

ками та кінцевими споживачами особливе значення мають знання національних ділових культур, торговельних і споживчих традицій цільових країн.

Виставки та ярмарки – це багатофункціональний спосіб комунікацій, який виконує такі функції: представляє ринок як модель у концентрованому вигляді; допомагає у розумінні потреб ринку; надає доступ до нових ринків збуту; дає змогу порівняти власну продукцію з товарами-конкурентами; сприяє встановленню особистих контактів із постачальниками, посередниками і споживачами; стимулює збутовий персонал. Участь у виставках та ярмарках дає змогу експонентам перевіряти та вдосконалювати різні види політики підприємства, зокрема комунікативну, цінову, збутову чи товарну.

Змістовий модуль 6. Процес планування та контроль міжнародного маркетингу

Тема 11. Планування, організація і контроль у міжнародному маркетингу.

11.1. Сутність міжнародного маркетингового планування

Міжнародне маркетингове планування являє собою процес формування та забезпечення стратегічної відповідності між цілями компанії на зовнішніх ринках та її ресурсами і маркетинговими можливостями. Документально процес маркетингового планування оформлюється у вигляді маркетингового плану.

Метою маркетингового планування на зовнішніх ринках є пошук рівноваги між наявними цілями компанії та її можливостями щодо їх досягнення.

Принципами міжнародного планування маркетингової діяльності виступають: методологічні – фундаментальні правила, які визначають вимоги до створення ефективного плану; організаційні – вимоги до особливостей організації планування; процедурні вимоги до здійснення процесу планування.

Міжнародний маркетинговий план включає заходи з розвитку міжнародного маркетингового комплексу та терміни їх виконання;

суб'єктів виконання та відповідальних осіб; приблизні бюджети на реалізацію кожної зі статей плану.

Управління компанією на зовнішніх ринках потребує ретельного планування організації міжнародної діяльності, а також своєчасного і регулярного контролю її результатів.

Стратегічне планування міжнародної діяльності направлене на те, щоб передбачити наслідки дії зовнішніх і непередбачених чинників на можливості й орієнтири компанії. Загалом підходи до планування міжнародної маркетингової діяльності суттєво не відрізняються від тих, що традиційно використовуються на локальних ринках, проте взаємодія між елементами зовнішнього середовища, а також збільшення присутності на зовнішніх ринках значно ускладнюють процес стратегічного планування. Залежно від масштабу планування міжнародної діяльності може здійснюватися на трьох рівнях:

- глобальному – направленому на довгострокову перспективу;
- стратегічному – період, що передбачає планування на середньостроковий період із прив'язкою до локальних умов;
- тактичному – зосередженому на плануванні конкретних дій у визначений час у визначеному місці.

Процеси управління плануванням в умовах економічної експансії можна розглядати з кількох позицій.

Етноцентризм в управлінні міжнародним розвитком – це процес, що має тенденцію до відтворення політики компанії і її практики діяльності на зовнішніх ринках, які спочатку застосовують на внутрішньому ринку.

Поліцентризм намагається враховувати особливості впливу міжнародної діяльності на обіг капіталу і рентабельність. Для кожного регіону або країни виробляють власну маркетингову політику, яка спирається на врахування відмінностей між ринками.

Регіоноцентризм представляє світ як сукупність ринків із певними спільними характеристиками, а *геоцентризм* – як єдиний ринок, тому ці підходи дають змогу планувати зовнішню діяльність з одночасним урахуванням загальної ситуації і конкретики ринків.

Стратегічне планування являє собою замкнений процес, який функціонує за двох умов: проведення спостереження і забезпечення потрібної гнучкості. Спостереження дає змогу порівнювати результати з плановими показниками і виявляти відхилення; гнучкість у плануванні дає можливість вносити відповідні корективи.

11.2. Етапи процесу міжнародного маркетингового планування

Підготовка міжнародного маркетингового планування є критично важливим процесом для досягання загального комерційного успіху на зовнішніх ринках.

Процес міжнародного планування складається з таких етапів (рис. 11.1):

1. Етап аналізу і вибору ринків. Перший етап передбачає пошук відповідностей між ступенем участі компанії в зовнішньоекономічних зв'язках, характеристиками різних ринків і наявними цілями, стратегіями, торговельним досвідом, асортиментом. Критеріями пошуку можуть бути такі показники, як потенціал розвитку ринку, ймовірний період окупності інвестицій, очікуваний рівень поточного прибутку. Планування має враховувати систематичний характер зусиль із вивчення зовнішніх ринків, що дає змогу отримувати актуальні дані для відповідної оцінки потенціалу, ризиків і можливостей, а також адаптації пропозицій на відповідних ринках.

2. Етап адаптації пропозиції направлений на дослідження рівня адаптації елементів комплексу маркетингу для визначення потрібної пропозиції. Процеси другого етапу включають визначення відмінностей між особливостями збуту в різних країнах, у товарній та ціновій політиці. На цьому етапі слід визначитися з можливістю здійснення пропозиції і витратами на адаптацію до умов зовнішніх ринків.



Рис. 11.1. Етапи процесу міжнародного планування

3. Етап розробки програми маркетингу передбачає адаптацію до цільових ринків, прописує детальний перелік завдань і терміни виконання. Управлінню витратами і засобами надається першочергове значення. Планування програми маркетингових комунікацій передбачає вибір елементів комплексу для кожного зовнішнього ринку, також обираються найбільш дієві канали збуту.

4. Етап реалізації і контролю в зовнішньоекономічній сфері не обмежується прийняттям одного рішення, а передбачає здійснення моніторингу в процесі планування задля виявлення можливих відхилень від запланованих результатів. Для забезпечення виконання планових показників потрібно встановлювати чіткі пріоритети й систематично контролювати виконання ключових параметрів.

11.3. Міжнародна програма маркетингу

Міжнародну програму маркетингу зазвичай розробляють так, щоб функції управління маркетингом на зовнішніх ринках ґрунтувалися на товарному або/та географічному принципах. Одним із головних завдань програми маркетингу є планування обсягу виробництва і реалізації продукції на зовнішніх ринках у визначені періоди часу. Програма маркетингу є основою для розробки проекту міжнародного маркетингового плану на поточний та майбутні періоди.

Щоб оптимізувати процеси планування, компанії часто проводять стандартизацію міжнародних програм маркетингу за товарним або географічним принципом. Такі процеси дають змогу оптимізувати загальну рентабельність виробничої та збутової діяльності. За сучасних умов міжнародних високонкурентних ринків, передусім продукції технічного призначення, створення стандартних маркетингових програм дає змогу істотно спростити експортні операції та відкривати іноземні філії. Важливими завданнями при складанні програми маркетингу є мінімізація виробничих і збутових витрат. Формування комунікаційної політики в рамках міжнародного планування маркетингової діяльності складається зі створення інформаційної складової комунікаційного процесу та визначення каналів поширення комунікаційних звернень.

11.4. Організаційні аспекти міжнародного маркетингу

Організація управління міжнародним маркетингом формується під впливом багатьох чинників, які можна згрупувати за чотирма категоріями: зовнішні та внутрішні чинники; корпоративні цілі; стиль та особливості управління (рис. 11.2).

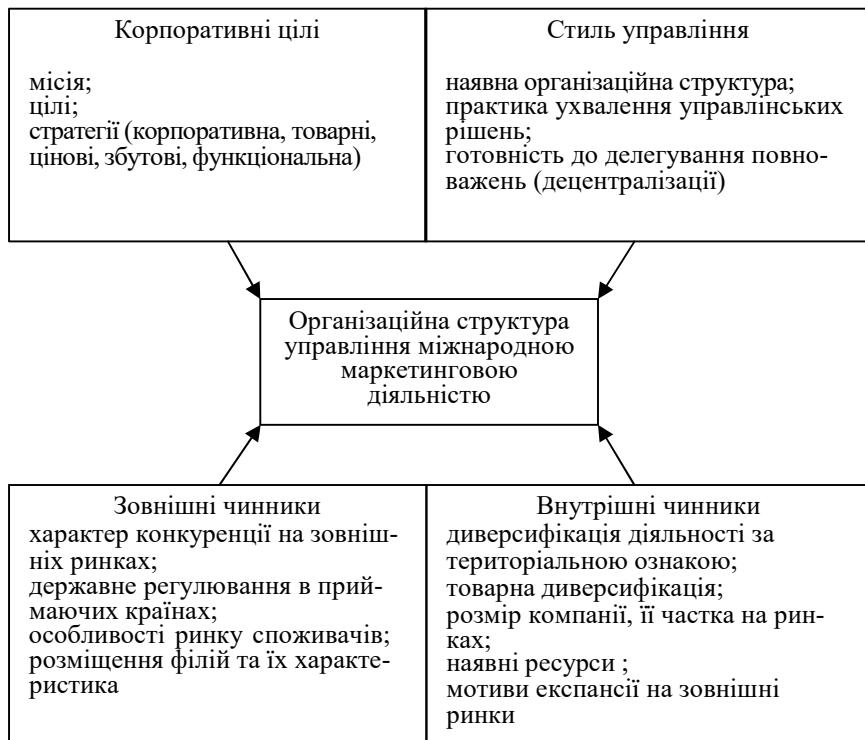


Рис. 11.2. Чинники впливу на формування організаційної структури управління міжнародною маркетинговою діяльністю

Корпоративні цілі справляють значний вплив на планування і організацію всіх управлінських процесів, які мають відповідати місії компанії, її основним цілям та обраним стратегіям. Вихід на зовнішні ринки часто пов'язаний із потребою делегування повноважень щодо управлінських рішень задля оптимізації за чинниками часу та обізнаності з локальними умовами. Разом із тим делегування повноважень має враховувати практику ухвалення рішень відповідно до наявних стандартів. Зовнішні чинники впливу вклю-

чають урахування особливостей роботи з ринками споживачів та конкурентів та особливості державного регулювання економіки в приймаючих країнах. Внутрішні чинники впливають на структуру управління міжнародною маркетинговою діяльністю завдяки наявним можливостям і ресурсним обмеженням компанії, підходам до побудови служби управління маркетингом.

Вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на зовнішніх ринках часто призводить до потреби диверсифікації товарного асортименту і географічної сегментації збутової діяльності, що сприяє створенню структурної організації міжнародної служби маркетингу. До обов'язків такої структурної одиниці можуть включати роботу з управління товарною політикою на зовнішніх ринках; власною мережею збуту і залученням сторонніх дистриб'юторів; розробкою і впровадженням елементів маркетингового комплексу комунікацій.

Одним із підходів до організації збуту на зовнішніх ринках є формування служби управління маркетингом за територіальним принципом, коли структурні підрозділи або торговельні посередники відповідають за просування та реалізацію на певній території запланованого асортименту продукції (рис. 11.3).

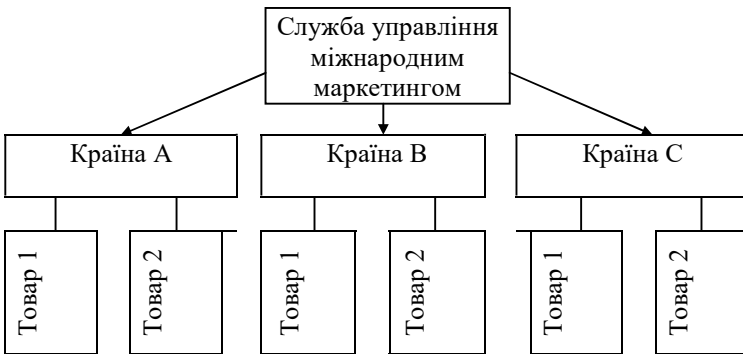


Рис. 11.3. Модель географічної структури управління міжнародним маркетингом

Альтернативним підходом до управління міжнародною службою маркетингу є підхід, який передбачає побудову структури управління просуванням та збутом відповідно до особливостей товарного асортименту, тобто кожному виду товару або товарній групі відповідають певні країни чи регіони (рис. 11.4).

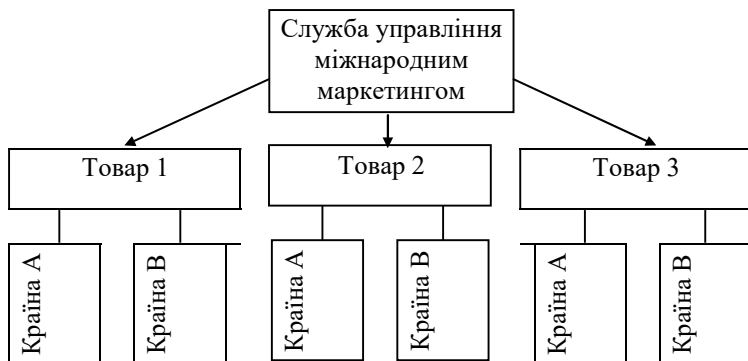


Рис. 11.4. Модель товарної структури управління міжнародним маркетингом

Набула поширення змішана товарно-географічна модель управління міжнародним маркетингом, яка акцентує увагу на товарному й географічному принципах одночасно. Звісно, такий підхід ускладнює управлінські процеси, проте досвід застосування свідчить про дієвість цієї моделі (рис. 11.5).



Рис. 11.5. Модель товарно-географічної структури управління міжнародним маркетингом

Переваги та недоліки застосування кожного з представлених підходів до управління міжнародним маркетингом наведені в табл. 11.1.

Таблиця 11.1

**Особливості функціонування систем організації служб
міжнародного маркетингу**

Переваги	Недоліки
Географічна структура управління	
<p>Специфіка побудови структури служби сприяє інтенсифікації локального попиту, активності у напрямі охоплення ринків збуту приймаючих країн.</p> <p>Значні можливості адаптації продукції до специфічних вимог споживчих ринків приймаючих країн, детальне вивчення особливостей ведення місцевого бізнесу, державного регулювання економіки</p>	<p>Модель структури управління і підпорядкованості може бути відносно складною і дублювати витрати на дослідження локальних ринків.</p> <p>Недостатня увага до управління основними характеристиками товарного асортименту. Значні витрати на підготовку продукції, власних кадрів із комунікацій і збуту, а також торговельних посередників до умов місцевих ринків</p>
Товарна структура управління	
<p>Порівняно незначні витрати на створення і управління службою, система підпорядкованості проста і зрозуміла, конкурентні переваги товарів з унікальними характеристиками.</p> <p>Високий рівень товарно-збутової спеціалізації власного персоналу і посередників, значні можливості у дослідженні товарних і стимулювальних чинників збуту</p>	<p>Недостатня увага до особливостей і традицій локальних ринків. Фокусування на узагальненому розумінні потреб споживачів, недостатня конкретизація мотивів придбання та споживання. Значні витрати на дослідження товарно-збутового потенціалу, адаптацію ринку до специфічних особливостей товарів</p>
Товарно-географічна структура управління	
<p>Поєднання позитивних сторін обох підходів у напрямках досліджень ринків, пристосування до специфічних особливостей продукції і споживачів. Здатність до вчасного реагування на коливання попиту, швидкого оновлення асортименту.</p> <p>Можливості до швидкого переміщення продукції між локальними ринками. Здатність до моніторингу конкурентоспроможності продукції на ринках різних країн</p>	<p>Значний обсяг роботи і високі витрати на формування та утримання служби в багатьох країнах (це можуть собі дозволити лише великі компанії).</p> <p>Висока ймовірність помилок із боку компанії і неприйняття з боку покупців при охопленні нових ринків.</p> <p>Значні витрати на дослідження зовнішнього середовища одночасно на ринках багатьох країн, а також на всі елементи комплексу маркетингу</p>

За сучасних умов у міжнародній практиці управління маркетингом актуальності набув такий вид діяльності, як аутсорсинг, тобто делегування певних функцій стороннім організаціям, що спеціалізуються на відповідних видах управлінської діяльності. Менеджмент міжнародної компанії може доручати компаніям виконання окремих маркетингових функцій: проведення ринкових досліджень, планування і проведення рекламних кампаній, публічних заходів, організацію збутової діяльності, загальну координацію маркетингової діяльності.

11.5. Контроль міжнародного маркетингу

Контроль міжнародної маркетингової діяльності являє собою функцію оберненого зв'язку, за допомогою якої менеджмент визначає правильність прийнятих маркетингових рішень на зовнішніх ринках і можливість та доцільність їх коригування.

Контроль міжнародної діяльності – доволі складний процес, який передбачає визначення цілей, методів контролю, стандартів і рівнів відповідальності. Організація контролю вимагає налагодження системи систематичного збору й аналізу інформації, об'єктивної перевірки результатів міжнародної діяльності, що проводиться в певній послідовності.

Процес контролю міжнародної діяльності складається з таких етапів:

- 1) встановлення планових показників;
- 2) виявлення реальних значень показників;
- 3) аналіз відхилень від планових показників;
- 4) встановлення причин відхилень;
- 5) вироблення рекомендацій щодо оптимізації управлінської діяльності.

Планові показники та стандарти в міжнародній діяльності повинні враховувати не лише загальні корпоративні стратегії та цілі, але й локальні особливості. Інформація, що міститься у звітах, повинна відображати не тільки поточне виконання запланованих показників, а також встановлені стандарти. Коригування відхилень планується з урахуванням потенціалу розвитку міжнародної діяльності на майбутній період.

Маркетинговий контроль класифікують за різними ознаками:

1. За *об'єктами* контролю виокремлюють контроль відповідності управлінської діяльності наявним стратегіям і планам; конт-

роль управління елементів комплексу маркетингу; контроль виконання річних планів запланованих показників.

2. За *суб'єктами* контролю розрізняють внутрішній аудит маркетингу і зовнішній аудит маркетингу, який виконують організації сприяння (консалтингові, аудиторські, дослідницькі агенції).

3. За *часом здійснення* виокремлюють попередній, поточний і заключний контроль маркетингу.

4. За *джерелами інформації* контроль поділяють на документальний (первинні й звітні документи) і фактичний (дійсний стан).

Контроль міжнародної діяльності компаній стикається з певними проблемами, з яких можна виокремити такі:

- цілі партнерів та власних філій суперечать загальним цілям компанії;

- невідповідність персоналу в зарубіжних філіях загальним стандартам компанії;

- недостатність маркетингового досвіду та адекватного використання маркетингових інструментів на зовнішніх ринках;

- недостатність комунікацій між топ-менеджментом компанії і зарубіжними підрозділами;

- бюрократизм процедур контролю головної компанії;

- очікування негайних позитивних результатів на міжнародних ринках;

- ігнорування головним офісом участі міжнародних підрозділів у маркетинговому плануванні, нерозуміння особливостей зовнішніх ринків.

Процес контролю міжнародної маркетингової діяльності постійно еволюціонує під впливом науково-технічного прогресу. Застосування сучасних інформаційних технологій дозволяє удосконалювати комунікаційні процеси у великих міжнародних компаніях, контролювати поточний стан і отримувати зворотну реакцію практично в режимі реального часу, а в результаті – своєчасно виявляти відхилення і вносити необхідні корективи.