9.3 Marketing, Planning, and Execution: The 4Ps

The process of creating a specific marketing plan on the basis of a marketing strat- egy is referred to as the 4Ps of marketing. It includes product, price, place, and promotion, each of which is explained in the following paragraphs (Fig. 9.1).

The first element, product, includes a psychological value that consumers place on products that is derived from branding and design, in addition to the more direct value that is derived from functionality and performance. Among large consumer durables, delivery, installation, and other post-sales services should be thought of as part of product composition. Within target markets, companies must begin by devel- oping basic concepts for products and services that most effectively meet customer needs. Next, they must design specific products not on the basis of function but on design and post-sales service. For example, Japanese consumer electronics products generally come with a warranty from the manufacturer, who agrees to repair the item free of charge within 1 year of purchase in case the item malfunctions for rea- sons that are not the fault of the user. Such a service is provided by the product’s quality management. In contrast, China’s consumer electronics giant Haier does not provide a warranty but has built competitive advantage by emphasizing post-sales services for its products. In the event of product malfunction, Haier deploys person- nel to service the product within a few hours in case of the problem, instead of providing a warranty. In sum, companies must consider aspects such as post-sales

142 9 Marketing Theory in Global Business Context

* Product/service characteristics
* Brand strategy
* Price setting
* Versioning

**Product Price**

**Place Promotion**

* Channel
* Logistics
* Media selection
* Sales

**Fig. 9.1** 4Ps of Marketing

services in addition to product quality and functionality when developing their product concepts.

The brand is another item that can be put into product classification within mar- keting plans. Some brands are tied to company names, while others are tied to prod- uct names. The brand value of the former is in the company name itself, as in the case of Sony, which is known for its innovative products, or Toyota, which is known for its cars of high-quality. The latter is managed on a product-by-product basis. For example, the Procter & Gamble (P&G) categorizes its cosmetics business into the premium SKII brand and the mass market-oriented Olay brand. In the next chapter, we analyze Shiseido’s marketing in China. It developed a brand of cosmetics called Aupres catering to the Chinese market, in addition to its global SHISEIDO brand. SHISEIDO brand cosmetics were exported to China and targeted the wealthiest consumers. The management at Shiseido therefore decided that it must develop new products that cater to a larger section of the market if they want to seriously expand in China. However, Shiseido decided to use a different brand name to market these new products, thereby downplaying the connection with Shiseido, as a measure to safeguard it against the potential risk of lowering the value of the SHISEIDO brand. This type of brand management is an important element in marketing planning.

The next element is price. The following aspects must be considered when deter- mining the price of products and services:

* Cost of products and services
* Price elasticity in the market
* Prices of competitive products

Generating a profit by providing products and services requires that prices be set higher than costs. However, costs include both fixed costs, such as R&D and asset depreciation, as well as variable costs, such as materials and manufacturing labor.

9.3 Marketing, Planning, and Execution: The 4Ps 143

In the case of fixed costs, the average cost of products and services decreases as the sales volume increases, making it necessary to estimate demand and be aware of when revenues will exceed average costs. Moreover, companies must have an understanding of the price elasticity of its products and services. Products with a high degree of price elasticity suffer from lagging sales as prices increase, making it difficult to increase the prices of such products. On the other hand, the demand for necessities does not change significantly even when prices increase. These products have low price elasticity and increasing their prices is relatively easy. Finally, in terms of the pricing of competitive products, if companies find it difficult to differ- entiate with competitive products on product quality, functionality, or post-sales service, they will also find it difficult to set prices higher than that of their competi- tors. For example, the recent price wars among manufacturers of flat-panel televi- sions have resulted in a considerable drop in the average sales price of these products. As a result, sales have grown; however, even the largest manufacturer, Samsung, has made almost no profit. Thus, when price wars occur among products that are largely similar, all vendors are forced to drop their prices to the bare minimum.

In addition, companies must think dynamically in terms of price strategies over a product’s lifecycle. Price strategies for new products at the time of their introduc- tion include “cream-skimming” and market penetration pricing. Cream-skimming refers to the strategy of setting prices at a high level to “skim” customers who do not mind paying premium prices (i.e., upper-class individuals with high reservation prices for products). For example, when Intel introduces new CPUs, it generally sets a high price for premium users (Ogawa 2009). In contrast, market penetration pric- ing sets the prices of new products on the low end. Products with network externali- ties influenced by a number of users have an incentive to draw a large number of users as quickly as possible. This phenomenon can be seen in the recent example of the standards competition in the high-end DVD market between the Blu-ray and HD-DVD formats.

There are various other strategies to set prices, such as creating various grades for one product, as in the case of automobiles; bundling complementary products, as in the case of mobile carriers that generate revenue through telecommunication fees while selling mobile phones at low cost; or versioning, where content is sold at different prices depending on the product release timing (e.g., releasing paperback versions of books after hardcover versions).

The third element is place, that is, the method of providing a product or service. Products developed by manufacturers need to reach customers by some means. Retailers provide these places and, depending on the product, they may also provide a complex distribution route that includes wholesalers. On the other hand, some companies provide products directly to consumers without going through a middle- man (so-called disintermediation) via e-commerce over the Internet. “Place” relates to the channels that a company uses to deliver its products and services to customers.

When expanding a business into emerging countries such as China and India, dealing with these channels is a major issue. First, retailers or distributors, such as

144 9 Marketing Theory in Global Business Context

wholesalers, often face market-entry regulations imposed on foreign companies, which often require the partnership with a local company. For example, China joined the WTO in 2001, resulting in the elimination of most regulations for foreign retailers and wholesalers, with the exception of certain industry types. Large foreign supermarkets and convenience store chains are expanding into the Chinese market, though local companies still hold the major market share. India has more stringent regulations than China, and has delayed the entry of foreign firms into its market segments. Retailers in particular still face stringent regulations on foreign compa- nies, and while there are some signs of deregulation, there are also political issues that make the prospects of dramatic improvements in the short term difficult. Accordingly, companies have found it necessary to build relationships with local companies and carefully manage these alliances. For example, Shiseido sells its products using specialty stores as its marketing strategy. In regional urban areas with no large-scale department stores, Shiseido has established superior quality cos- metics stores as specialty stores and trains beauty consultants in terms of personal sales. Shiseido has also established an incentive system that awards retailers with high sales volumes. Retailers can request to terminate their agreements with Shiseido at the time of agreement renewal, but most retailers opt for a long term agreement as Shiseido specialty stores.

Logistics, or the timely movement of products to a designated location, is another important element of “place.” In India, fresh foods often go bad because of issues in logistics. Lagging infrastructure, such as roads and rail freight, is another major issue; however, the impact of inadequate skilled business logistics personnel in management, warehousing, and transportation optimization is prominent. Logistics services in India present a tremendous business opportunity, and many Japanese companies, including trading companies, are beginning to enter this domain. China and India are geographically vast, with typically high logistics costs. Therefore, making local logistics more efficient is critical.

The final P is “promotion,” or sales promotion activities. Despite the selection of target markets that companies think will efficiently use their business resource strengths and develop products and services to match those markets, revenues do not increase without properly marketing them to customers. Sales promotions are held to effectively promote the process from capturing the attention of potential customers through a purchase. The behavioral patterns of consumers are explained below in the AIDMA steps:

Attention: the product captivates the attention of potential customers Interest: they become interested in a product

Desire: they desire the product

Memory: their desire is no longer just a passing one, and the customer is seriously considering the product

Action: customers make the purchase

Potential buyers begin by focusing the targeted product. They may view a televi- sion commercial featuring the latest digital camera, and move on to the next step, in

* 1. Marketing, Planning, and Execution: The 4Ps 145

which the product makes an impression, whereby they become interested in the product. They then develop the desire to purchase the digital camera. However, even though they may want to purchase the product, it may be a passing one. Therefore, for a purchase, this desire must remain in the customer’s memory. Finally, consumer behavior ends when the customer goes to a consumer electronics store and pur- chases the digital camera.

The means by which companies invest their efforts in promotions depend on the AIDMA process. In the first stages of gaining attention and interest, advertisements using videos or graphical images can be an effective way to create a product’s impression. A variety of mass media, such as television commercials and newspa- per and magazine advertisements, can be used to accomplish this. In addition, pub- lic relation (PR) activities centered on an event or word-of-mouth networks are also effective in the first half of the AIDMA process. Promotional tools include samples and gifts, product displays, pamphlets, or coupons. The human element, such as promotions involving salespeople in stores that provide advice to customers, is also important. Such promotions enable an engagement with customers that display a certain level of interest or desire for a particular product and are effective in the lat- ter half of the AIDMA process.

However, the AIDMA model of consumer behavior has recently become obso- lete and has morphed into the AISAS model: the first two aspects, “attention” and “interest,” remain the same; however, the final three comprise “search,” “action,” and “share.” The widespread use of the Internet is accompanied by greater use of e-commerce comparison sites. Moreover, consumers can easily purchase products over the Internet, thus shortening the process that begins by becoming interested in a product and ends with going to a store to make a purchase. Using our example of a digital camera, consumers first become interested in a product, search for it over the Internet, review its functions, and compare it with other products. They then purchase the product of their choice (the “action”), and share information about the product over the Internet by writing about it on blogs and social media such as Twitter. As word-of-mouth regarding the product begins to accumulate, it becomes an important source of information for the next potential purchaser.

The development of the Internet and social media has resulted in a downward trend in revenues from traditional mass media advertising sources of television and newspapers. On the other hand, Internet advertising revenues have grown because of the advantage of effectively reaching potential customers with a certain level of interest in the product by changing product advertising content based on search terms, as in the case of Google’s keyword-based advertising services. The online environment in emerging countries such as China and India are no different than those in developed countries. Thus, the effectiveness of promotions using the rules of AISAS-based consumer behavior will only increase.

Note that the marketing methods discussed so far in this chapter do not apply to online markets. For example, recommendation techniques can be used in e-commerce on the basis of consumer keyword searches or purchasing history. Instead of market segmentation and targeting, companies can respond to individual consumer attri- butes on the Internet. Companies can use large volumes of data (“big data”)

146 9 Marketing Theory in Global Business Context

available on the web to respond to consumer trends in real time; tracing consumer behavior patterns on the basis of this data is critical. In addition, companies must modify the 4Ps to market flexibly on the basis of the circumstances, rather than using the traditional method of creating marketing strategies systematically from marketing surveys. Marketing using big data is an advanced area, and the usage of the Internet has witnessed an increase even in emerging countries.

* 1. Market Analysis Examples: China and India

We use the examples of China and India in our discussion on marketing strategy creation. We do not analyze the details of marketing plans with specific products and services, but rather show the primary direction for strategy in these two emerg- ing countries. The most important thing to consider for companies from advanced nations, including Japan, in terms of a business strategy in emerging countries is the difference in the economy between the home and target countries. An analysis of income levels and purchasing power of customers in target countries is important, particularly from the marketing perspective. However, data on average income lev- els in countries with great income disparities has little value. Information on house- hold income distribution is important, and companies can use it to segment the market and consider the classes that should be targeted.

Figure 9.2 indicates the percentage of households in China and India with more than USD 10,000 in disposable income. These countries are experiencing rapid eco- nomic growth, and the number of households that purchase durable goods such

40%



35%

30%

25%

20%

15%

10%

5%

0%

1990

1991

1992

1993

1994

1995

1996

1997

1998

1999

2000

2001

2002

2003

2004

2005

2006

2007

2008

2009

2010

2011

China India

**Fig. 9.2** Share of volume zone in China and India (*Source*: Author’s estimates based on Euromonitor data)

9.4 Market Analysis Examples: China and India 147

consumer electronics and cars, or those that take regular vacations is witnessing considerable growth. We have set USD 10,000 in disposable income for households as our delineator of the “volume zone.” In the 1990s, 1–2 % of households in both countries featured above this income line, and the numbers grew more rapidly after 2000. Growth in China was particularly significant, with more than 35 % of house- holds reporting more than USD 10,000 of income. However, this graph is in USD; therefore, we must discount for inflation.

Purchasing power parity (PPP) of consumers in both countries must be evalu- ated. It measures a country’s purchasing power while adjusting for international price levels. For example, prices in Japan are relatively higher than those in China. Thus, on comparing household income levels in both countries, the purchasing power of households in China is, in real terms, greater than that in Japan. As of 2012, the purchasing power parity values of Japan, China, and India were 144, 53, and 44 (keeping that of the US at 100), respectively. In other words, while price levels in Japan are 1.44 times that of the US, those of China and India are is 0.53 and

0.44 times, respectively. This indicates that prices in Japan are approximately three times higher than those in China and India, thereby making the purchasing power of a Chinese household with USD 10,000 in annual income equivalent to a household earning USD 30,000 in Japan. However, note that purchasing power parity is a mea- sure of the entire country’s average. Products with large differences in domestic and international prices are daily necessities such as personal services or foodstuffs that are difficult to import from overseas; thus, the percentage of these products con- sumed by households with high income levels is low. On the other hand, goods such as automobiles and high-end consumer electronics have a marginal price disparity among Japan, China, and India. Therefore, companies must note that data income levels that are used to calculate the average purchasing power are too high to be considered in marketing strategies by advanced countries.

Figure 9.3 indicates the distribution of disposable income in Japan, China, and India to better understand the market environments in these countries. More than 70 % of households in Japan have an annual disposable income of greater than USD 45,000, while the percentages in China and India are 3 and 1 %, respectively. Even when accounting for purchasing power, companies must recognize that the Chinese and Indian markets are very different from those in advanced countries. When Japanese companies expanding internationally to the US and European markets, the aspect of “aggregation” of the AAA framework was often used as a strategy. But premium markets, in which it is possible to use this strategy, comprise only a small portion of overall Chinese and Indian markets. However, as seen in Fig. 9.3, average income levels in China and India are rising at a rapid pace. Households above the quasi-advanced level of USD 25,000 in annual income are nearly 10 % of the total households in China, and the total number of such households is approximately the same as that in Japan. In the next 5–10 years, it is likely that these countries will have premium markets as large as those in advanced nations.

However, in the shorter term, companies must analyze the strategies for targeting the middle classes below the volume zone. Among the assumptions of marketing strategies targeting this group, adaptation (for local markets) is required for

148 9 Marketing Theory in Global Business Context

Japan

China

India

0% 20% 40% 60% 80% 100%

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | |  | |  |  | |  | | | |
| 9% | 19% | | 71% | | | | | | | |
| 2% | |  | |  |  | | 6% 3% | | | |
| 64% | | | | | | 27% | | |  |  |
|  | |  | |  |  | | 1% 1% | | | |
| 82% | | | | | | | | 15% | |  |
|  | |  | |  |  | |  | | | |

Up to $10K $10K to $25K



$25K to $45K More than $45K

**Fig. 9.3** Disposable income distribution in China and India (2011) (*Source*: Author’s estimate based on Euromonitor data)

providing products that will be accepted in local markets with somewhat low income levels. Companies must, therefore, reduce the functionality and performance of products in order to sell them at a price which is lower than the price of the same product for domestic market. In addition, companies must review the entire value chain of a product, from materials procurement and the manufacturing processes, through distribution and post-sales service, in pursuing a low price model. Companies might have to form an alliance with a local company to improve their cost competitiveness.

The middle market offered by China and India is often termed as the “good enough market.” When the pace of a product’s technological innovation is rapid and a certain level of technology fulfills consumer demands, high-end products do not necessarily sell well even in premium markets with high-income levels. The innova- tor’s dilemma causes destructive innovation, and when products become commod- itized, the good enough market makes its appearance regardless of the income levels. According to an analysis of the Chinese television receiver market as of 2005, the shares of high-end market (dominated by foreign firms such as Sony and Panasonic), the mid-market (flat-panel televisions made by Chinese companies), and the low-end market (CRT televisions made by Chinese companies) were 13, 62, and 25 %, respectively, and the mid-market—a good enough market—was rapidly growing (Gadiesh et al. 2007). However, at the end of 2009, Sony introduced a low-

cost LCD television into the Chinese market (a 32″ model that sold for CNY 3,000), and by 2010, the premium market had all but dried up. This example indicates that

waiting for premium markets to take hold in emerging countries is not an effective strategy.

9.5 Is the Premium Market a Volume Zone? 149

* 1. Is the Premium Market a Volume Zone?

While companies from advanced countries may have high expectations for the premium markets in China and India, in which they do well, companies that have prioritized short-term profits must undertake an adaptation strategy for local mar- kets by targeting the volume zone of the middle-class. Industries that easily fall prey to the innovator’s dilemma because of a high rate of technological innovation can- not have any expectations of a premium market and must, instead, pursue the good enough market. Should a company prioritize the premium market, or should it take the low-price path to succeed in an emerging country? This question is important in determining a global strategy.

These strategy options can be summarized by customer needs in the target mar- ket and technology competition in the local market (Gadiesh et al. 2007). In terms of customer needs, companies must ascertain whether the demand for a product’s performance or quality has risen or whether the specifications of high-end products are too high for the market to absorb. In case of growing demands to improve prod- uct performance, there may be room for differentiation with local products in terms of performance and quality by companies from advanced countries. However, if that is not the case, then lower costing local products are sufficient for the market. Therefore, there are no incentives to purchase high-cost, high-function products, and there is a high likelihood of becoming involved in a price war with local com- panies. In addition, in terms of technological competition, the strategies undertaken by companies from advanced countries will vary with the size of the gap separating them and local companies (Table 9.3).

First, we consider cases in which there exist customer requirements for product quality and functionality. Business-to-business (B2B) products such as high- performance materials used in automotive parts, industrial equipment, and con- struction equipment for the most part fit this category. Customers have an incentive to constantly improve productivity, thus creating high demands for performance and quality. In addition, durable consumer goods, such as cars and air conditioners, often fit this category. Because these products are often used over an extended

**Table 9.3** Matrix analysis of customer needs and technology competitiveness

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Technological competitiveness | Customer needs | |
| Product performance < Customer needs  Enables the differentiation of performance and quality | Product performance > Customer needs  Does not enable the differentiation of performance and quality |
| Large gap with local companies | High-quality, high-cost strategy (expect expansion of premium market) | Good enough quality, low-cost strategy, partnerships with local companies |
| Local companies play catch up | Strategy of using R&D investment to slow down catch up | Acquisition of local companies, management localization |

*Source*: Adapted from Gadiesh et al. (2007), p. 85

150 9 Marketing Theory in Global Business Context

period, customers often demand energy-saving features and high quality. Cases in which there is a large technological gap between entering and local companies in terms of consumer durables, strategies that target premium markets with high- quality, high-function products are reasonable. On the other hand, companies must plan to differentiate products that local companies can technologically catch up with, and those that are easily prone to price wars. Companies must plan to shift away from the stand-alone product model explained in Chap. [5](http://dx.doi.org/10.1007/978-4-431-55468-4_5) and move to a cus- tomer value model, thereby building an operating model that will make it difficult for local companies to catch up.

Next, companies must seriously consider a low price strategy for good enough markets in industries where they face difficult competition against cheap local prod- ucts and where customer demands for product functionality and quality are fully satisfied. As seen in China’s television market, electronics products fit this category because of their high rate of technological innovation. Even in this case, a company must respond differently depending on the size of the technological gap between it and local companies. If a company is technologically superior and cannot be easily imitated by local companies, it can, to a certain extent, differentiate its products from low price local products on functionality and quality. However, since compa- nies must provide products at a lower price than markets in the home country, they must develop products for the local market that have only the functionality and level of quality that customers there need. In addition, it is necessary that companies make the value chain of suppliers, manufacturing processes, and distribution chan- nels more efficient to cut costs, and realize a low-cost model that depends on alli- ances with local companies in many areas. On the other hand, companies find it difficult to respond to markets where customers’ product needs are satisfied, and more so when those products are made by companies in emerging countries that are already technologically on par. Companies cannot differentiate their products on technology in such a case, and must instead compete directly in terms of price. Considering that the headquarters head the company from advanced nations, com- peting in terms of price with local companies will be difficult unless that company has a high level of productivity. Thus, companies may opt to acquire a local com- pany and make the management more efficient, but they will need to create a man- agement structure on the basis of local personnel to avoid the rising operating costs. Should companies in advanced countries opt for a low price strategy in good enough markets within emerging countries, they must be careful not to fall prey to cannibalization of their high-end products made for premium markets. Manufacturers such as Sony and Panasonic have a brand image that conveys quality and perfor- mance. They therefore need to make marketing plans for quality levels, prices, dis- tribution channels, and other areas such that their brand value is not damaged when competing in terms of price. Shiseido ensures that cannibalization does not occur through brand management, using the global SHISEIDO brand made for premium markets and the Aupres brand for products in the Chinese market. This point should be noted by companies pursuing a low price strategy where they already have some

history of selling to premium markets.

* 1. The Bottom of the Pyramid Business 151
  2. The Bottom of the Pyramid Business

As mentioned earlier, BOP signifies the lowest level in the income class distribution pyramid. Of the global population of approximately six billion people, two-thirds or four billion live on only a few dollars a day. The BOP business derives profit from these poorer classes, but at the same time, it involves the people in these lower classes in the process of operating this business by providing opportunities to par- ticipate in society to those who otherwise have no stable employment. In addition, some companies have businesses that aim to improve the living conditions of those who struggle with poor nutrition or sanitation; they often partner with international organizations or NGOs that are working on poverty issues. Companies expanding their global business are expected to contribute to society through work on environ- mental issues or in other areas. Global corporations face the growing need of bal- ancing their traditional for-profit businesses with non-profit activities, and thus can gain some important suggestions from the BOP business model.

The BOP model does not merely comprise activities that contribute to society. A business must generate profits, therefore requiring companies to understand from where value is derived. Simply put, a value added is created by eliminating the “poverty penalty” of the poor who live in conditions without a reliable social system or business environment. For example, in Mumbai, India, there is a large slum area called Dharavi, as well as a wealthy neighborhood called Warden Road. The book *Next Market* (Prahalad 2005) compares no collateral consumer financing for both of these areas and notes that whereas annual interest rates in wealthy neighborhoods are 12–18 %, they are 600–1,000 % in the slums. Similarly, the book compares prices for water, telephone, diarrhea medicine, and rice, and observes that all of these prices are higher in the slums, where a “poverty penalty” is imposed. High- quality public utility services are not provided in slum areas, and higher credit risks imply higher service fees. If some sort of system can be implemented to enable credit transactions in these areas, new businesses can be established to promote value creation.

Microfinance is an example of a business system that reduces the poverty penalty in financial services. In such a system, locals become bankers and provide small loans. Borrowers use this funding to finance small businesses such as shops or indi- vidual services, thereby contributing to the creation of new businesses in that region. Key to this service are the reduction in credit risk whereby local citizenry become bankers as well as a personal relationship with borrowers. Bankers receive income from the interest generated when loans are paid back, creating incentives for the lenders to make loans corresponding to their ability to repay. Having many locals acting as bankers reduces the risk of bad debt, and the system generates a profit from the low interest. The system of microfinance is relatively simple, and though it began in Bangladesh through Muhammad Yunus and his Grameen Bank, it has since spread to countless operations in India as well as across the African continent. It has been accompanied by criticism as well, owing to the unreasonable amount of

152 9 Marketing Theory in Global Business Context

profit made by some banks by charging high interest rates, and the accumulation of excess debt by some borrowers, thereby becoming unable to repay their loans.

Marketing costs can become an entry barrier for manufacturers wanting to expand to a BOP business. First, a solid business cannot be built around BOP with- out products that have the prospect of a certain amount of demand from the poor who make up the target market. These people often live in limited communities, making it difficult for companies to understand market needs. In addition, many people are simply living day to day, causing large fluctuations in demand. Furthermore, creating distribution channels to deliver products to customers entails exorbitant costs. In such a business, where low-priced products are sold in large volumes, high demand volatility can be fatal. Thus, partnering with various players is ideal for running a successful BOP business. For example, market needs of the poor can be obtained from detailed information held by NGOs that provide local assistance. Product distribution can be built through tie-ups with banks that provide microfinance and by leveraging the local banker network.

Hindustan Unilever (the Indian subsidiary of the European CPG manufacturer Unilever) formed alliances with multiple parties to create a successful soap business in India. It first launched a global public–private partnership (PPP) to promote the idea of washing hands with soap to improve hygiene in India. It held promotional activities to instill the custom of using soap when washing hands in conjunction with the World Bank and USAID. In the process, it partnered with approximately 400 NGOs and conducted local seminars on how to use soap. It employed sales- women in rural areas referred to as *shakti*, who educated locals on hygiene and offered advice in addition to selling products. The company led with the societal goal of improving rural hygiene and was successful in generating royalties and cre- ating a brand image for its products.

Several Japanese companies have also begun similar efforts, such as Ajinomoto’s nutrition improvement program in Ghana. However, only a few companies have been successful in BOP businesses. P&G invested USD ten million worldwide in a project to sell a powder that cleans water, but later realized the difficulty of generat- ing profits from the sale of the product and instead turned it into a philanthropic enterprise (Karamchandani et al. 2011). BOP businesses benefit society by solving poverty issues that invigorate rural areas or improve nutrition and hygiene; however, companies must balance these efforts by actually creating a profitable business. BOP businesses require the creation of ecosystems that involve a broad range of players, from public organizations for developmental assistance and NGOs to local communities. Thus, companies that run these businesses must first understand the objectives of each organization they work with, and then act as coordinators in win– win joint efforts.

* 1. Conclusion

In this chapter, we discussed methodologies for the planning and execution of mar- keting strategies, and examined case studies targeting China and India. Global aggregation strategies are often not effective for companies in advanced countries,

9.7 Conclusion 153

including those in Japan, which attempt to expand their home country business into global markets. Business environments and customer needs are often markedly different in target countries, thereby requiring companies to deepen their under- standing of these markets. Large countries such as China and India have great income disparities, wherein wealthy classes have lifestyles on par with those in advanced countries, while poor classes make less than USD 1,000 per year. Because of the various customer classes due to differences in regional characteristics and lifestyle, market segmentation and targeting of specific customers become impor- tant. Therefore, companies can choose marketing plans according to the 4Ps: devel- oping a product according to local circumstances; setting a price; arranging distribution channels for products and services (i.e., place); and implementing pro- motions that provide product information to potential customers.

In this chapter’s case studies, we examined the high-growth trends in the middle class—the volume zone—in terms of the hierarchical distribution of disposable income. Households with disposable income greater than USD 10,000 have been increasing rapidly in both China and India since 2000, and as of 2011 they have accounted for 36 and 15 %, respectively, of their overall national markets. However, a large gap still exists between these countries and Japan, where most households have above USD 45,000 in disposable income. Thus, acquiring customers from the middle classes of both countries requires a low price strategy.

However, companies in advanced countries effectively target wealthy classes that are similar to markets in their home country; therefore, they must carefully consider whether to pursue a low price strategy for a good enough market. In this chapter, we introduced a matrix to analyze customer needs and competitive environ- ments with local companies, as a framework to determine strategic options. There are few incentives to purchase high-priced, high function products even for the wealthy, when the ascending curve of customer needs for product functionality and performance is somewhat satisfied. In such a case, companies must select a low price strategy for good enough markets. However, if companies possess technology superior to that of their local competitors, they can partner with local companies using their technology as leverage. Should companies find it difficult to differentiate products because of technological catch up by local competitors, their only hope of success is to beat their competitors in terms of prices. Accordingly, companies may also have the option of continuing operations without major changes by acquiring a local company. On the other hand, in case of an increase in the demand for product functionality and performance, it is possible to pursue the premium market using a high price/high function strategy if the company has superior technology. To avoid the quick catch up of local competitors in terms of technology, a company can invest in R&D or build a business model that makes catch up difficult.

We conclude this chapter by discussing the BOP business that targets the bottom- most classes of the world’s population. Companies taking this path must operate their business with a proper balance of for-profit and non-profit activities, combin- ing the business with social contribution objectives such as solving poverty issues or improving nutrition and hygiene. There are few success stories in the BOP mar- ket; however, the value of providing services required by the poverty-stricken is large because companies partner with a broad range of stakeholders such as public

154 9 Marketing Theory in Global Business Context

organizations that provide developmental aid, NGOs, and local communities. Companies conducting business globally will find it worthwhile to consider this business model in some form.

**Open Access** This chapter is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Noncommercial License, which permits any noncommercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author(s) and source are credited.

References

Diamond Inc. (2002). *MBA management book.* Tokyo: Diamond Inc.

Gadiesh, O., Leung, P., & Vestring, T. (2007). The battle for China’s good-enough market. *Harvard Business Review, 85*, 80–89.

Karamchandani, A., Kubzansky, M., & Lalwani, N. (2011). Is the bottom of the pyramid really for you? *Harvard Business Review, 89*, 107–111.

Moore, J. (2002, January). *Chasm* (trans: Kawamata Seiji). Tokyo: Shoeisha.

Ogawa, K. (2009, July). *Management text marketing Nyuumon*. Tokyo: Nikkei Sangyo Shinbunsha. Prahalad, C. K. (2005, December). *Next market “Hinkonsou” wo “Koukyaku” ni Kaeru Jisedai Business Senryaku* (Wharton Keiei Senryaku Series) (trans: Skylight Consulting). Tokyo:

Nikkei BP.

Rogers, E. M. (2007). *Innovation Fukyuugaku* (trans: Aoike Shin’ichi & Uno Yoshiyasu). Tokyo: Sanno Daigaku Shuppanbu.

9.3 Маркетинг, планирование и выполнение: 4P маркетинга.

Процесс создания конкретного маркетингового плана на основе маркетинговой стратегии известен как концепция 4P маркетинга. Она включает в себя такие элементы, как товар, цену, месторасположение и продвижение, каждый из которых описывается в следующих параграфах (рис. 9.1).

Первый элемент, товар включает в себя ту психологическую ценность, которую клиенты вкладывают в продукт и которую несут в себе брендинг и дизайн, в дополнение к более прямой ценности, которая определяется функциональностью и производительностью. Для крупных потребительских товаров длительного пользования доставка, установка и другие послепродажные услуги входят в состав продукта. В рамках целевых рынков компании должны начать развивать основные концепции товаров и услуг, которые наилучшим образом удовлетворяют потребностям клиента. Затем, они должны разработать конкретные продукты, основываясь не на функциональности, а на дизайне и послепродажном обслуживании. Например, японская бытовая техника обычно включает в себя гарантию от производителя, который соглашается на бесплатный ремонт товара в течение года после его приобретения в случае, если этот товар неисправно работает по причинам, не связанным с виной пользователя товара. Такой сервис обеспечивается системой обеспечения качества товара. И наоборот, китайский гигант «Haier», также производящий бытовую технику, не предоставляет какой-либо гарантии, однако имеет конкурентное преимущество, подчеркивая послепродажное обслуживание своих товаров. Вместо предоставления гарантии в случае неисправности товара компания «Haier» в течение нескольких часов после возникновения проблемы привлекает своих сотрудников к техническому обслуживанию такого товара. В общем, компании должны учитывать такие аспекты, как послепродажное обслуживание помимо качества и функциональности товара при разработке моделей товаров.

142 9 Теория маркетинга в глобальном бизнес-контексте

Рис. 9.1 4P маркетинга

Бренд это еще одна деталь, которая может быть включена в товарную классификацию в рамках маркетинговых планов. Некоторые бренды привязаны к фирменным названиям компании, тогда как другие привязаны к названиям товаров. В первом случае ценность бренда состоит в самом названии компании, как в случае с «Sony», которая известна своей инновационной продукцией, или «Toyota», которая известна своими высококачественными автомобилями. Во втором случае ценность бренда основывается на основной и сопутствующей продукции компании. Например, компания «Procter & Gamble (P&G)» разделяет свой косметический бизнес на бренд премиум-класса «SKII» и бренд «Olay», ориентированный на массовый рынок. В следующей части мы проанализируем маркетинг компании «Shiseido» в Китае. Наряду со своим международным брендом «SHISEIDO» компания разработала бренд косметики под названием «Aupres», приспособленный к китайскому рынку. Товары под косметическим брендом «SHISEIDO» экспортировались в Китай и были нацелены на наиболее богатых потребителей. Таким образом, руководство компании «Shiseido» решило, что нужно разработать новые товары, приспособленные к наибольшему сегменту рынка, если компания хочет серьезно развиваться в Китае. Однако, в компании «Shiseido» решили использовать другое торговое название при продвижении новых товаров, таким образом, в какой-то степени скрывая их связь с брендом «Shiseido» в качестве меры против возможного риска снижения ценности бренда «SHISEIDO». Такой способ управления брендом является важным элементом маркетингового планирования.

Следующий элемент это цена. При определении цены товаров и услуг должны учитываться следующие аспекты:

• себестоимость товаров и услуг;

• ценовая эластичность на данном рынке;

• цены на конкурирующие товары.

Чтобы получать прибыль от предоставления товаров и услуг, требуется установление их цен на уровне выше их себестоимости. Однако, себестоимость включает в себя как постоянные расходы, такие как НИОКР и износ основных средства, так и переменные расходы, такие как материалы и заработная плата производственных рабочих.

В части, касающейся постоянных расходов, средняя себестоимость товаров и услуг снижается при увеличении объема продаж, заставляя рассчитывать спрос и определять момент, когда выручка превысит средние издержки. Более того, компании должны обладать пониманием ценовой эластичности своих товаров и услуг. Сбыт товаров с высоким уровнем ценовой эластичности замедляется при увеличении цены, что делает такое повышение цен таких товаров затруднительным. С другой стороны, спрос на товары первой необходимости существенно не снижается, даже если цены растут. Эти товары имеют низкую ценовую эластичность, и относительно легким является повышение их цен. В конечном итоге, если при ценообразовании конкурирующих товаров компаниям трудно установить отличия своих товаров от конкурирующих по качеству, функциональности или послепродажному обслуживанию, им также будет трудно установить цены на такие товары выше, чем у конкурентов. Например, недавние ценовые войны между производителями телевизоров с плоским экраном привели к значительному снижению средней отпускной цены этих товаров. В результате этого, продажи выросли, однако, даже крупнейший производитель «Samsung» почти не получил никакой прибыли. Таким образом, когда происходят ценовые войны среди товаров, которые значительно похожи, всем производителям приходится сбрасывать свои цены до абсолютного минимума.

Также компании должны активно продумывать жизненный цикл товар в рамках построения ценовых стратегий. Ценовые стратегии для новых товаров в момент их появления на рынке включают в себя «снятие сливок» и установление цен, обеспечивающих прочное внедрение на рынок. «Снятие сливок» это стратегия установления цен на высоком уровне для «верхнего слоя» клиентов, которые готовы заплатить повышенную цену (например, лица, относящиеся к высшему классу, с высокой резервированной ценой товаров). Например, когда компания «Intel» выпускает новые процессоры, она обычно устанавливает высокие цены для своих приоритетных пользователей (Огава 2009). В противоположность этому, при стратегии установления цен, обеспечивающих прочное внедрение на рынок, цены на новую продукцию устанавливаются на уровне нижнего предела. Товары с сетевыми внешними факторами, на которые влияет количество пользователей, стремятся как можно быстрее собрать большое число пользователей. Этот феномен иллюстрируется недавним примером конкуренции стандартов на рынке DVD-технологий между форматами Blu-ray и HD DVD.

Существуют другие различные стратегии установления цен, такие как создание различных категорий одного товара, как в случае с автомобилями, продажа дополнительных товаров, как в случае с провайдерами сотовой связи, которые получают доход за счет тарифов на связь, продавая мобильные телефоны по низким ценам, или создание различных моделей товаров для различных рынков или клиентов, причем цены на товары зависят от времени его выпуска (например, выпуск книги в мягкой обложке после выпуска книг в жестком переплете).

9.3 Маркетинг, планирование и выполнение: 4P 143

Третьим элементом является местоположение, то есть способ предоставления товара или услуги. Товарам, разрабатываемым производителями, необходимо любой ценой достичь потребителей. Ритейлеры организовывают места, где они осуществляют продажи, и в зависимости от товара они также могут обеспечивать распространение товара по сложным маршрутам, что включает предприятия оптовой торговли. С другой стороны, некоторые компании предоставляют клиенту товары напрямую без посредников (так называемая дезинтермедиация) с помощью электронной торговли через Интернет. «Местоположение» определяет каналы, которые компания использует для предоставления своих товаров и услуг потребителям.

При выходе бизнеса на рынки развивающихся стран, таких как Китай и Индия, основной проблемой является работа с такими каналами сбыта. Во-первых, ритейлеры или дистрибьюторы, например,

предприятия оптовой торговли часто сталкиваются с нормативными требованиями, налагаемыми на иностранные компании при входе на рынок, которые зачастую требуют, чтобы существовало партнерство с местной компанией.

Например, Китай в 2001 году присоединился к ВТО, что привело к отмене большинства нормативных актов, распространявших свое действие на иностранные предприятия розничной и оптовой торговли, за исключением некоторых отраслей. Крупные иностранные сети супермаркетов и магазинов шаговой доступности выходят на китайский рынок, хотя местные компании все еще занимают большую долю рынка. В Индии приняты более жесткие требования, чем в Китае, и они затягивают выход иностранных фирм на различные сегменты рынка Индии. В частности, ритейлеры все еще сталкиваются с жесткими требованиями к иностранным компаниям, и одновременно с появлением признаков дерегулирования существуют политические проблемы, которые затрудняют перспективы значительных улучшений в короткие сроки. Таким образом, компании поняли, что необходимо строить взаимоотношения с местными компаниями и организовывать тщательную работу в рамках таких объединений. Например, компания «Shiseido» продает свои товары, используя в рамках своей маркетинговой стратегии специализированные магазины. В районных городах, в которых отсутствуют крупные универсальные магазины, «Shiseido» открыла высококачественные специализированные магазины косметики и обучает своих консультантов по красоте осуществлению личных продаж. Компания «Shiseido» также создала систему премирования, при которой награждаются ритейлеры с лучшими показателями продаж. Ритейлеры могут потребовать расторгнуть свой договор с компанией «Shiseido» в день перезаключения договора, но большинство ритейлеров делают выбор в пользу долгосрочного договора на право быть специализированным магазином «Shiseido».

Логистика, или своевременное перемещение товаров в назначенное место является еще одним важным элементом пункта «местоположение». В Индии свежая еда часто портится из-за проблем с логистикой. Отсталая инфраструктура, такая как автомобильные и железные дороги является еще одной серьезной проблемой, однако значительным также является влияние недостаточной обученности логистического персонала управлению, хранению и оптимизации транспортировки.

Логистические услуги в Индии представляют собой огромные бизнес-возможности, и многие японские компании, в том числе торговые компании начинают выходить на этот рынок. Китай и Индия являются географически крупными государствами с чаще всего высокими логистическими затратами. Таким образом, критически важным является создание более эффективной местной логистики.

Последняя «P» это продвижение или деятельность, направленная на стимулирование сбыта и продвижение товара. Несмотря на выбор таких целевых рынков, на которых, по мнению компаний, они смогут эффективно использовать свои лучшие ресурсы и создавать продукты и услуги, соответствующие таким рынкам, без надлежащего маркетинга выручка расти не будет. Маркетинговые акции проводятся для содействия и стимулирования процесса, начинающегося с привлечения внимания потенциального клиента и заканчивающегося непосредственно покупкой. Модели поведения потребителей описаны ниже в шагах АИДМА:

Внимание: товар привлекает внимание потенциальных клиентов Интерес: они становятся заинтересованными в товаре

Желание: они желают этот товар

Память: их желание это не просто какая-то мимолетная вещь, клиент со всей серьезностью относится к товару

Действие: клиенты совершают покупку

Потенциальные покупатели начинаются с концентрации внимания на целевом товаре. Они могут посмотреть телевизионную рекламу с последней цифровой камерой и перейти к следующему шагу, в котором товар производит на него впечатление, вследствие чего потенциальные покупатели становятся заинтересованными в товаре. Затем у них создается страстное желание приобрести цифровую камеру. Однако, даже если они и хотят приобрести этот товар, они могут рассматривать ее покупку как что-то мимолетное. Следовательно, для совершения покупки это желание должно остаться в памяти клиента. И наконец, потребительское поведение завершается, когда клиент идет в магазин потребительской электроники и приобретает цифровую камеру.

Средства, которые используют компании при продвижении своих товаров, зависят от процесса АИДМА. На первых этапах привлечения внимания и интереса потребителей реклама с использованием видео- и графических изображений может быть эффективным способом создания впечатления о товаре. Для достижения этого может быть использована реклама в различных СМИ, например, телевизионная реклама, реклама в газетах и журналах. К тому же в первой половине процесса АИДМА также являются эффективными деятельность по поддержанию контактов с общественностью (PR), сфокусированная на каком-то событии, или сарафанное радио. Средства продвижения включают в себя образцы и подарки, выкладку товара, листовки и купоны. Также важным является участие человека в продвижении, например, участие специального торгового персонала, осуществляющего консультирование клиентов. Такое продвижение обеспечивает непосредственный контакт с клиентами, который показывает уровень интереса или желания приобрести определенный товар, и является эффективным во второй половине процесса АИДМА.

144 9 Теория маркетинга в глобальном бизнес-контексте

Однако, модель потребительского поведения АИДМА недавно перестала использоваться и превратилась в модель АИСАС: первые два элемента модели, «внимание» и «интерес» остались неизменными, однако последние три сменились на «поиск», «действие» и «обмен мнениями о продукте». Широкое использование Интернета сопровождается более широким использованием сайтов сравнения интернет-магазинов. Более того, потребители могут легко приобрести товары через Интернет, что сокращает процесс, начинающийся с заинтересованности в товаре и завершающийся походом в магазин для приобретения товара. Используя наш пример с цифровой камерой, можно описать этот процесс так: потребители сначала становятся заинтересованными в товаре, ищут его в Интернете, проверяют его функциональность и сравнивают его с другими товарами. Затем они приобретают выбранный ими товар («действие») и делятся информацией о продукте через Интернет путем написания постов в блогах или социальных сетях, таких как «Twitter». Когда сарафанное радио начинает распространять информацию о товаре, оно становится важным источником информации для следующего потенциального покупателя.

Развитие Интернета и социальных сетей привело к отрицательной динамике выручки от рекламы в традиционных СМИ, таких как телевидение и газеты. С другой стороны, выросла выручка от рекламы в Интернете из-за более эффективного достижения потенциальных клиентов, имеющих определенную заинтересованность в товаре, путем изменения содержания рекламы товара в зависимости от критериев поиска, как в случае с рекламным сервисом «Google», основанном на ключевых словах. Сетевая среда в развивающихся странах, таких как Китай и Индия не отличается от сетевой среды в развитых странах. Таким образом, эффективность продвижения с использованием правил АИСАС будет только возрастать.

Варто зазначити,що маркетингові методи, обговорювані вище в даному розділі, не розповсюджуються на інтернет-маркетинг. Наприклад, рекомендаційні методи можуть використовуватися в електронній комерції на основі пошуку ключових слів споживачів або історії закупівель. Замість того щоб поділяти та націлювати ринок, компанії можуть нести відповідальність за індивідуальні споживчі атрибути в Інтернеті. Компанії можуть використовувати великі обсяги даних ("великі дані"), які доступні в Інтернеті задля того,щоб відповідати на споживчу динаміку в реальному часі ; відстеження моделей поведінки споживачів на основі цих даних має ключове значення.

Крім того, компанії повинні гнучко модифікувати 4Рs на базі обставин з орієнтиром на ринок, замість того щоб використовувати традиційні методи систематичного створення маркетингових стратегій, на відміну від маркетингових досліджень. Маркетинг з використанням великих даних є передовою областю, а також спостерігається зростання популярності використання Інтернету навіть у країнах, котрі розвиваються.

146 9 Теорія маркетингу в глобальному бізнес-контексті

9.3 Приклади маркетингового аналізу: Китай та Індія

Ми використовуємо приклади Китаю та Індії в нашому обговоренні з приводу створення маркетингової стратегії. Ми не аналізуємо деталі маркетингових планів з конкретними продуктами та послугами, а скоріше показуємо основні напрямки стратегій в цих двох країнах, котрі розвиваються. Найголовніше – розглянути питання компаній з країн, які розвиваються, включаючи Японію, з точки зору бізнес стратегії в таких краънах, що і є різницею в економіці між країною проживання та цільовими країнами. Аналіз рівня доходів і купівельної спроможності споживачів в цільових країнах має важливе значення, особливо з точки зору маркетингу. Проте, дані щодо середнього рівня доходів в країнах з великою нерівністю в прибутках мають невелике значення . Інформація про розподіл доходів домашніх господарств має важливе значення, і компанії можуть використовувати її для поділу ринка і дослідження класів, які повинні бути цільовими.

Малюнок 9.2 демонструє відсоток домашніх господарств в Китаї та Індії з більш ніж 10 000 доларів США наявного доходу. Ці країни переживають швидке економічне зростання, а число сімей, які купують товари тривалого користування, такі як побутова електроніка та автомобілі, або ті, які мають регулярні відпустки є свідками значного зростання.

40%

35%

30%

25%

20%

15%

10%

5%

0%

Китай Індія

Мал. 9.2 Частка об’ємної зони в Китаї та Індії (Джерело: розрахунки автора на основі даних Euromonitor)

9.4 Приклади маркетингового аналізу: Китай та Індія 147

Ми встановили 10 000 доларів США наявного прибутку для домашніх господарств, так зване відокремлення від «об’ємної зони». У 1990-ті роки, 1-2% домашніх господарств в обох країнах були показниками лінії доходів, показники зростали з більш швидкими темпами після 2000 року. Зростання в Китаї було особливо значним, адже більш ніж 35% домашніх господарств вказали на наявність більш ніж 10 000 доларів США прибутку. Проте, цей графік поданий в доларах США, тому ми повинні враховувати інфляцію.

Паритет купівельної спроможності (ПКС) споживачів в обох країнах повинен бути оціненим. Він вимірює купівельну спроможність тієї чи іншої країни під час регулювання міжнародного рівня цін. Наприклад, ціни в Японії порівняно вищі, ніж в Китаї. Таким чином, при порівнянні рівнів прибутків населення в обох країнах, купівельна спроможність домашніх господарств в Китаї, в реальному вираженні, більша, ніж в Японії. Станом на 2012 рік, закупівельні значення паритету Японії, Китаю та Індії знаходились в межах 144, 53 і 44 (в той час як в США на позначці 100). Іншими словами, в той час як рівні цін в Японії в 1,44 рази вище, ніж в США, в Китаї та Індії в 0,53 і 0,44 рази, відповідно. Це вказує на те, що ціни в Японії приблизно в три рази вище, ніж в Китаї та Індії, що робить купівельну спроможність китайського домашнього господарства з 10 000 доларів США річного доходу в домашньому господарстві в даних обставинах заробляти 30 000 доларів США в Японії. Проте, варто зазначити, що паритет купівельної спроможності є середньою мірою всієї країни. Вітчизняні та міжнародні ціни продуктів щоденного споживання, такі як персональні послуги або харчові продукти, які важко імпортувати з-за кордону, мають великі відмінності; таким чином, частка споживання цих продуктів населенням з високим рівнем доходів є низькою. З іншого боку, товари, такі як автомобілі та споживча електроніка високого класу мають маргінальний диспаритет цін між Японією, Китаєм та Індією. Таким чином, компанії повинні відзначати, що дані рівнів доходів, які використовуються для розрахунку середньої купівельної спроможності, занадто високі, щоб розглядатися в маркетинговій стратегії розвинених країн.

На малюнку 9.3 показано розподіл доходів в Японії, Китаї та Індії, щоб краще зрозуміти ринкове середовище в цих країнах. Понад 70% домогосподарств в Японії мають річний наявний дохід, котрий перевищує 45 000 доларів США, в той час як відсотки в Китаї і Індії становлять 3 і 1%, відповідно. Навіть при врахуванні купівельної здатності, компанії повинні визнати, що китайські та індійські ринки дуже відрізняються від ринків в розвинених країнах. Коли японські компанії, котрі розширюються на міжнародному рівні для американських та європейських ринків, аспект "агрегації" рамок AAA часто використовується в якості стратегії. Але елітні ринки, в яких можна використовувати дану стратегію, складають лише невелику частину загальних ринків Китаю та Індії. Хоча, як показано на мал. 9.3, середній рівень доходів в Китаї та Індії росте з швидкими темпами. Домогосподарства, котрі знаходяться вище квазі-просунутого рівня мають 25 000 доларів США річного доходу, що складає майже 10% від загального числа домашніх господарств в Китаї, а загальне число таких домогосподарств становить приблизно таке же, як і в Японії. У найближчі 5-10 років, цілком ймовірно, що ці країни матимуть елітні ринки, такі ж великі, як і в розвинених країнах.

Проте, в найкоротші терміни, компанії повинні проаналізувати стратегії для орієнтації середнього класу нижче об’ємної зони. Серед припущень маркетингових стратегій, орієнтованих на цю групу, адаптація (для локальних ринків) необхідна для надання продуктів, які будуть прийняті місцевими ринками з дещо нижчим рівнем доходів.

148 9 Теорія маркетингу в глобальному бізнес-контексті

Японія

Китай

Індія

0% 20% 40% 60% 80% 100%

9% 19% 71%

2%

6% 3%

64% 27%

1% 1%

82% 15%

До $10000 $10000до $25000

$25000 до $45000 Більш ніж $45000

Мал. 9.3 Одноразовий розподіл доходів в Китаї та Індії (2011) (Джерело: оцінка автора на основі даних Euromonitor)

Таким чином, компанії повинні зменшити функціональність та продуктивність продуктів для того, щоб продати їх за ціною нижче, ніж ціна одного і того ж продукту на внутрішньому ринку. Крім того, компанії повинні переглянути весь ланцюжок створення вартості продукту, від закупівлі матеріалів і виробничих процесів, шляхом розподілу і післяпродажного обслуговування, задля досягнення низької цінової моделі. Компаніям, можливо, доведеться створити альянс з місцевою компанією, щоб підвищити власну конкурентоспроможність. Середні ринки, пропоновані Китаєм та Індією часто називають " ринками високого рівня". Коли темпи технологічних інновацій продуктів є швидкими та певний рівень технології задовольняє вимоги споживачів, високотехнологічні продукції не обов'язково добре продаються навіть на елітних ринках з високим рівнем доходів. Дилема інноватора викликає руйнівну новацію, і коли продукти стають коммерціоналізірованими, то ринок високого рівня створює їх зовнішній вигляд, незалежно від рівня доходів. Згідно з аналізом китайського ринку телевізійного приймача в 2005, акції елітного ринку (з перевагою іноземних фірм, таких як Sony і Panasonic), середнього бізнесу (плаский телевізор, зроблений китайськими компаніями), та ринки початкового рівня (ЕПТ-телевізори, зроблені китайськими компаніями) були на рівні 13, 62 і 25% відповідно, та ринок високого рівня в середньому бізнесі зазнав швидкого зросту (Gadiesh et al. (2007)). Проте, в кінці 2009 року, компанія Sony представила низько-вартісний ЖК-телевізор на китайському ринку (модель 32 дюймів, яка продається за ціною 3000 юанів), а до 2010 року елітний ринок мало не зник. Цей приклад показує, що оволодіння елітних ринків країнами, котрі розвиваються не є ефективною стратегією.

9.5 Елітний ринок це об’ємна зона? 149

9.5 Елітний ринок це об’ємна зона?

У той час як компанії з розвинених країн можуть мати великі надії стосовно елітних ринків в Китаї та Індії, в яких вони досягають успіху, компанії, які пріоритезувати короткострокові прибутки повинні взяти на себе стратегію адаптації для місцевих ринків шляхом впливу на об'ємну зону в середньому класі. Галузі, котрі легко стають жертвами дилеми інноватора, через високі темпи технологічних новацій не можуть мати будь-які надії на елітний ринок і мають, натомість, продовжувати тенденцію успішного ринку. Країні слід ставити в пріоритет елітний ринок, або ж мати низькі ціни, щоб бути успішною в країні, котра розвивається? Це питання має важливе значення у визначенні глобальної стратегії.

Ці варіанти стратегії можна підсумувати потребами клієнтів на цільовому ринку та технологіями конкуренції на місцевому ринку (Gadiesh et al. (2007)). З точки зору потреб клієнтів, компанії повинні упевнитися в тому, чи є попит на продукт та чи якість товару росте, а також чи достатньо високі специфікації високотехнологічної продукції для ринку. У разі зростаючих вимог підвищення продуктивності продукту може відбутися диференціація місцевих продуктів, з точки зору продуктивності та якості компаній з розвинених країн. Однак, якщо це не так, то нижча вартість місцевих продуктів буде достатньою для ринку. Таким чином, немає ніяких стимулів для високовартісних купівель, та високо функціональних продуктів, а також існує висока ймовірність того, що це приведе до початку цінової війни з місцевими компаніями. Крім того, з точки зору технологічної конкуренції, стратегії, здійснювані компаніями з розвинених країн, будуть змінюватися в залежності від розміру проміжку, котрий відокремлює їх від місцевих компаній (таблиця 9.3).

По-перше, ми розглядаємо випадки, в яких існують вимоги клієнтів щодо якості та функціональності продукції. Продукти бізнес для бізнесу (B2B), такі як матеріали з високим рівнем продуктивності, котрі використовуються в автомобільних деталях, в промисловому устаткуванні та будівельній техніці, здебільшого відповідають цій категорії. Клієнти мають стимул постійно покращувати продуктивність, створюючи тим самим високі вимоги до продуктивності та якості. Крім того, споживчі товари тривалого використання, такі як автомобілі та кондиціонери, часто відповідають цій категорії. Оскільки ці продукти часто використовуються протягом тривалого періоду, клієнти вимагають енергозберігаючі функції та високу якість.

Таблиця 9.3 Матричний аналіз потреб клієнтів і конкурентоспроможності технологій

Технологічна конкурентоспроможність Потреби клієнта

Експлуатаційні характеристики продукту <Потреби клієнта

Дозволяє диференціацію продуктивності та якості Експлуатаційні характеристики продукту> Потреби клієнта

Не дозволяє диференціювати продуктивность та якість

Великий розрив з місцевими компаніями Високоякісна та високовартісна стратегія (очікується розширення елітного ринку) Мають хорошу якість, недорогі стратегії, партнерські відносини з місцевими компаніями

Місцеві компанії намагаються відповідати потребам Стратегія використання інвестицій R & D, щоб уповільнити наздогнання Придбання місцевих компаній, локалізація управління

Джерело: Взято з Gadiesh et al. (2007), ст. 85

150 9 Теорія маркетингу в глобальному бізнес-контексті

Випадки, в яких є великий технологічний розрив між суспільними та місцевими компаніями, з точки зору споживчих товарів тривалого користування, стратегій, націлених на елітні ринки з високоякісними, високо функціональними продуктами, є обґрунтованими . З іншого боку, компанії повинні планувати диференціацію продуктів, котрі місцеві компанії можуть технологічно наздогнати, і ті, які легко піддаються ціновим війнам. Компанії повинні планувати відходження від автономної моделі продукту ( що пояснюється у розділі 5) і перейти до моделі споживчої цінності, створюючи тим самим операційну модель, яка зробить її недосяжною для місцевих компаній.

Далі, компанії повинні серйозно розглянути питання про стратегію низьких цін для ринків високого рівня, в тих галузях, де вони стикаються з серйозною конкуренцією з дешевими місцевими продуктами і вимоги замовника щодо функціональності та якості продукції повністю задоволені. Як видно на китайському телевізійному ринку, продукти електроніки підходять під цю категорію через високу швидкість їх технологічних інновацій. Навіть в цьому випадку, компанія повинна реагувати по-різному в залежності від розміру технологічного розриву між нею та місцевими компаніями. Якщо компанія технологічно більш досконала і не може бути легко зімітованою місцевими компаніями, вона може, певною мірою, диференціювати свої продукти, від місцевих продуктів з низькою ціною по функціональності та якості. Однак, оскільки компанії повинні постачати продукцію за нижчою ціною, аніж ринки в рідній країні, вони повинні розробляти продукти для місцевого ринку, котрий має лише функціональність та рівень якості, який потребують клієнти. Крім того, необхідно, щоб компанії робили ланцюжок створення доданої вартості постачальників, виробничих процесів, а також розподіляли канали більш ефективно, щоб скоротити витрати і недорого реалізувати модель, яка залежить від альянсів з місцевими компаніями в багатьох областях. З іншого боку, компаніям важко відповідати ринкам, де потреби в продукції клієнтів задоволені, і тим більше, коли ці продукти виробляються компаніями країн, котрі розвиваються, і технологічно вже знаходяться на одному рівні. В такому випадку, компанії не можуть диференціювати свою продукцію за технологією і замість цього повинні конкурувати безпосередньо з точки зору ціни. З огляду на те, що головний уряд очолює представник з розвинених країн, конкуренція з точки зору ціни з місцевими компаніями буде складною, якщо ця компанія не має високий рівень продуктивності. Таким чином, компанії мають можливість придбати місцеву компанію і зробити управління більш ефективним, але їм потрібно буде створити структуру управління на основі місцевого персоналу, щоб уникнути зростаючих експлуатаційних витрат. Чи є необхідність в тому, щоб компанії в розвинених країнах вибирали низьку цінову стратегію на ринках високого рівня в країнах, що розвиваються? Вони повинні бути обережними, щоб не стати жертвами розукомплектування власних високоякісних виробів для елітних ринків. Корпорації, такі як Sony і Panasonic мають імідж бренду, який виражає якість і продуктивність.

Тому вони повинні зробити маркетингові плани для рівнів якості, ціни, каналів розподілу, а також в інших областях, так, щоб ім’я бренду не було спаплюженим, при конкуренції в ціновій політиці. «Shiseido» гарантує, що розукомплектування виробів не відбувається через бренд-менеджмент, глобальний бренд «Shiseido» використовується для елітних ринків і марки «AUPRES» для продуктів на китайському ринку. Цей момент слід відзначити компаніям, що переслідують низьку цінову політику, згідно якої вони вже мають деяку історію продажу на елітних ринках.

9.6 Основа бізнес піраміди 151

9.6 Основа бізнес піраміди

Як зазначалося вище, БП( бізнес піраміда) демонструє найнижчий рівень в розподілі піраміди на класи прибутків. Із загального числа населення, близько шести мільярдів людей, дві третини або чотири мільярда живуть лише на кілька доларів в день. БП отримує прибуток від цих бідних класів, але в той же час, вона залучає людей з нижчих класів в процес експлуатації даного бізнесу, тих, хто не має стабільної зайнятості, надаючи їм можливость брати участь в житті суспільства. Крім того, деякі компанії мають підприємства, які спрямовані на поліпшення умов життя тих, хто бореться з поганим харчуванням та антисанітарією; вони часто мають партнерські відносини з міжнародними організаціями або недержавними організаціями, які працюють з проблемами бідності. Компанії розширюють свій глобальний бізнес; очікується, що цей бізнес внесе свій вклад в розвиток суспільства за допомогою роботи з питань охорони навколишнього середовища або в інших областях. Глобальні корпорації стикаються зі зростаючою потребою в балансуванні їх традицій щодо некомерційних підприємств в некомерційній сфері діяльності, і, таким чином, можуть отримати деякі важливі пропозиції від моделі БП.

Модель БП містить не лише заходи,котрі вносять вклад в суспільство. Бізнес повинен приносити прибуток, тому вимагає від компаній розуміння виведення ціни. Простіше кажучи, додаткова вартість створюється за рахунок усунення "штрафу бідності" з бідних сімей, які живуть в умовах, не маючи надійної соціальної системи або бізнес-середовища. Наприклад, в Мумбаї, Індія, є велика область нетрів, котра називається Дхараві, а також багатий район - Уорден-роуд. Книга "Next Market" (Prahalad 2005) порівнює фінансову забезпеченість в обох районах, і зазначає, що в той час як річні процентні ставки в багатих районах складають 12-18%, то в бідних 600-1000%. Крім того, книга порівнює ціни на воду, телефон, медицину, а також рис, і зазначає, що всі ці ціни вищі в бідних районах, де накладається «штраф за бідність». Високоякісні комунальні послуги не надаються в бідних районах, а також більш високі кредитні ризики означають більш високі плати за послуги. Якщо якась система може бути реалізована для кредитних операцій в цих областях, нові підприємства можуть бути створені з метою створення доданої вартості.

Мікрофінансування є прикладом бізнес-системи, яка зменшує «штраф за бідність» в сфері фінансових послуг. У такій системі, місцеві жителі стають власниками бізнесу і їм надаються невеликі кредити. Позичальники використовують ці кошти для фінансування малого бізнесу, такого як приватне підприємництво чи окремих послуг, сприяючи таким чином створенню нових підприємств в цьому регіоні. Ключ до цієї послуги ˗ це зниження кредитного ризику, при якому місцеве цивільне населення стає власником бізнесу, через особисті відносини з кредиторами. Власники бізнесу отримують прибутки від відсотків, отриманих при окупанні кредитів, так створюється стимул для кредиторів, надавати ці кредити, відповідно можливостям їх погашення. Маючи велике число місцевих жителів, котрі виступають в якості власників бізнесу, знижується ризик виникнення неоплачуваних кредитів і система спричиняє прибуток від низького інтересу.

Система мікрофінансування є відносно простою, і хоча це почалося в Бангладеші завдяки Мухаммеду Юнусу та його «Grameen Bank», з того часу вона поширилася на незліченну кількість фінансових операцій в Індії, а також на весь африканський континент. Це супроводжувалося критикою, а також через необґрунтовану кількість прибутку, отриманого деякими банками, які стягували високі процентні ставки, а також через накопичення надмірного боргу деякими позичальниками , які були не в змозі погасити свої кредити.

Витрати на маркетинг можуть стати вхідним бар'єром для виробників, які бажають розширитися для БП. По-перше, жорсткий бізнес не може бути побудований навколо БП без продуктів, які мають перспективу певного попиту з боку бідних, які складають цільовий ринок. Ці люди часто живуть в обмежених спільнотах, тим самим створюючи складнощі в розумінні потреб ринку для компаній. Крім того, багато людей просто живучи день за днем створюють великі коливання попиту. Більш того, створення каналів збуту для доставки продукції клієнтам тягне за собою непомірні витрати. У такому бізнесі, де недорогі продукти продаються у великих обсягах, непостійність високого попиту може бути фатальною. Таким чином, партнерські відносини з різними учасниками ідеально підходять для успішного ведення бізнесу БП. Наприклад, потреби ринку бідних, можуть бути отримані з докладною інформацією, що знаходиться в некомерційних підприємствах, які надають допомогу на місці. Розподіл продукту може бути побудований через банківські перегони, які надають мікрофінансування, а також за рахунок використання локальної банківської мережі.

Hindustan Unilever (індійська дочірня компанія виробника Європейський CPG Unilever) формують альянси з кількома сторонами, щоб створити успішний мильний бізнес в Індії. Він перший почав глобальне державно-приватне партнерство (ДПП), щоб просувати ідею миття рук з милом для поліпшення гігієни в Індії. Проведені пропагандистські заходи, з метою прищепити звичай використання мила при митті рук разом з Світовим банком та USAID. В процесі почалося співпрацювання з приблизно 400 некомерційними підприємствами та було проведено місцеві семінари про те, як використовувати мило. В сільські райони приїжали жінки, котрих називали Шакті, вони навчали місцевих жителів гігієні та надавали консультативну допомогу на додаток до продажу продукції. Компанія, головною ціллю якої була соціальна мета поліпшення сільської гігієни, була успішною в створенні ліцензійних платежів і створення імідж-бренду.

Кілька японських компаній також почали аналогічні зусилля, такі як програми з поліпшення харчування Ajinomoto в Гані. Проте, лише деякі компанії домоглися успіху в БП. P & G інвестував десять мільйонів доларів США по всьому світу для даного проекту, щоб продати порошок, який очищає воду, але пізніше зрозумів складність отримання прибутку від продажу продукції і замість цього перетворив його в філантропічне підприємство (Karamchandani і ін. 2011). БП приносять користь суспільству шляхом вирішення проблем бідності, які допомагають поліпшити харчування і гігієну в сільських районах ; проте, компанії повинні збалансувати ці зусилля, щоб створити прибутковий бізнес. БП вимагає створення екосистем, які включають широке коло учасників, від громадських організацій для допомоги в області розвитку і некомерційних підприємств до місцевих громад.

Таким чином, компанії, які працюють на ці підприємства повинні спочатку зрозуміти цілі кожної організації, а потім діяти в якості координаторів і за допомогою спільних зусиль досягти безпрограшного результату.

152 9 Теорія маркетингу в глобальному бізнес-контексті

9.7 Висновок

У цьому розділі ми обговорили методології планування та виконання маркетингових стратегій, а також розглянули тематичні дослідження, спрямовані на Китай та Індію. Глобальні стратегії агрегації часто неефективні для компаній в розвинених країнах, в тому числі для Японії, адже вони намагаються розширити свій власний продукт на глобальні ринки.

Умови для ведення бізнесу і потреби клієнтів часто помітно відрізняються в цільових країнах, таким чином, це вимагає від компаній поглибити своє розуміння цих ринків. Великі країни, такі як Китай та Індія мають великі відмінності в прибутках, так спосіб життя багатих класів суспільства знаходиться на одному рівні з розвиненими країнами, в той час як прибуток бідних класів складає менше 1000 доларів США на рік. Через відмінності в регіональних характеристиках різних класів споживачів і їхнього способу життя, поділ ринку з орієнтацією на конкретних клієнтів стає важливим питанням. Таким чином, компанії можуть обирати маркетингові плани відповідно до 4Р: розробка продукту відповідно до місцевих умов; ціноутворення; організація каналів збуту для товарів і послуг (тобто місце); і реалізації акцій, які надають інформацію про продукт потенційним клієнтам.

У цьому розділі ми розглянули тенденції високого зросту в зоні середнього класу – об’ємної зони - в умовах ієрархічного розподілу наявного доходу. Домогосподарства з одноразовим доходом, більшим ніж 10 000 доларів США з 2000 року зростали однаково в Китаї та Індії, і станом на 2011 рік вони склали 36 і 15% відповідно, від їх загальних національних ринків. Проте, великий розрив все ще існує між цими країнами та Японією, де більшість сімей мають більше 45 000 доларів США наявного доходу. Таким чином, залучення клієнтів з середнього класу обох країн вимагає низької цінової стратегії.

Проте, компанії в розвинених країнах націлюються на багаті класи, які схожі на ринки в їхній рідній країні; тому, вони повинні ретельно розглядати питання про проведення низької цінової політики на ринок високого рівня. У цьому розділі ми ввели матрицю аналізу потреб клієнтів і конкурентного середовища з місцевими компаніями, в якості основи для визначення стратегічних варіантів. Стимул для покупок високою ціною та високою функціональністю є малим навіть для багатих, так як потреби клієнта щодо функціональності продукту і продуктивності є задовільними. В такому випадку, компанії повинні обрати низьку цінову політику для ринків з високим рівнем. Проте, якщо компанії мають технологію, яка перевершує своїх місцевих конкурентів, вони можуть співпрацювати з місцевими компаніями, використовуючи свої технології в якості важеля.

Чи варто компаніям вважати диференціювання продукції складним процесом, через наздогнання місцевих конкурентів в плані технології ? Їхня єдина надія на успіх - знищити своїх конкурентів завдяки ціновій політиці. Відповідно, компанії також можуть мати можливість продовження операцій без значних змін за рахунок придбання місцевих компаній. З іншого боку, в разі збільшення попиту на функціональність і продуктивність продукту, можна привести елітний ринок в дію за допомогою високої ціни / високої функціональності, якщо компанія має передові технології.

Для того, щоб уникнути швидкого настигання місцевими конкурентами з точки зору технології, компанія може інвестувати в R & D або побудувати бізнес-модель, яка зробить її рівень тяжко досяжним.

Ми підводимо підсумок в даному розділі, обговорюючи БП, яка націлена на найнижчі класи світового населення. Компанії, які обирають цей шлях повинні управляти своїм бізнесом з правильним балансом для комерційних і некомерційних заходів, поєднуючи бізнес з цілями соціального внеску, таких як рішення проблем бідності або поліпшення харчування та гігієни.

Є кілька історій успіху на ринку БП; проте, вартість надання послуг, необхідних потребуючим, велика, тому що партнери компаній мають широке коло зацікавлених сторін, таких як громадські організації, які надають допомогу з розвитком, некомерційні підприємства та місцеві громади. Компанії, що здійснюють підприємницьку діяльність по всьому світу знайдуть доцільним розглянути цю бізнес-модель в тій чи іншій формі.

9.7 Висновок 153

Відкритий доступ Цей розділ поширюється відповідно до умов Некомерційної ліцензії Creative Commons Attribution, що дозволяє будь-яке некомерційне використання, поширення та відтворення на будь-якому носії, за умови, що автор (и) і джерело кредитуються.

154 9 Теорія маркетингу в глобальному бізнес-контексті

Джерела

Diamond Inc. (2002). MBA management book. Tokyo: Diamond Inc.

Gadiesh, O., Leung, P., & Vestring, T. (2007). The battle for China’s good-enough market. Harvard Business Review, 85, 80–89.

Karamchandani, A., Kubzansky, M., & Lalwani, N. (2011). Is the bottom of the pyramid really for you? Harvard Business Review, 89, 107–111.

Moore, J. (2002, January). Chasm (trans: Kawamata Seiji). Tokyo: Shoeisha.

Ogawa, K. (2009, July). Management text marketing Nyuumon. Tokyo: Nikkei Sangyo Shinbunsha. Prahalad, C. K. (2005, December). Next market “Hinkonsou” wo “Koukyaku” ni Kaeru Jisedai Business Senryaku (Wharton Keiei Senryaku Series) (trans: Skylight Consulting). Tokyo:

Nikkei BP.

Rogers, E. M. (2007). Innovation Fukyuugaku (trans: Aoike Shin’ichi & Uno Yoshiyasu). Tokyo: Sanno Daigaku Shuppanbu.