открытым для всех. В Чили, где нет собственной автопромышленности, машины ввозятся из самых разных стран мира, причем из одного только Китая импортируется 15 марок грузовиков, легковушек и автофургонов. На быстрорастущем китайском рынке мобильных телефонов Motorola обнаружила, что ее рыночная доля сократилась за два года наполовину под напором Nokia и азиатских конкурентов.

Конкуренция со стороны фирм развивающихся экономик также усиливается. Четырехдверные дизельные микроавтобусы индийской фирмы Mahindra Motors все чаще можно встретить в Европе, Азии и США, поскольку они обеспечивают заметную экономию топлива. Основанная в Гватемале Pollo Campero (по-испански «деревенский цыпленок») использовала латиноамериканских иммигрантов для открытия в США более 50 своих заведений, в которых наряду с блюдами латиноамериканской кухни предлагаются такие традиционные североамериканские блюда, как жареные цыплята с картофельным пюре.

**Глобальная компания** действует более чем в одной стране и пользуется преимуществами в сфере исследований и разработок, производства, логистики, маркетинга и финансов в плане издержек и репутации, недоступными поставщикам, работающим исключительно на внутреннем рынке.

Глобальные компании планируют и осуществляют деятельность во всемирном масштабе. Компания *Otis Elevator* получает дверные системы для лифтов из Франции, комплектующие – из Испании, электронику – из Германии, спец. двигатели из Японии, а интеграция всей этой системы осуществляется из США.

Многие успешные глобальные компании прочно ассоциируют себя с ценностями и потребностями покупателей: Nike – с достижением высоких спортивных результатов, MTV – с молодежной культурой, Coca-Cola – с молодежным оптимизмом. Эти фирмы нанимают

тысячи работников за рубежом и гарантируют соответствие своих товаров и маркетинговых усилий особенностям местных рынков.

Но глобальный маркетинг не ограничивается одними товарами. Услуги представляют наиболее быстро растущий сектор экономики и обеспечивают две трети глобального валового продукта, одну треть общемировой занятости и почти 20% глобальной торговли. Хотя некоторые страны возводят законодательные и иные барьеры проникновению на их рынки иностранных компаний, ВТО, в состав которой входит более 150 стран, продолжает требовать расширения свободы мировой торговли услугами.

Какого бы размера ни была компания, при выходе на мировой рынок ей необходимо принять ряд решений 9 (рис. 6.1).

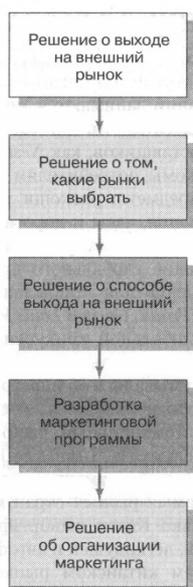


Рис. 6.1. Основные решения в международном маркетинге

Большинство компаний предпочло бы продолжать работать на внутреннем рынке, лишь бы этот рынок был достаточно широк. В этом случае менеджерам не нужно было бы изучать иностранные языки и международное право, думать о нестабильных курсах валюты, действовать в условиях политической и законодательной неопределенности, вносить изменения в продукцию, чтобы удовлетворить потребности и ожидания различных покупателей. Вести бизнес было бы проще и безопаснее. С другой стороны, влияние ряда факторов подталкивает поставщиков к выходу на международную арену.

- Компания обнаруживает, что некоторые зарубежные рынки предоставляют возможность получения более высокого дохода, чем внутренний рынок.
- Для достижения эффекта масштаба фирме необходимо расширить клиентуру.
- Компания стремится уменьшить свою зависимость от одного рынка.
- Внутренний рынок компании атакован глобальными корпорациями, предлагающими лучшую или более дешевую продукцию. Возможно, обороняющаяся фирма примет решение о контрнаступлении на чужой территории.
- Клиенты фирмы, ведущие деятельность за рубежом, могут потребовать обслуживания и за пределами национальных границ.

Перед тем, как принять решение о выходе на внешний рынок, компания должна оценить возможные риски:

- Неправильное понимание предпочтений зарубежных потребителей и как следствие – предложение неконкурентной, непривлекательной продукции.

- Чуждая культура ведения бизнеса, неумение грамотно общаться с аборигенами.
- Незнание правил регулирования бизнеса за рубежом и непредвиденные издержки.
- Недостаток менеджеров с опытом международной деятельности.
- Возможность изменения правительством иностранного государства торгового законодательства, девальвации валюты, переворота в стране, который может привести к экспроприации собственности иностранных фирм.

Взвешивая преимущества и риски международной деятельности, многие компании не торопятся выходить на мировую арену до тех пор, пока кто-то – отечественный экспортер, иностранный импортер или иностранное правительство – не подтолкнет ее к организации экспорта продукции. *Процесс интернационализации* обычно состоит из четырех этапов:

1. Нерегулярный экспорт.
2. Экспорт через независимых представителей (агентов).
3. Создание одного или нескольких сбытовых филиалов.
4. Организация собственного производства за рубежом.

**Решение о том, какие рынки выбрать.** Принятие решения о выходе на внешний рынок предполагает постановку целей и разработку политики международного маркетинга.

Компания должна определить, на рынках скольких стран она хочет присутствовать и как быстро она будет расширять это свое присутствие.

Все стратегии выхода на международный рынок делятся на две группы: стратегии, подчиняющиеся *«принципу водопада»*, когда компания охватывает сначала одну страну, потом другую и т.д. и стратегии, организованные по *«принципу пульверизатора»*, когда компания в течение ограниченного периода времени сразу выходит на рынки большого количества стран. Все чаще возникает ситуация (особенно в сфере высоких технологий), когда фирмы *«рождаются глобальными»*, т.е. с самого начала работают в мировом масштабе.

Вообще говоря, такие компании как *Matsushita, BMW, General Electric* и даже более молодые – *Dell, Benetton* и *The Body Shop*, - действуют по принципу «водопада». Экспансия дает возможность более тщательного планирования и требует меньше человеческих и финансовых ресурсов. Когда же необходимо завоевать преимущество первого игрока и имеет место интенсивная конкуренция, предпочтительнее «принцип пульверизатора». Например, компания *Microsoft* так распространяет новые версии «Windows». Основной риск в данном случае связан с необходимостью задействовать значительные ресурсы и трудностью планирования стратегий выхода на большое число потенциально разных рынков.

Компания также должна определить, какой тип стран она будет рассматривать. Привлекательность зарубежного рынка зависит от типа выпускаемой компанией продукции, географических факторов, численности населения и уровня его доходов, политического климата.

**Развитые и развивающиеся рынки.** Одно из самых острых различий в глобальном маркетинге обусловлено различиями между развитыми и развивающимися (формирующимися) рынками, такими как рынки Бразилии, России, Индии и Китая (так называемые страны БРИК). Двумя другими развивающимися рынками с большим экономическим и маркетинговым потенциалом являются Индонезия и Южная Африка.

Неудовлетворенные потребности населения развивающихся стран представляют почти неограниченные возможности для развития рынков продуктов питания, одежды, жилья, бытовой техники, электроники и прочих товаров. Многие лидирующие на рынках промышленно развитых стран компании рассчитывают поддерживать свой рост за счет продаж на рынках развивающихся стран. Рассмотрим следующие примеры:

- Coca-Cola, Unilever, Colgate-Palmolive, Groupe Danone и Pepsico зарабатывают от 5 до 15% своих доходов на трех крупнейших развивающихся рынках Азии – китайском, индийском и индонезийском.
- Развивающиеся рынки обеспечивают Kraft более 25% продаж, Cadbury – более 40, а Tupperware – более 50%.
- По оценке Nestle, более 1 млрд потребителей на развивающихся рынках в течение ближайших 10 лет повысят свои доходы настолько, что смогут позволить себе покупать ее продукты. Эта крупнейшая в мире компания по производству продуктов питания зарабатывает около трети своих доходов на развивающихся рынках и через 10 лет собирается поднять этот показатель до 45%.

В развитых странах проживает около 20% населения Земли.

Существует ли способ обслуживания остальных 80% жителей, обладающих куда меньшей покупательской способностью? Эта диспропорция, вероятно, еще увеличится, т.к. рост населения будет происходить главным образом в развивающихся странах.

Для успешного выхода на рынки развивающихся стран требуются особые планы и навыки. Рассмотрим несколько примеров компаний-пионеров обслуживания этих «невидимых» покупателей.

- Grameen-Phone торгует телефонами в 35 тыс. деревнях Бангладеш, привлекая местных женщин в качестве «операторов»: они за плату дают звонить по телефону другим жителям деревни.
- Colgate-Palmolive пустила по индийским деревням свои промофургоны, рекламирующие преимущества регулярной чистки зубов.
- Corporacion GEO строит в Мексике жилье для малообеспеченных людей. Сборные дома имеют две спальни и допускают возможность увеличения площади.

Эти компании сумели раскрыть потенциал развивающихся рынков, изменив свой традиционный подход к маркетингу и найдя более эффективный способ реализации товаров и услуг. Если мы говорим о развивающихся странах, можно забыть о привычных западному миру способах ведения бизнеса. Здесь большое значение приобретают экономико-культурные отличия, отсутствие маркетинговой инфраструктуры и, на удивление, сильная местная конкуренция.

Правильное решение маркетингового уравнения на развивающихся рынках может принести большие выгоды:

- На рынках, где доходы жителей ограничены, крайне важны небольшие размеры упаковки и низкая розничная цена. Пакетики стирального порошка и шампуня компании Unilever стоимостью 4 цента пользуются большим успехом в сельской Индии, где до сих пор проживает 70% населения страны.
- Во многих развивающихся странах 80% населения по-прежнему покупают товары в расположенных по соседству мелких частных лавочках. В Индии 98% продуктов питания продаются в 12 млн. семейных продуктовых магазинчиков.

- Nokia направляет своих специалистов в сельские районы Китая, Таиланда и Кении для изучения того, как пользуются мобильными телефонами местные жители. Благодаря выпуску недорогих телефонов с наиболее востребованными функциями Nokia смогла стать лидером на рынках некоторых стран Азии и Африки.
- Западный имидж тоже может сыграть немаловажную роль. Успех Coca-Cola в конкурентной борьбе с местной колой "Jianlibao" обусловлен тем, что американская марка символизирует такие ценности, как современность и финансовая состоятельность.

Конкуренция со стороны фирм из развивающихся стран также усиливается. Китай экспортирует автомобили в Африку, Юго-Восточную Азию и на Ближний Восток. Индийская Tata, мексиканская Cemex и малайзийская Petronas стали сильными зарубежными игроками во многих странах.

Товарные инновации распространяются в обоих направлениях между рынками развитых и развивающихся стран. Главная задача состоит в том, чтобы творчески подойти к ответу на вопрос: как с помощью маркетинга осуществить мечты большинства людей о повышении уровня жизни. Многие компании уверены, что им это по плечу.

**Оценка потенциальных рынков.** Следует помнить об индивидуальных чертах и особенностях каждой нации и страны. Готовность населения государства к потреблению тех или иных товаров и услуг и притягательность ее рынка для иностранных фирм определяются комплексом экономических, политических и культурных особенностей.

Предположим, компания составила список потенциальных рынков для экспорта продукции. Как определить конкретный, наиболее перспективный рынок? Многие фирмы предпочитают экспортировать товары и организовывать производство в странах-соседях (руководство фирмы лучше понимает потребности ближних рынков и может эффективнее контролировать издержки). Неудивительно, что шведские компании экспортируют продукцию прежде всего в близлежащие Скандинавские страны, а крупнейшие рынки сбыта американских товаров – Канада и Мексика.

Другой важный фактор – *психологическая близость* населения различных стран. Многие американские компании предпочитают продавать товары в Канаде, Англии или Австралии, а не в Германии и Франции в силу сходства языка, национального законодательства и культуры. И все же в выборе рынка по принципу культурного сходства следует проявлять осторожность. Мало того, что с таким подходом можно оставить без внимания потенциально более привлекательные рынки сбыта, так еще и существенные отличия между странами по причине поверхностно проведенного анализа могут остаться невыявленными.

Независимо от подхода к выбору имеет смысл работать на рынках меньшего числа стран, но с большим усердием и проникновением на каждый из них. Как правило, компании предпочитают те страны, рынки которых:

1. Обладают высокой привлекательностью;
2. Не относятся к разряду рискованных;
3. Обеспечивают конкурентные преимущества.

Рассмотрим, как следующие фирмы оценивают возможности рынков:

- *Coke* и *Suntory* ищут возможности сбыта энергетических напитков за пределами насыщенного рынка Северной Америки, где доминируют *Red Bull* и *Monster*. Они собираются сосредоточиться на менее конкурентных рынках стран Западной Европы и Азии. Обе компании рассматривают варианты использования своих

разветвленных сетей дистрибуции для продажи брендов, права на которые они приобрели, “Monster” и “V”, соответственно.

- Компания *Digicel* из Ямайки сумела утвердиться на рынках таких политически нестабильных стран, как Папуа-Новая Гвинея, Гаити и Тонга, с помощью продуктов, предназначенных для бедных и обычно игнорируемых покупателей, прочная лояльность которых помогла *Digicel* защититься от попыток агрессивного вмешательства со стороны местных правительств.
- Строительный гигант *Bechtel Corporation* проводит детальный анализ выгод и издержек выхода на зарубежные рынки, учитывающий позиции конкурентов, особенности инфраструктуры, регулирующие и торговые барьеры и налоговую ситуацию (как в корпоративном, так и в индивидуальном аспекте). В идеале новым рынком должна стать страна, в которой существует высокий спрос на предлагаемые товары и услуги, квалифицированная рабочая сила и благоприятная внешняя среда (физическая и юридическая).

**Решение о способе выхода на внешний рынок.** Если компания приняла решение о выходе на рынок конкретной страны, следующий ее шаг – разработка оптимальной стратегии проникновения на этот рынок. Имеются в виду такие стратегии, как *косвенный экспорт*, *прямой экспорт*, *лицензирование*, *совместные предприятия* и *прямые инвестиции* (Рис. 6.2).



Рис. 6.2. Пять возможных стратегий выхода на международный рынок

Естественный способ выхода на зарубежный рынок – экспорт продукции. *Случайный* (нерегулярный) *экспорт* – пассивный вариант участия в международной торговле, когда компания выходит на внешний рынок время от времени, по своей инициативе или при получении иностранного заказа. *Активный экспорт* означает, что фирма принимает решение о расширении поставок товаров на конкретный рынок. В обоих случаях компания производит продукцию в своей стране, адаптируя ее в случае необходимости к специфическим требованиям зарубежного рынка.

Первый шаг к выходу на внешний рынок – *косвенный экспорт*, осуществляемый через независимых посредников. Косвенный экспорт обладает двумя преимуществами. Во-первых, для его осуществления требуется меньше средств: отсутствует необходимость создания в организации экспортного отдела, который будет заниматься продажами за рубежом или устанавливать контакты с иностранными партнерами. Во-вторых, такой экспорт менее рискован, т.к. посредники действуют по своей инициативе, опираясь на знание конъюнктуры зарубежных рынков, и, как правило, совершают меньше ошибок.

Если компания принимает решение о самостоятельном экспорте продукции, то инвестиции и риск несколько возрастают, однако увеличивается и потенциальная прибыль. Существует несколько способов организации прямого экспорта.

- *Экспортный отдел или подразделение компании.*
- *Зарубежный сбытовой филиал или дочерняя компания.*
- Торговые представители.
- Иностранные дистрибьюторы или агенты.

И при прямом, и при косвенном экспорте многие компании используют его как средство оценки ситуации, на основе которой может быть принято решение о строительстве производственного предприятия и начале выпуска продукции за рубежом. С развитием Интернета необходимость для компаний в обязательном посещении торгово-промышленных выставок отпала: глобальная сеть позволяет большим и малым компаниям представлять свою продукцию зарубежным потребителям и дистрибьюторам, что называется, не выходя из дома.

Успешные компании используют свои веб-сайты для предоставления контента и услуг, адаптированных к местным условиям, своим наиболее привлекательным международным рынкам – в идеале, на местном языке.

*Лицензирование.* Это один из самых простых способов организации международного маркетинга. Существует несколько вариантов лицензионных соглашений.

*Совместные предприятия.* Иностранные инвесторы могут объединить усилия с местными предпринимателями и создать **совместное предприятие** (СП), в этом случае иностранная компания разделяет уставной капитал и контроль производства с местной компанией. Стремясь охватить новые географические и технологические рынки, *GE Money* – кредитное подразделение *GE* – рассматривает СП как один из своих «самых мощных стратегических инструментов». Она уже создала СП с финансовыми институтами в Южной Корее, Испании, Турции и других странах.

*Прямые инвестиции.* Это последняя форма выхода компании на зарубежный рынок – собственное сборочное или производственное предприятие. Иностранная компания может приобрести акции или контрольный пакет акций местной компании или же построить собственное производство «с нуля». *Cisco* не имела своего представительства в Индии до 2005 г., но затем открыла свою вторую штаб-квартиру в Бангалоре, чтобы воспользоваться благоприятными возможностями в самой Индии и в других странах региона, в частности, в Дубаи.

Если зарубежный рынок оказывается достаточно крупным, новые производственные мощности дают компании определенные преимущества. Во-первых, она получает возможность использовать преимущества низкой стоимости рабочей силы, сырья и льгот, предоставляемых правительством зарубежной страны. Во-вторых, создание новых рабочих мест способствует формированию положительного имиджа компании в принимающей ее стране. В третьих, поддерживая хорошие отношения с органами власти, покупателями, местными поставщиками и дистрибьюторами, компания адаптирует свою продукцию к потребностям локального рынка. В-четвертых, фирма полностью контролирует инвестиции и проводит производственную и маркетинговую политику, наилучшим образом отвечающую ее долгосрочным целям. В-пятых, компания обеспечивает себе выход на рынок и в том случае, когда принимающая сторона настаивает на том, чтобы производимые на ее территории товары выпускались с использованием отечественных компонентов.

Основной недостаток практики прямых инвестиций заключается в том, что компания не застрахована от ухудшения рыночных условий, девальвации валюты или экспроприации

собственности в случае каких-либо политических потрясений. Сокращение производства или прекращение деятельности фирмы приводит к существенным издержкам, поскольку принимающая страна может потребовать выплаты крупного выходного пособия для работников закрывающегося предприятия.

**Разработка маркетинговой программы.** Компаниям, работающим на внешних рынках, приходится приспосабливать маркетинговую стратегию к местным условиям. Некоторые компании придерживаются политики глобальной *стандартизации маркетинг-микс* – товара, продвижения и каналов распределения, что сулит снижение издержек. Некоторые преимущества и недостатки стандартизации маркетинговой программы приведены в табл. 6.1.

Таблица 6.1

**Преимущества и недостатки глобального маркетинга**

<b>Преимущества</b>
Эффект масштаба на производстве и распределении
Ниже затраты на маркетинг
Рыночная власть и охват
Единство имиджа торговой марки
Способность реализовывать новые идеи быстро и эффективно
Единство маркетинговой практики
<b>Недостатки</b>
Различия в потребностях, желаниях потребителей, характере использования товара
Различия в реакции потребителей на элементы маркетинга-микс
Различия в разработке товаров и торговых марок ив конкурентной среде
Различия в правовой среде
Различия в среде маркетинговых организаций
Различия в маркетинговых процедурах

На другом «полюсе» находятся компании, считающие более выгодным адаптированный маркетинг-микс, когда производитель подстраивает свою маркетинговую программу под каждый конкретный рынок.

Различия в поведении потребителей, а также исторические традиции каждой страны вынуждают фирмы по-разному позиционировать свои бренды на разных рынках.

- Пиво “Heiniken” предлагается в США с премиальной наценкой, а у себя на родине в Голландии относится к средней ценовой категории.
- Автомобили “Honda” символизируют скорость, молодость и энергичность в Японии, а в США – качество и надежность.
- “Toyota Camry” считается идеально подходящей среднему классу в США, а в Китае считается дорогой и престижной машиной, хотя различия в исполнении для этих двух рынков крайне незначительны.

**Адаптация маркетинга.** Из-за всех этих различий большинству товаров требуется хотя бы минимальная адаптация. Вместо того, чтобы слепо переносить товар в другую страну «как есть», компании следует проанализировать следующие элементы и выделить среди них те, которые при адаптации могут принести больше дохода, чем расходов:

- Функции товара.
- Название торговой марки.
- Маркировка.
- Цвет.
- Исполнение рекламы.
- Материалы.
- Цены.
- Стимулирование сбыта.
- Темы рекламы.
- Средства рекламы.

Наилучшие глобальные бренды сохраняют верность своей основной теме, но отражают различия в поведении потребителей, силы конкуренции и правовые или политические особенности

каждой страны. Наиболее разумный совет маркетологам глобальных брендов звучит следующим образом: «Думайте глобально, действуйте локально». В качестве примера рассмотрим *McDonald's*.

*McDonald's*

*McDonald's* разрешает странам и регионам адаптировать интерьер и меню к местным условиям. В Китае вместо жареного картофеля в меню "Happy Meals" используется кукуруза; в некоторых американских ресторанах предлагаются фруктовые смеси; а во Франции и Австралии интерьеры ресторанов *McDonald's* напоминают интерьеры кафе *Starbucks*. В Индии вместо "BigMac" с говядиной подается "Maharaja Mac" с бараниной, а вегетарианцам предлагаются сырны рулеты и картофельные лепешки. В городах, страдающих от дорожных пробок, таких как Манила, Тайбей, Джакарта и Каир *McDonald's* доставляет заказанную еду на велосипедах.

Маркетологи должны быть уверены в том, что их усилия находят отклик в сердцах потребителей на любом рынке (см. Табл. 6.2 «Памятка маркетолога: десять заповедей глобального брендинга».

Таблица 6.2

<b>Десять заповедей глобального брендинга</b>	
<p>Для многих компаний глобальный брендинг представляет одновременно великое благо и величайшее зло. Программа глобального брендинга позволяет сократить суммарные маркетинговые затраты, достичь эффекта масштаба на производстве, обеспечивает источник долгосрочного роста. Однако упустить из виду важные отличия в поведении потребителей и/или конкурентной среде разных стран проще простого, а последствия могут быть непоправимыми. Предлагаем вашему вниманию некоторые рекомендации по сохранению многих преимуществ глобального брендинга одновременно с минимизацией его потенциальных недостатков:</p>	
<p>1. <b>Изучите сходства и отличия в мире глобального брендинга.</b> Международные рынки отличаются подходами к брендингу, поведением потребителей, активностью конкурентов, законодательными ограничениями и т. д.</p>	
<p>2. <b>Не сокращайте процесс брендинга.</b> Развитие торговой марки на новом рынке должно идти снизу вверх, как в стратегическом (сначала создается осведомленность о марке, а затем ее имидж), так и в тактическом плане (создание источников марочного капитала на новом рынке).</p>	
<p>3. <b>Создайте маркетинговую инфраструктуру.</b> Компания может либо построить маркетинговую инфраструктуру «с чистого листа», либо приспособиться к сформировавшимся в стране принципам маркетинговой деятельности.</p>	
<p>4. <b>Применяйте интегрированные маркетинговые коммуникации.</b> На зарубежных рынках компания должна использовать не только рекламу, но и другие формы продвижения.</p>	
<p>5. <b>Создавайте марочные партнерства.</b> У большинства глобальных брендов на отдельных рынках есть маркетинговые партнеры. Партнеры помогают</p>	<p>компании расширять систему распределения, увеличивать прибыльность и добавленную ценность.</p>
	<p>6. <b>Ищите баланс стандартизации и кастомизации.</b> Некоторые элементы маркетинговой программы (упаковка, название торговой марки) могут быть стандартизованы, другие, наоборот, требуют значительной индивидуализации (каналы распределения, например).</p>
	<p>7. <b>Ищите баланс глобального и локального контроля.</b> Компания должна стремиться к балансу глобального и локального контроля в организации и распределять права принятия решений между глобальными и местными менеджерами.</p>
	<p>8. <b>Устанавливайте действенные правила.</b> Необходимо разработать определение торговой марки и правил, таких чтобы маркетологи в любой момент времени знали, чего им следует ожидать и что делать. Позиционирование, реклама бренда — все это должно осуществляться по строго определенным правилам.</p>
	<p>9. <b>Внедрите глобальную систему оценки марочного капитала.</b> Система оценки марочного капитала состоит из ряда исследовательских процедур, направленных на своевременный сбор точной и практической информации, с помощью которой специалисты по маркетингу смогут принимать наилучшие краткосрочные тактические и долгосрочные стратегические решения.</p>
	<p>10. <b>Помните об элементах торговой марки.</b> Качественный дизайн и использование элементов торговой марки (названия и прочих атрибутов бренда) — ценнейшие источники марочного капитала на любом рынке планеты.</p>
	<p><i>Источник:</i> адаптировано из Kevin Lane Keller, Sanjay Sood, «The Ten Commandments of Global Branding», <i>Asian Journal of Marketing</i> 8, no. 2 (2001): 97–108.</p>