## Лекция VIII. Влияние международного маркетинга на структуры, планирование и контроль в масштабах предприятия

Выход предприятия на международный рынок порождает фактор неопределенности, который усиливается по мере расширения этой сферы деятельности. Несмотря на риски, связанные с новой средой (изменения рынков, новые конкуренты, колебания валютных курсов, политическая нестабильность), предприятие часто в ближайшей перспективе предпочитает наращивать производство. Стратегическое планирование обычно начинается только после более или менее длительного периода скорее импульсивных, чем обдуманных действий. Эффективный международный маркетинг формирует у предприятия особое восприятие планирования и обусловливает необходимость интенсивного и регулярного контроля и разработки плана.

## 1. Необходимость международного планирования

Стратегическое планирование представляет собой формализованное средство прогнозирования будущего. Оно направлено на то, чтобы предвосхищая последствия воздействия внешних и непредвиденных факторов на возможности и цели предприятия, мы могли определять желательные ориентиры его деятельности. Потребность во взвешенной оценке и предвидении особенно велика, когда предприятие осуществляет свои операции на большом числе рынков. Принципы международного планирования не отличаются от тех, которые используются на внутреннем рынке. Но взаимодействие между основными элементами среды, окружающей предприятие, а также высокий уровень сложности делают осуществление планирования трудным и дорогостоящим. Проанализируем его основные этапы.

Международное планирование может осуществляться на трех различных уровнях:

глобальный уровень предприятия. Планирование здесь берется в наиболее долгосрочном аспекте, определяются важные для предприятия общие цели, воспринимаемые как единое целое;

стратегический уровень. Планирование осуществляется на уровне руководства предприятия и дает представление о долго - и среднесрочных вариантах развития;

тактический уровень. В этом случае планирование сосредоточивается на определении конкретных акций, которые следует провести, и на решении вопроса о направлении ресурсов для реализации глобальных целей на различных рынках, где действует предприятие.

Простое и ясное определение целей представляет собой важную предпосылку успешного выхода на внешние рынки, так же как и точная оценка имеющихся ресурсов. Очень часто возникающие на внешних рынках возможности не согласуются ни с целями, ни с ресурсами. Рынок может сулить заманчивые прибыли в краткосрочном периоде, но иметь неустойчивые перспективы в долгосрочном. Таким образом, необходимо достаточно ясно определить цели, чтобы не допустить вовлечения предприятия в проигрышные ситуации.

Вслед за целями приоритет следует отдать сопоставлению потребностей и существующих средств. Прежде всего, необходимо, чтобы ответственные работники предприятия были соответствующим образом заинтересованы в участии в международной деятельности. Недостаточная определенность или попытки преодоления привычных схем экспромтом отрицательно сказываются на этой деятельности.

Случайные решения могут оказаться удачными, но только постоянное и целенаправленное применение планирования позволяет достичь оптимальной отдачи от инвестиций, всегда отдаленной и неминуемо запаздывающей по сравнению с прогнозом. Поведение управленческого персонала в условиях "экономической экспансии" предприятия стало предметом многочисленных исследований, среди которых можно выделить схему ЭПРГ (Этноцентризм, полицентризм, регионоцентризм, геоцентризм).

*Этноцентризм.* Этноцентричное предприятие рассматривает свое международное развитие как вторичное по отношению к "внутренней экспансии", а внешний рынок - как "поглотитель" излишков продукции. Предприятие предрасположено к централизации основных маркетинговых решений и имеет тенденцию воспроизводить на внешних рынках политику и процедуры, используемые первоначально на внутреннем рынке.

*Полицентризм.* Предприятие признает важность специфических факторов, воздействующих на его международную деятельность, а также влияние этой деятельности на оборот капитала и рентабельность. Для полной гарантии наилучшего учета упомянутых факторов допускается высокая степень автономии, даже независимости, с тем, чтобы для каждой страны была выработана своя политика. Таким образом, маркетинг осуществляется на территориальной основе и акцент делается не столько на нынешнем или долговременномсходстве рынков, сколько на различиях между ними.

*Регионоцентризм и геоцентризм.* Эти два состояния означают определенную степень зрелости в восприятии предприятием своей международной активности. Регионоцентризм рассматривает мир как совокупность рынков, которые имеют некоторые общие характеристики. Геоцентризм трактует мир как единый рынок. Эти два подхода позволяют осуществлять политику, сочетающую широту с нюансами. Некоторые решения принимаются для мирового рынка в целом - единая марка продукции, общая тональность рекламы, тогда как другие относятся к регионам (специальный ассортимент, сбытовые сети, политика цен и т.д.). Именно на этих двух стадиях можно выделить эффективную стандартизацию процедур и применение разработанной плановой стратегии. Действовать спонтанно на мировом рынке и в большом числе стран - значит лишь провоцировать рассогласованность и общее ослабление политики.

Потребность в планировании не является следствием лишь трудных ситуаций на рынке и в управлении. Она проявляется более или менее настоятельно в зависимости от деловой этики и степени заинтересованности во внешнеэкономической деятельности. Международное планирование зависит также от уровня интернационализации предприятия. Предприятие-новичок должно выбрать наиболее адекватный рынку товар и установить оптимальную цену. Что же касается опытного предприятия, то оно будет преимущественно заботиться о решении проблем равновесия на предмет привлечения ресурсов, запуска или снятия с производства продукции, внедрения на рынки или ухода с них. В обоих случаях оказывается необходимым обращение к формализованным процедурам.

## 2. Процесс международного планирования

*Фаза анализа и выбора рынков в зависимости от целей и ресурсов предприятия.* Какой бы ни была степень вовлеченности во внешнеэкономические связи, предприятие должно непрерывно стремиться к поддержанию устойчивого соответствия между имеющимся опытом, производимыми товарами, своей культурой, своими целями и характеристиками различных рынков. С этой целью важно выделить критерии выбора, такие, как минимальный потенциал, вероятный период окупаемости инвестиций, определенный уровень текущей прибыли и т.д. Эти шаги оказываются эффективными только в том случае, если по мере освоения внешних рынков поддерживаются постоянные усилия по получению информации и контролю за реализацией проектов. Эти усилия позволяют предприятию иметь достаточные данные для точной оценки потенциала, рисков и возможностей, для адаптации предложений и возможных коммерческих решений о начале кампании на данном рынке.

*Фаза адаптации предложения.* Цель этой стратегической фазы - измерение степени адаптации различных элементов - товара, цены, системы сбыта, коммуникаций - для определения надлежащего объема предложения. Один из вопросов касается культурной среды предлагаемого продукта: измерение феномена идентификации, способа потребления, частоты покупок и т.д.

Речь идет также о тщательном изучении весьма существенных различий между странами в области сбыта, в политике цен и кредита и в целом в сфере коммуникаций, включая средства массовой информации, содержание и природу сообщений, издержки на рекламные кампании и т.д. В течение этой фазы предприятие должно иметь возможность оценить осуществимость предложений и затраты на их адаптацию к специфическим условиям рынка, что позволит одновременно вторично выбрать рынок.

*Фаза разработки плана маркетинга.* Достигнутые результаты позволяют разработать план, адаптированный к намеченному рынку, уточняющий, что необходимо делать, кто, каким образом и в какие сроки будет это делать. Вопрос о затратах и средствах становится центральным, так как он определяет успех или неуспех плана. Бюджетный дефицит или перебои в снабжении будут серьезно сказываться на последующих шагах и даже могут проявиться в несогласованности и неадаптированности действий.

*Фаза реализации и контроля.* Реализация коммерческого плана во внешнеэкономической сфере не ограничивается просто принятием позитивного решения. Важно осуществлять мониторинг и контроль, для того чтобы обосновывать предпринимаемые усилия и как можно раньше обнаруживать возможные отклонения от планов освоения рынка. А для этого нужно не только иметь достаточно четко установленные приоритеты, но и сохранять достигнутую дистанцию по отношению к текущим действиям для оценки перекосов и выработки корректирующих решений.

Процесс стратегического планирования представляет собой замкнутую систему, функционирование которой связано с выполнением двух условий: наблюдения и обеспечения гибкости. Систематическое наблюдение дает возможность измерять результаты и обнаруживать отклонения; обеспечение гибкости позволяет осуществлять соответствующие корректировки. Следовательно, предприятие должно стремиться развивать оба эти качества.

## 3. Организация международной деятельности

Возрастающая сложность, порождаемая интернационализацией, равно как и необходимость приспособления структуры к выражению определенных качеств или осуществлению определенных видов контроля, ставят проблему организации внешнеэкономической деятельности предприятия. Проблем, которые нужно решить, очень много: оценка уже полученного опыта, формирование культуры предпринимательства, соединяющей кажущиеся противоречивыми цели стандартизации и учета особенностей, организация информационных потоков с целью налаживания стратегического планирования и, наконец, урегулирование в самых широких рамках финансовых вопросов.

Начиная с некоторого уровня интернационализации, нужно выбрать одну из трех основных форм организации, выделенных в исследовании:

Организация на основе создания дирекции по внешним связям. Помимо других административных подразделений, на предприятии создается дирекция по внешним связям, которая координирует всю совокупность международной деятельности. Она участвует в определении глобальной политики и поддерживает организационные единицы, занятые производством или освоением рынков. Управлять подразделениями, которые занимаются освоением рынка, могут национальные кадры данной страны, часто лучше приспособленные к местным особенностям. Однако такое решение может привести к появлению двух структур, одна из которых будет обращена к рынку страны происхождения предприятия, а другая - направлена на внешние рынки. Дирекция по внешним связям может иметь функциональную структуру или существовать в рамках структуры управлений по товарам.

Организация по региональному принципу. При таком типе организации стратегическое планирование, контроль использования ресурсов и определение структуры производства осуществляются централизованным штабом, в то время как оперативное руководство возложено на уполномоченных по регионам. Подобная схема, особенно когда товары в высокой степени стандартизированы, позволяет лучше учитывать региональные особенности, использовать их для достижения общих целей. Однако координация между разными регионами затруднительна.

Организация по продуктовому принципу. При потоварной или продуктовой структуре за семейство или группу товаров на всех рынках отвечает отдельная управленческая единица, а координацию всей деятельности в данном регионе осуществляют специалисты по определенным функциям. Если установление глобальных целей остается в компетенции штаба, выработка продуктовой стратегии поручается уполномоченным по видам товаров.

Поскольку идеальную схему организации, зависящей от множества факторов, таких, как природа деятельности, степень интернационализации, страна происхождения, составить невозможно, следует обратить особое внимание на гибкость и способность адаптироваться, которые должно проявить предприятие в поисках структур, позволяющих ему лучше и выгоднее использовать ситуации на внешних рынках и осуществлять адекватный контроль.

"Чистые" структуры редки. Как показывает опыт, многие теоретические модели могут комбинироваться сообразно относительным преимуществам каждой из них. Таким образом, мы приходим к смешанным структурам, в которых соединяются организационные структуры различных типов, или к матричным структурам, чаще всего типа "товар - географический регион" или "товар - страна".

## 4. Контроль в международном маркетинге

Понятие "осуществлять контроль" включает предварительное определение политики, имеющей точно заданные цели. Далее речь идет о том, чтобы соизмерить достижения и затраты, затем произвести изменения или поставить задачи, осуществление которых необходимо для исправления недостатков. Контроль международной деятельности ставит ряд проблем, список которых составил американский исследователь Дж. Вайдинг. Приведем некоторые из них:

трудности финансового контроля деятельности за границей;

конфликты между дирекциями или филиалами из-за клиентуры или территорий;

развитие зарубежной деятельности по непредвиденному пути;

двойная занятость персонала или административных служб;

недоиспользование возможностей производства иди сбыта за границей.

Во многом указанные проблемы бывают обусловлены большим разнообразием рынков, неточностью информации, географической я культурной дистанцией, а также мелкими непредсказуемыми событиями, характерными для любой сложной деятельности.

В первую очередь следует осуществить выбор между централизацией и децентрализацией системы контроля. Централизация уместна при чрезвычайном разнообразии ситуаций; децентрализованное управление - это скорее гарант гибкости я чувствительности. После того как выбран один из этих двух принципов, предприятие может осуществить ряд последовательных мер по созданию системы контроля, как это уже представил один из исследователей.

Важно выбрать методы контроля, определить нормы, исходя из которых следует измерять возможные отклонения полученных результатов от намеченных целей. Далее необходимо эти цели локализовать, т.е. установить для каждого его область ответственности, что является трудной задачей в условиях множественности уровней и типов компетенции.

Следующая фаза является фундаментальной: это налаживание системы коммуникаций. Последняя представляет собой стержень системы контроля; она дает возможность регулярно собирать и передавать данные для анализа. Вот главные направления, по которым осуществляется сбор и анализ данных:

объем продаж, измеренный в единицах или в доле рынка;

цены. Излишняя терпимость в этой области может способствовать расширению рынка или росту объемов продаж, но в будущем не исключается ситуация риска для предприятия на этом рынке;

политика стимулирования, которая должна быть подчинена тем же формам контроля, что и на национальном рынке;

сбыт, некоторые каналы которого могут представлять для предприятия опасные "темные" зоны в силу их большей или меньшей автономности;

персонал, призванный осуществлять маркетинговую политику. В случае сбоев соответствующая информация позволяет выявить возможное сопротивление или трудности культурного плана.

Контроль международных операций - это сложный процесс, который требует известного уровня зрелости и применения определенного метода. Предприятие определяет цели, методы контроля, стандарты и уровни ответственности. Оно может, кроме того, отслеживать тенденции развития объема своих международных продаж, изменение себестоимости и сбыта своей продукции, а также своих прибылей. Для контроля этих факторов следует наладить достоверную систему сбора и обработки информации.