

65.29
14,94

Т.М. Циганкова

Управління

міжнародним маркетингом



TEF

3.6

3

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Т.М. Циганкова

Управління міжнародним маркетингом

Навчальний посібник

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України*

НБ ПНУС



635005

Київ 2001

ББК 65.428
Ц 94

Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється

Рецензенти:

В. Г. Герасимчук, д-р екон. наук, проф. (НДІ екон. розвитку)
В. П. Онищенко, д-р екон. наук, проф. (Укр. акад. зовніш. торгівлі)

Гриф надано Міністерством освіти і науки України
Лист № 14/18.2-514 від 18.04.01

Циганкова Т. М.

Ц 94 **Управління міжнародним маркетингом: Навч. посібник.** —
К.: КНЕУ, 2001. — 132 с.: іл.
ISBN 966-574-236-1

Посібник являє собою систематизований виклад теоретико-методологічних та практичних питань управління міжнародною маркетинговою діяльністю. Особлива увага приділяється методам розробки та обґрунтування міжнародної маркетингової стратегії, методології міжнародного маркетингового планування, визначенню потенціалу міжнародної діяльності підприємства. Розглядаються сучасні підходи до створення систем маркетингової інформації в міжнародному бізнесі, особливості організації і контролю міжнародної маркетингової діяльності, визначення її змісту та формування вимог до менеджера з міжнародного маркетингу. Містить контрольні та дискусійні запитання до кожної з тем.

Рекомендується слухачам магістерської програми «Управління міжнародним бізнесом», а також студентам спеціальностей «Міжнародна економіка» та «Маркетинг» вищих навчальних закладів.

ББК 65.428

Навчальне видання

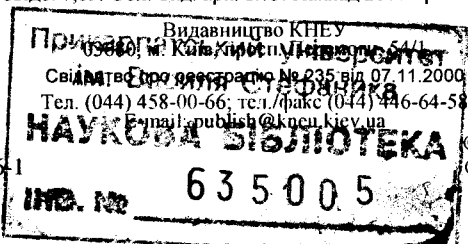
ЦИГАНКОВА Тетяна Михайлівна

**УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ
МАРКЕТИНГОМ**

Навчальний посібник

Редактор *Т. Зарембо*. Художник обкладинки *О. Стеценко*
Технічний редактор *Т. Піхота*. Коректор *О. Уляницька*. Верстка *Т. Мальчевської*

Підписано до друку 17.04.01. Формат 60×84/16. Папір офсетний.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Умов.-друк. арк. 7,67.
Умов. фарбовідд. 7,89. Обл.-вид. арк. 8,73. Наклад 2000 прим. Зам. № 01-2126



ISBN 966-574-236-1

© Т. М. Циганкова, 2001
© КНЕУ, 2001

ВСТУП

Міжнародна маркетингова діяльність набуває особливого значення для успішного розвитку сучасного міжнародного бізнесу. Це зумовлено широким спектром чинників, найвагомішими з яких є:

- стрімка інтеграція економічного розвитку країн на ринкових засадах, що створює умови для включення в міжнародний бізнес фірм цілої групи нових країн;

- глобалізація світової економіки, що зумовлює конвергенцію та гомогенізацію попиту і формування глобальних сегментів споживачів;

- якісні зміни в міжнародному поділі праці, що стимулюють процеси обміну, спеціалізації та кооперації національних господарств;

- зміна кількісних та якісних параметрів міжнародного конкурентного середовища, яке виступає каталізатором появи нових форм міжнародного бізнесу та застосування оригінальних конкурентних стратегій;

- процеси транснаціоналізації, що впливають на формування кон'юнктури світових товарних ринків та оперативну ринкову поведінку фірми;

- виникнення і розвиток інтеграційних угруповань, які внаслідок забезпечення вільного руху товарів, послуг, робочої сили, капіталів розширюють ринки збуту та поглиблюють промислове і науково-технічне співробітництво фірм країн-учасниць;

- формування інституціональних та процедурних механізмів регулювання світових ринків товарів і послуг на засадах норм і принципів системи ГАТТ/СОТ,

що уніфікує процеси зовнішньоторговельного обміну та стимулює розвиток міжнародної торгівлі.

Дисципліна «Управління міжнародним маркетингом» є логічним продовженням курсу «Міжнародний маркетинг», що викладається в межах бакалаврської підготовки і містить такі основні питання, як вивчення зарубіжних ринків, сегментація світового ринку, організація та проведення міжнародних маркетингових досліджень, вибір стратегії виходу фірми на зовнішній ринок, формування міжнародного маркетингового комплексу.

Метою курсу «Управління міжнародним маркетингом» є формування у студентів розуміння закономірностей, логіки та механізмів міжнародної маркетингової діяльності, отримання знань і практичних навичок щодо сучасних методів, процесів, алгоритмів, інструментів управління міжнародною маркетинговою діяльністю підприємства (організації).

Завдання курсу спрямовані на формування у студентів компетентності щодо:

- сутності та змісту міжнародної маркетингової діяльності, її місця і ролі у сучасному міжнародному бізнесі;

- оцінки потенціалу міжнародної діяльності фірми, аналізу мотивів та обґрунтування доцільності виходу фірми на зовнішній ринок;

- створення та використання для прийняття рішень системи маркетингової інформації;

- процесу та інструментів розробки міжнародної маркетингової стратегії;

- теоретико-методологічних засад і практичних інструментів міжнародного маркетингового планування;

- створення організаційних структур управління міжнародною маркетинговою діяльністю та організації контролю реалізації стратегії і планів.

Структурно курс складається з шести комплексних тем, які, в свою чергу, поділяються на питання-рубрики.

Процес вивчення різноманітних аспектів управління міжнародною маркетинговою діяльністю характеризується певними труднощами, пов'язаними з виникаючими об'єктивними протиріччями між лінійністю, зовнішньою простотою маркетингових алгоритмів та нелінійністю, багатогранністю практичних процедур використання концептуальних схем. І якщо на першому етапі вищої економічної освіти (бакалаврський рівень) якість знань може бути забезпечена традиційними методами викладання, то в магістратурі необхідним стає пошук нових підходів, орієнтова-

них на адаптацію студента в реальному середовищі майбутньої професійної діяльності. Саме це зумовило побудову посібника переважно на основі схем, рисунків, алгоритмів, графічних інтерпретацій маркетингових процесів, які повинні стати методологічною основою для виконання на практиці сукупності прикладних завдань, передбачених Методичними вказівками з вивчення дисципліни «Управління міжнародним маркетингом». Крім того, насичено-лаконічне подання інформації, виокремлення в кінці кожної теми ключових термінів і понять, базової літератури, контрольних і проблемних питань орієнтують студентів на інтенсивну самостійну роботу.

Посібник підготовлено з урахуванням обізнаності студентів у таких курсах, як маркетинг, міжнародний маркетинг, міжнародна економіка, міжнародний менеджмент, міжнародний стратегічний та фінансовий менеджмент, транснаціональні корпорації, міжнародна торгівля, міжнародна інвестиційна діяльність. Одночасно він сприяє поглибленому вивченню спеціальних курсів магістерської програми «Управління міжнародним бізнесом» (міжнародний інвестиційний менеджмент, інформаційні системи в міжнародному бізнесі, менеджмент персоналу, стратегічне управління).

ТЕМА 1

ЗМІСТ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

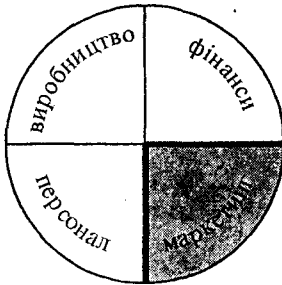
- ◆ 1.1. *Управління маркетингом і маркетингове управління*
- ◆ 1.2. *Процеси та операції в міжнародній маркетинговій діяльності*
- ◆ 1.3. *Підходи до організації міжнародної маркетингової діяльності*
- ◆ 1.4. *Рівні компетентності в міжнародній маркетинговій діяльності*
- ◆ 1.5. *Функціональні напрями міжнародної маркетингової діяльності*
- ◆ 1.6. *Стандартні вимоги до менеджера з міжнародного маркетингу*
- ◆ 1.7. *Коло обов'язків менеджера з міжнародного маркетингу*
- ◆ 1.8. *Основні функції менеджерів з міжнародного маркетингу*

1.1. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ І МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ

В останні десятиріччя серед функціональних сфер на підприємстві (в організації) маркетинг посів особливе місце. Його претензії на пріоритет зумовлені значимістю ринку збуту як вирішального чинника успіху. В одних фірмах маркетинг розглядається як одна з функцій управління, а завдання управління маркетингом полягає у створенні системи впливу на рівень, час і характер попиту таким чином, щоб це сприяло досягненню фірмою визначених цілей. При цьому маркетинг розуміється у функціональному контексті, а не як основна орієнтація стратегічного управління.

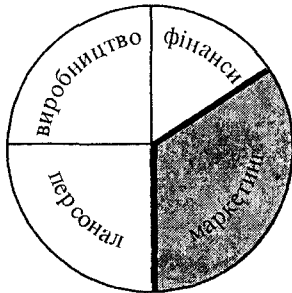
Інші фірми розглядають маркетинг не як одну з функціональних сфер, а як управлінську концепцію підприємства в цілому. При такому підході маркетинг впливає вже не тільки на попит, а й на виробництво, персонал, фінанси, дослідження та розробки з метою стимулювання або створення попиту. Тому залежно від місця маркетингу в управлінській філософії та практиці фірми виділяється управління маркетингом і маркетингове управління (рис. 1).

Маркетинг як одна з функцій управління



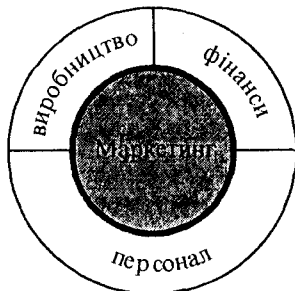
Управління маркетингом — функціональна частина загальної системи управління фірмою, спрямована на оптимізацію взаємодії її внутрішніх можливостей з вимогами зовнішнього середовища з метою отримання прибутку

Маркетинг як одна з головних функцій управління



Управління міжнародним маркетингом — це процес управління функціональними напрямками міжнародної маркетингової діяльності фірми, що сприяє досягненню її цілей шляхом гармонізації внутрішніх можливостей і характеристик потреб, попиту, умов зарубіжних ринків

Маркетинг як основна функція управління



Маркетингове управління — це процес управління виробництвом, фінансами та персоналом фірми, підпорядкований вимогам, особливостям і тенденціям розвитку ринку

Міжнародне маркетингове управління — це процес управління виробництвом, фінансами та персоналом, підпорядкований вимогам, особливостям і тенденціям розвитку світового ринку

Рис. 1. Управління маркетингом і маркетингове управління

1.2. ПРОЦЕСИ ТА ОПЕРАЦІЇ В МІЖНАРОДНІЙ МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

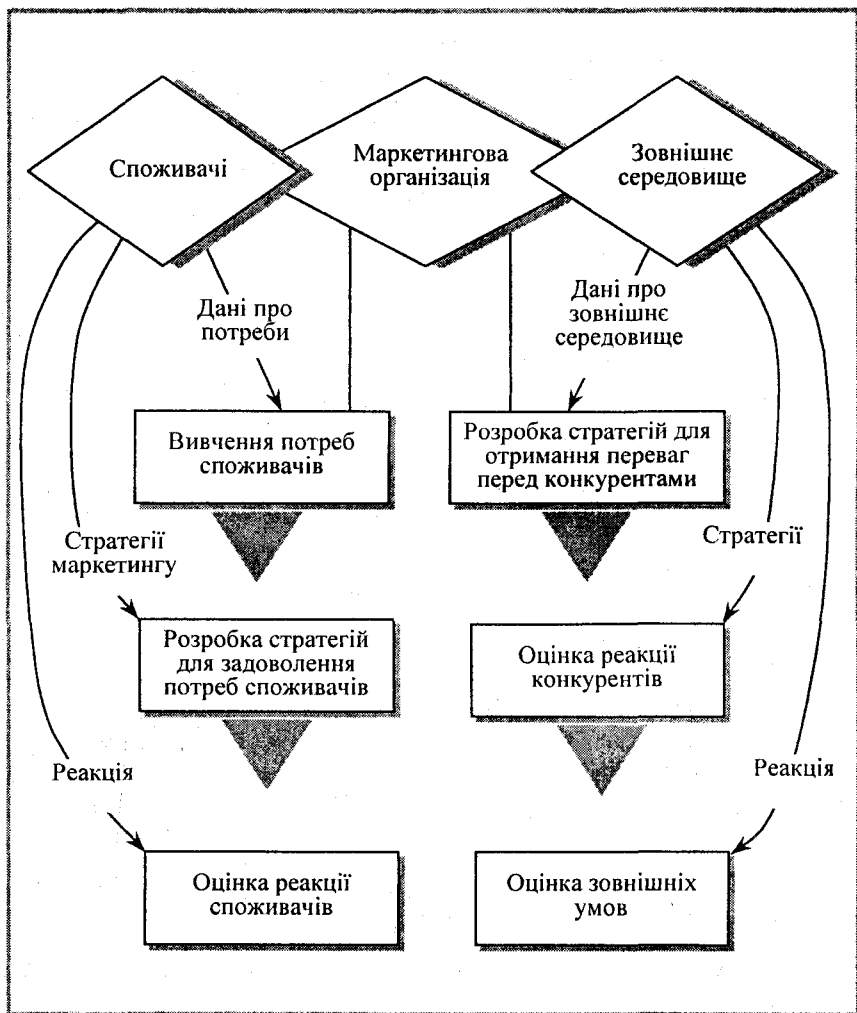


Рис. 2. Процес маркетингу за Генрі Асселем [2, с. 13]*

* Тут і далі у такий спосіб наводяться посилання на список літератури, що подається в кінці кожної теми.

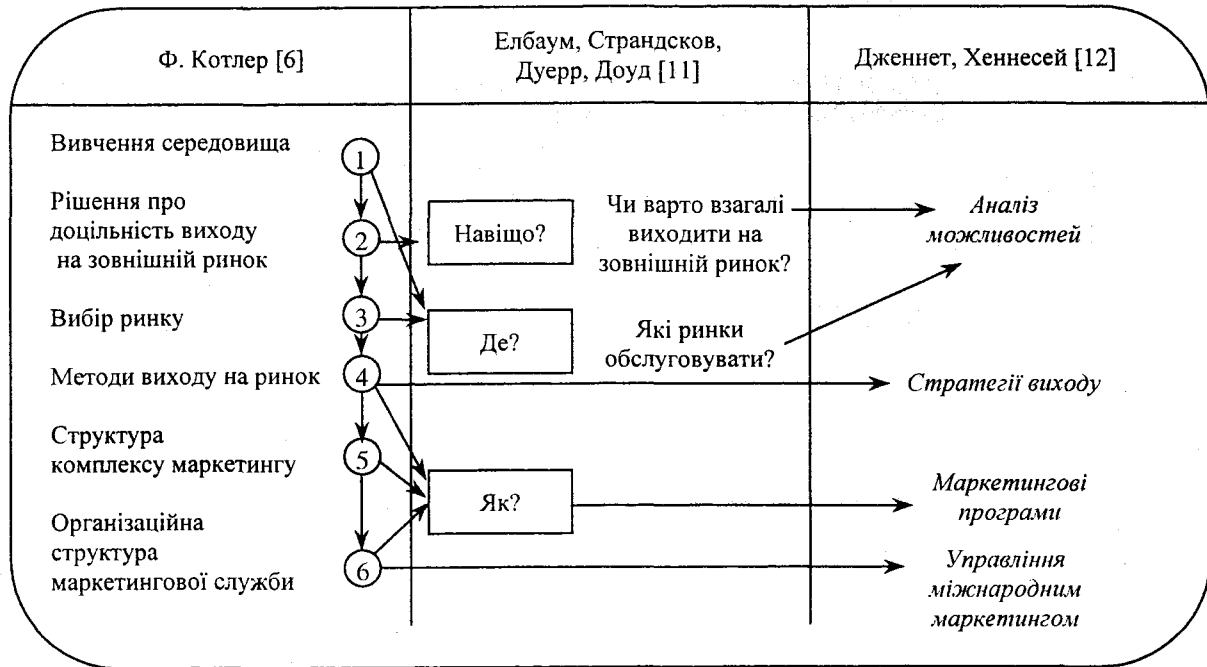


Рис. 3. Підходи до визначення змісту міжнародної маркетингової діяльності

Зміст міжнародної маркетингової діяльності не змінюється з підвищенням рівня інтернаціоналізації діяльності фірми.

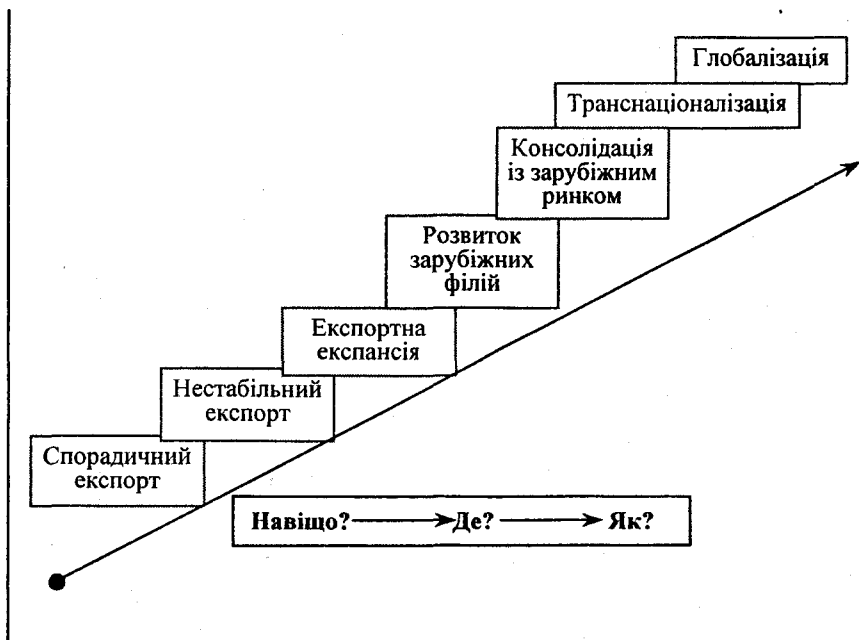


Рис. 4. Стадії інтернаціоналізації діяльності фірми

Функціональні напрями міжнародної маркетингової діяльності та конкретні функції менеджерів з міжнародного маркетингу залежать від таких чинників:

- 1) ступінь інтернаціоналізації діяльності фірми;
- 2) корпоративна культура;
- 3) корпоративна стратегія;
- 4) розмір фірми;
- 5) широта номенклатури;
- 6) географічна диверсифікованість діяльності;
- 7) досвід міжнародної діяльності;
- 8) кваліфікація управлінського персоналу.

1.3. ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ



Рис. 5. Альтернативні підходи до організації міжнародної маркетингової активності

Підходи до визначення функціональних та інструментальних маркетингових стратегій:

1. Диференційований

Адаптація — маркетинг специфічних потреб різних ринків.

Успіх, переваги — як наслідок виявлення та врахування розбіжностей.

Три групи факторів, що диференціюють ринки:

- 1) поведінка покупців;
- 2) організація ринку;
- 3) конкурентне середовище.

2. Глобальний

Стандартизація — маркетинг спільних потреб різних ринків.

Успіх, переваги — як наслідок виявлення та врахування подібностей.

Три гіпотези, що об'єднують ринки:

- 1) світові потреби стануть одноріднішими у майбутньому;
- 2) споживачі готові відмовитися від специфічних характеристик товару заради нижчої ціни за умови гарантованої якості;
- 3) стандартизація зумовлена гомогенізацією світових ринків, приносить економію на масштабах виробництва та ємності ринку, що дозволяє знизити собівартість.

Прийняття фірмою глобального підходу залежить від особливостей зовнішнього середовища, яке для таких цілей оцінюється за двома вимірами: глобальні сили; локальні сили (рис. 6).

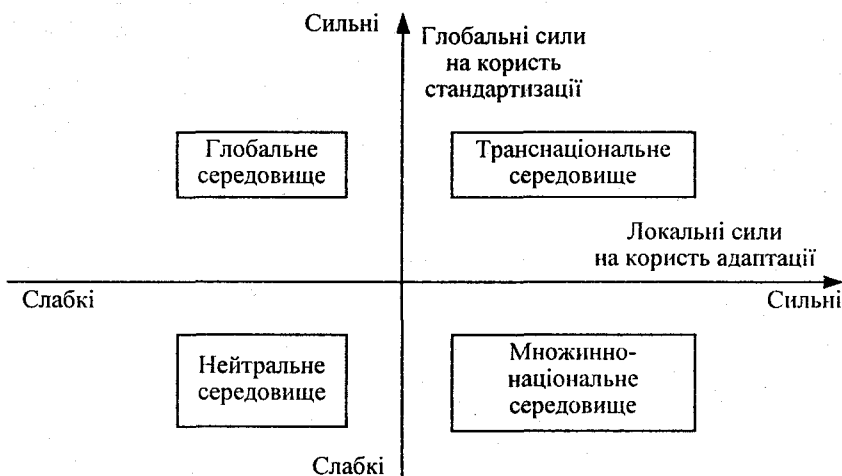


Рис. 6. Аналіз міжнародного середовища з метою визначення типу міжнародної маркетингової діяльності «адаптація — стандартизація» [8]

Локальні сили на користь адаптації

• Характеристики зарубіжного середовища (природні, кліматичні, географічні параметри; демографічні умови і тенденції; макроекономічний стан країни; культурні та соціальні аспекти).

- Стан розвитку галузі
- Маркетингові інститути
- Правові обмеження

Глобальні сили на користь стандартизації

- Поведінка споживачів
- Потенціал економії на масштабах ємності зарубіжних ринків
- Рівень конкуренції

1.4. РІВНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ В МІЖНАРОДНІЙ МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

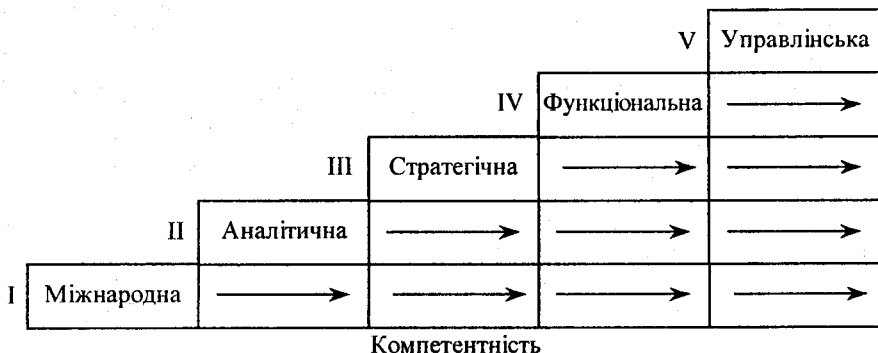


Рис. 7. Рівні компетентності в міжнародній маркетинговій діяльності

I. *Міжнародна компетентність* — знання сучасного стану розвитку і динаміки світової економіки, головних національних і товарних ринків, соціально-культурного і політико-правового середовища. Необхідна для виконання найпростіших операцій у складі відділу маркетингу.

II. *Аналітична компетентність* — здатність і вміння аналізувати інформацію, виділяючи релевантну маркетингову, а також навички формулювати висновки і пропонувати шляхи розв'язання проблем у міжнародній маркетинговій діяльності.

III. *Стратегічна компетентність* — ґрунтується на перших двох рівнях і містить навички розробки довгострокових планів дій фірми, виходячи з її потреб і стану зарубіжного бізнес-середовища.

IV. *Функціональна компетентність* — знання і вміння розробляти та ефективно впроваджувати всі елементи міжнародного маркетингового комплексу — товарну і цінову політики, політику розподілу і комунікаційну політику.

V. *Управлінська компетентність* — здатність ефективно забезпечувати виконання як маркетингового комплексу в цілому, так і так званих міні міксів, а також управляти міжнародною маркетинговою діяльністю в цілому.

1.5. ФУНКЦІОНАЛЬНІ НАПРЯМИ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Таблиця 1

ФУНКЦІОНАЛЬНІ НАПРЯМИ І ТИПОВІ ПОСАДИ МЕНЕДЖЕРІВ З МАРКЕТИНГУ

Напрями	Посади
Загальне керівництво	Менеджер з маркетингу (менеджер з маркетингу і продажів, координатор з маркетингу і продажів)
Товарна політика, розвиток товару	Менеджер з товару (менеджер торговельної марки)
Продажі	Менеджер з продажів (торговельний представник у країні, регіональний торговельний представник, регіональний менеджер з продажів, менеджер з торгівлі, продавець)
Обслуговування	Менеджер з обслуговування клієнтів (координатор з обслуговування клієнтів, представник фірми з обслуговування, інспектор з реклаमाцій)
Канали розподілу	Менеджер-логістик (менеджер з продажів)
Просування	Менеджер з просування (менеджер з реклами, PR-менеджер, менеджер з ділових контактів)
Маркетингові дослідження	Менеджер з маркетингових досліджень (аналітик, інженер з інформаційного забезпечення)

1.6. СТАНДАРТНІ ВИМОГИ ДО МЕНЕДЖЕРА З МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ

- *Знання сфери діяльності* (повинен досконало знати виробництво і організацію виробничих процесів на фірмі, розуміти поточні проблеми і бути обізнаним щодо перспектив розвитку з тим, щоб маркетингові рішення точно відповідали корпоративним інтересам).

- *Кваліфікація* (досвід на стратегічному та функціональному рівнях).

- *Організаційні здібності та комунікабельність* (бажано, щоб був ініціативною людиною, здатною координувати та організувати виконання маркетингових програм, консультувати і навчати персонал у багатьох країнах).

• *Лояльність до зарубіжної культури* (повинен бути лояльним до зарубіжних традицій, стилю і способу життя, розуміти їх, не допускати конфліктних ситуацій на соціально-етичному ґрунті).

• *Магістерська освіта* (освіта за магістерською програмою дає можливість набути сучасних знань за фахом, а також формує цілісний погляд на діяльність фірми за умов глобалізації).

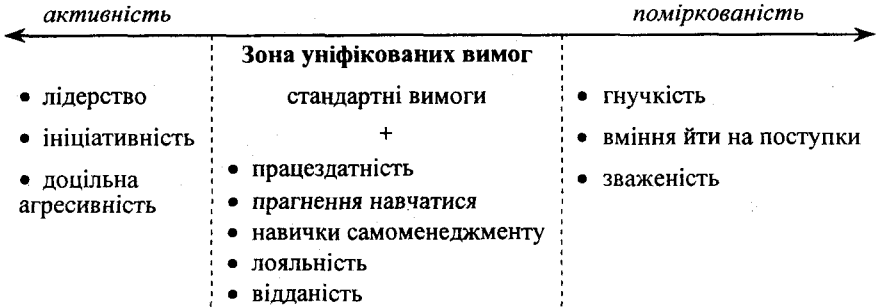


Рис. 8. Континуум вимог до менеджера з міжнародного маркетингу

1.7. КОЛО ОБОВ'ЯЗКІВ МЕНЕДЖЕРА З МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ

1. Визначати й оцінювати можливості зарубіжних ринків.
2. Добирати і розставляти в певній послідовності регіональні ринки для прийняття рішень щодо виходу на них.
3. Розробляти стратегії і маркетингові плани просування нового продукту на зарубіжний ринок.
4. Розвивати експортні продажі.
5. Знаходити та вибирати партнерів, проводити переговори з представниками зарубіжних ринків — торговельними посередниками, ліцензіатами, можливими партнерами по спільному підприємству.
6. Здійснювати навчання персоналу філій, відділень, посередників тощо.
7. Здійснювати керівництво і нести відповідальність за проведення маркетингових досліджень за кордоном.
8. Шукати ідеї для нових продуктів та їх модифікації (адаптації) і з цього питання працювати з виробничим відділом і відділом досліджень.

9. Підтримувати зв'язок між внутрішнім виробничим відділом і зарубіжним ринком.

10. Здійснювати нагляд і допомагати у проведенні за кордоном програм просування товарів (послуг) на ринок.

11. Контактувати з рекламними агентствами з питань організації, координації та проведення міжнародних рекламних акцій.

12. Здійснювати моніторинг та оцінювати маркетингові зусилля і результати на кожному з ринків.

13. Допомагати зарубіжним маркетинговим представництвам поліпшувати стан справ.

14. Координувати роботу та допомагати в розробці щорічних маркетингових планів для кожного зарубіжного ринку.

15. Співпрацювати з фінансовим підрозділом фірми з метою контролю ефективності маркетингової діяльності та бюджетування маркетингових дій на зарубіжних ринках.

1.8. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ З МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ

(за публікаціями «The Career Forum» 1996—2000 pp.)

Менеджер з маркетингу:

- ✓ планування маркетингової стратегії;
- ✓ управління продажами і складання бюджетів;
- ✓ створення регіональної торговельної мережі;
- ✓ ситуаційний аналіз і регулярна звітність;
- ✓ сприяння прибутковості діяльності та довгостроковості присутності фірми на зарубіжному ринку.

Менеджер з продажів:

- ✓ розвиток та прогнозування стратегії продажів;
- ✓ координація і контроль продажів;
- ✓ моніторинг та координація елементів комплексу просування (реклама, PR тощо);
- ✓ підтримка контактів з існуючими та потенційними клієнтами;
- ✓ впровадження нових методів і технологій продажів;
- ✓ розвиток каналів розподілу;
- ✓ забезпечення ефективності продажів.

Менеджер торговельної марки:

- ✓ розробка стратегії бренду;
- ✓ позиціонування торговельної марки;
- ✓ маркетингові дослідження;

- ✓ розробка маркетингового плану з розвитку торговельної марки;
- ✓ керівництво рекламними кампаніями торговельної марки;
- ✓ контроль та аналіз ефективності маркетингових дій.

Менеджер з товару (продукту):

- ✓ аналіз товарного ринку;
- ✓ розвиток товарної стратегії;
- ✓ розробка маркетингового плану щодо товару (товарної групи);
- ✓ вивчення споживачів і налагодження контакту з основними клієнтами;
- ✓ тренінг торговельного персоналу та дилерів;
- ✓ підготовка цінової інформації;
- ✓ організація заходів з просування та вивчення споживачів (презентації, виставки, конференції тощо);
- ✓ зв'язок з виробником товару.

Менеджер з обслуговування клієнтів:

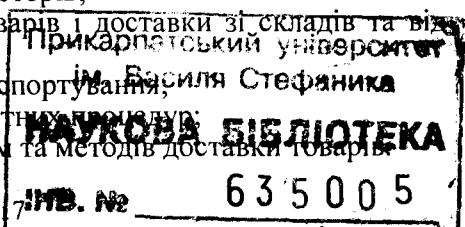
- ✓ створення мережі послуг (технічного обслуговування);
- ✓ контроль якості послуг;
- ✓ вивчення клієнтів;
- ✓ інформування та консультування споживачів;
- ✓ визначення необхідного асортименту послуг;
- ✓ зв'язок з виробниками товару та запасних частин.

Менеджер з маркетингових досліджень:

- ✓ планування маркетингових досліджень;
- ✓ організація маркетингових досліджень;
- ✓ здійснення зв'язку з виконавцями досліджень (консалтинговими фірмами, рекламними агентствами та ін.);
- ✓ контроль якості маркетингового дослідження;
- ✓ створення інформаційної бази для ситуаційного аналізу, планування та розробки стратегії.

Менеджер-логістик:

- ✓ забезпечення ритмічного постачання продукцією каналів розподілу;
- ✓ оптимізація процесу замовлень і постачання;
- ✓ координація дій дистриб'юторів;
- ✓ контроль асортименту товарів і доставки зі складів та від виробника;
- ✓ координація процесу транспортування;
- ✓ контроль проходження митного процедури;
- ✓ аналіз ефективності систем та методів доставки товарів.



Менеджер з просування:

- ✓ планування та організація заходів з просування товарів і послуг фірми;
- ✓ підтримка ділових відносин з існуючими клієнтами та встановлення нових контактів;
- ✓ встановлення ділових контактів з рекламними агентствами, виставковими фірмами, засобами масової інформації;
- ✓ аналіз ефективності системи просування;
- ✓ розрахунок бюджету на заходи з просування;
- ✓ координація дій з просування з іншими маркетинговими заходами.

Менеджер з реклами:

- ✓ розробка стратегії рекламування товарів і послуг фірми;
- ✓ здійснення зв'язків з рекламними агентствами по всьому колу питань стосовно реалізації рекламної стратегії;
- ✓ аналіз ефективності рекламних кампаній.

PR-менеджер:

- ✓ розробка стратегії зовнішніх і внутрішніх комунікацій фірми;
- ✓ сприяння реалізації корпоративної політики;
- ✓ розробка, координація та адміністрування заходів з розвитку зв'язків з громадськістю.



Ключові терміни і поняття

- Управління маркетингом
- Маркетингове управління
- Процес маркетингу
- Зміст міжнародної маркетингової діяльності
- Альтернативні підходи до організації міжнародної маркетингової діяльності:
 - ✓ стандартизація — адаптація;
 - ✓ централізація — децентралізація;
 - ✓ концентрація — диверсифікація
- Рівні компетентності в міжнародній маркетинговій діяльності
- Міжнародна, аналітична, стратегічна, функціональна, управлінська компетентність
 - Континуум вимог до менеджера з міжнародного маркетингу
 - Функціональні напрями міжнародної маркетингової діяльності
 - Функції менеджерів з міжнародного маркетингу



Контрольні запитання

1. Дайте визначення управління маркетингом та управління міжнародним маркетингом.
2. Дайте визначення маркетингового управління та міжнародного маркетингового управління.
3. Які стадії виокремлює в процесі маркетингу Г. Ассель?
4. Як визначає зміст міжнародної маркетингової діяльності Ф. Котлер?
5. У чому полягає зміст міжнародної маркетингової діяльності за Дженнет та Хеннесей?
6. Чи змінюється зміст міжнародної маркетингової діяльності з підвищенням рівня інтернаціоналізації фірми?
7. Охарактеризуйте чинники, що впливають на функціональні напрями міжнародної маркетингової діяльності та конкретні функції менеджерів?
8. Охарактеризуйте рівні компетентності в міжнародній маркетинговій діяльності.
9. Назвіть альтернативні підходи до міжнародної маркетингової діяльності.
10. Дайте порівняльну характеристику функціональної та управлінської компетентності в міжнародній маркетинговій діяльності.
11. Назвіть стандартні вимоги до менеджера з міжнародного маркетингу.
12. Охарактеризуйте континуум вимог до менеджера з міжнародного маркетингу.
13. Які обов'язки є найпоширенішими для менеджера з міжнародного маркетингу?
14. Назвіть основні функціональні напрями міжнародної маркетингової діяльності.
15. Охарактеризуйте основні функції менеджера з товару та менеджера торговельної марки.

Проблемні питання

1. Які ви можете назвати переваги та недоліки (загрози і можливості) організації маркетингової діяльності на основі маркетингового управління та управління маркетингом?
2. Чи пов'язано застосування управління маркетингом та маркетингового управління зі стадією інтернаціоналізації діяльності фірми? Чому? Доведіть.
3. Чи повно віддзеркалює зміст міжнародної маркетингової діяльності триада запитань «навіщо? де? як?». Доведіть.

4. Чому зміст міжнародної маркетингової діяльності не змінюється з підвищенням рівня інтернаціоналізації діяльності фірми?
5. На які аспекти міжнародної маркетингової діяльності впливає стадія інтернаціоналізації діяльності фірми? Наведіть приклади.
6. Які з підходів до міжнародної маркетингової діяльності ви вважаєте найадекватнішими для вітчизняних експортерів? Поясніть, чому.
7. Чи згодні ви з твердженням, що міжнародну та аналітичну компетентність у міжнародній маркетинговій діяльності повинна забезпечувати система вищої освіти? Обґрунтуйте свою позицію.
8. Чому, на ваш погляд, магістерська освіта в останні десятиріччя перетворилася на стандартну вимогу до менеджера з міжнародного маркетингу?
9. Сформулюйте власні вимоги до менеджера з міжнародного маркетингу.



Література

1. Амблер Т. Практический маркетинг: Пер. с англ. / Под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 1999. — 400 с.
2. Ассель Г. Маркетинг: Принципы и стратегия: Учебн. для вузов. — М.: ИНФРА-М, 1999. — XII, 804 с.
3. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент. — К.: КНЕУ, 1998. — 268 с.
4. Дойль П. Маркетинговое управление и стратегии. — СПб.: Питер Ком, 1998. — 672 с.
5. Емельянов Е., Поварницына С. Какой маркетолог вам нужен? // Бизнес: организация, стратегия, системы. — 1998. — № 9—10.
6. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. — СПб.: Питер Ком, 1998. — 896 с.
7. Краснова В., Киселева Е. Дирекция «по уходу за персоналом» // Коммерсантъ. — 1995. — № 20. — 30 мая.
8. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Совершенный экономический словарь. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 496 с.
9. Соловьев Б. А. Управление маркетингом: 1-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — Модуль 13. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 336 с.
10. Щербакова Т. Корона компании: Как подобрать специалиста по образу и подобию своей фирмы // Капитал. — 1996. — № 7—8.
11. Albaum G., Strandkov, Duerr E., Dowd L. International marketing and export management. — Addison-Wesley Publishing company, 1990. — 407 p.
12. Jeannet J-P., Hennessey H. Global marketing strategies: Second edition. — Houghton Mifflin Company, 1992. — 899 p.
13. Terpstra V. International Marketing: Fourth Edition. — The Dryden Press, 1987. — 651 p.

ТЕМА 2

ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- ◆ 2.1. Мотиви міжнародної діяльності фірм
- ◆ 2.2. Типи експортної поведінки фірм
- ◆ 2.3. Зовнішньоекономічний потенціал фірми та умови його реалізації
- ◆ 2.4. Підходи до визначення потенціалу міжнародної діяльності фірми
- ◆ 2.5. Послідовність прийняття рішення про доцільність виходу фірми на зовнішній ринок

2.1. МОТИВИ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМ

- Стагнація на внутрішньому ринку
- Державне регулювання (підтримка експортерів) у країні походження
- Зниження торговельних бар'єрів у світі
- Глобалізація ринку

(Генрі Ассель) [1, с. 127--130]

- Великий розмір зарубіжного ринку
- Досягнення стабільності шляхом диверсифікації
- Потенціал прибутковості
- Несподівані замовлення зарубіжних клієнтів
- Подібність ринків (зарубіжного та національного)
- Можливість використання надлишкових потужностей
- Ініціатива зарубіжних дистриб'юторів
- Підвищення темпів зростання
- Вирівнювання бізнес-циклу

(Isobel Doole, Robin Lowe, Chris Phillips) [9, с. 22]

- Несподівані замовлення зарубіжних клієнтів
- Можливість збільшення прибутку
- Насиченість внутрішнього ринку
- Місткий зарубіжний ринок
- Слідування за клієнтами (переважно фінансова сфера)
- Стратегічні захисні цілі (вивчення конкурентів, ознайомлення з професійною технологією тощо)

(Jean-Pierre Jeannet, Hubert D. Hennessey) [11, с. 21—22]

- Насиченість внутрішнього ринку, вичерпання потенціалу продажів
- Торговельний дефіцит США

- Міжнародна конкуренція
- Поява нових зарубіжних ринків (Латинська Америка, Африка, Східна Європа, країни СНД)

(Subhash C. Jain) [10, с. 10—16]

Внутрішні (фірмові) стимули:

- добре розвинутий маркетинг;
- унікальний продукт;
- надлишок ресурсів/можливостей (виробничих, фінансових, людських, маркетингових)

Зовнішні (середовищні) стимули:

- несподівані замовлення від зарубіжних споживачів;
- прийнятні можливості зарубіжного ринку;
- конкурентний тиск на внутрішньому ринку;
- державні програми підтримки/стимулювання міжнародної діяльності

(Lee D. Dahringer, Hans Muhlbacher) [8, с. 7—11]

2.2. ТИПИ ЕКСПОРТНОЇ ПОВЕДІНКИ ФІРМ

Таблиця 2

МОТИВИ ЕКСПОРТУВАННЯ І ТИПИ ЕКСПОРТНОЇ ПОВЕДІНКИ ФІРМ [7]

Мотиви експортування		Характеристика мотивів	Тип експортної поведінки
<i>внутрішні (фірмові)</i>	<i>зовнішні (середовищні)</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • управлінське рішення (необхідність) • можливість зростання прибутку чи обсягів виробництва • можливість економії ресурсів • наявність унікального продукту • конкурентоспроможна технологія • маркетингові переваги 	<ul style="list-style-type: none"> • можливості зарубіжного ринку • зміна «агента» • податкові пільги 	тягучі, витягуючі (<i>pull factors</i>)	агресивна, наступальна, атакуюча (<i>active</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • диверсифікація ризику • можливості продажу сезонної продукції • надлишок потужностей, ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> • несподівані замовлення • маленький внутрішній ринок • стагнація або зменшення внутрішнього ринку • падіння продажу на внутрішньому ринку • близькість до важливих споживачів або портів 	штовхаючі, виштовхуючі (<i>push factors</i>)	пасивна, відповідаюча, реагуюча (<i>re-active</i>)

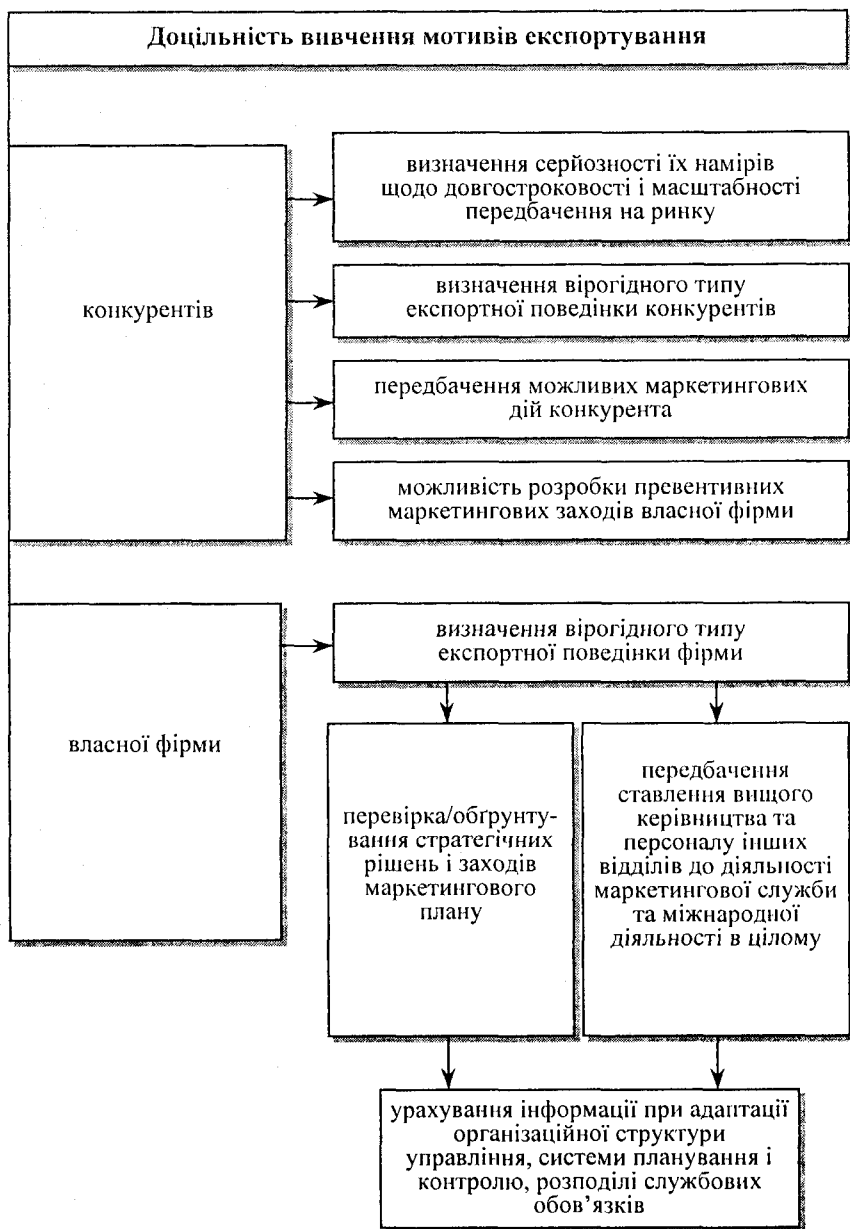


Рис. 9. Цілі вивчення мотивів експортування конкурентів і власної фірми

2.3. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ФІРМИ ТА УМОВИ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ

Зовнішньоекономічний потенціал фірми — максимальна спроможність бізнес-одиниці за наявного рівня розвитку техніко-технологічної бази виробляти товари чи надавати послуги, що конкурентоспроможні на зарубіжних ринках.

Методологічні принципи оцінки потенціалу діяльності бізнес-одиниці на зарубіжному ринку:

- 1) диференціація виду діяльності, щодо якої визначається потенціал (табл. 3);
- 2) зіставлення з ринком, стосовно якого потенціал оцінюється;
- 3) оцінка наявності або відсутності (недостатності) потенціалу фірми на конкретному ринку.

Таблиця 3

МАТРИЦЯ ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ СКЛАДОВИХ ПОТЕНЦІАЛУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Структура внутрішніх ресурсів фірми	Види міжнародної діяльності		
	Експорт	Спільне підприємництво	Інвестування
<i>Кадри</i> <ul style="list-style-type: none"> • кількість • кваліфікація • орієнтованість на успіх 			
<i>Фінанси</i> <ul style="list-style-type: none"> • структура власного капіталу • зростання власного капіталу за рахунок капіталізованого прибутку • доступ до дешевих кредитів 			
<i>Техніко-технологічна база</i> <ul style="list-style-type: none"> • обладнання, машини, інструмент • технології • ноу-хау • якість товару 			
<i>Методи управління</i> <ul style="list-style-type: none"> • імідж фірми • маркетингові комунікації • логістика • досвід маркетингової діяльності 			

1. Диференціація виду діяльності, відносно якої оцінюється потенціал.

Типи потенціалу міжнародної діяльності: експортний, спільного підприємництва, інвестування.

Експортний потенціал — це максимальна спроможність підприємства за даного рівня розвитку техніко-економічної бази продукувати (видобувати) конкурентоспроможну продукцію на національній території і реалізовувати її на світовому ринку.

Потенціал спільного підприємництва — це максимальна спроможність бізнес-одиниці за даного рівня розвитку внутрішніх ресурсів фірми до трансферту на зарубіжні ринки конкурентоспроможних технологій, ноу-хау, ліцензій, послуг у співпраці на контрактній чи контрактно-інвестиційній основі із зарубіжним партнером.

Інвестиційний потенціал — максимальна спроможність фірми за даного рівня розвитку внутрішніх ресурсів розширювати міжнародну діяльність шляхом інвестування в спільні підприємства, власні виробничі, збутові, сервісні підрозділи на зарубіжних ринках.

Потенціал міжнародної діяльності є функцією внутрішніх ресурсів фірми:

$$A = f(K, \Phi, T, M),$$

де A — потенціал міжнародної діяльності; K — кадри; Φ — фінанси; T — техніко-технологічна база; M — методи управління.

Потенціали за видами міжнародної діяльності, враховуючи пріоритетність певних ресурсів фірми при їх обчисленні, визначаються:

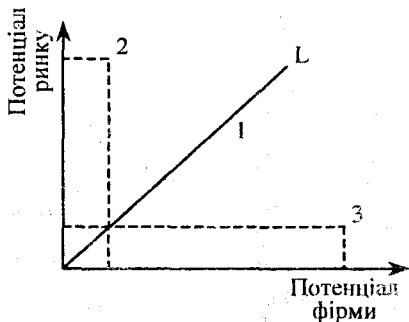
$$A_E = f(T, K, M, \Phi),$$

$$A_C = f(T, K, \Phi, M),$$

$$A_I = f(\Phi, M, K, T),$$

де A_E — експортний потенціал; A_C — потенціал спільного підприємництва; A_I — інвестиційний потенціал.

2. Зіставлення з ринком, стосовно якого потенціал оцінюється.



L (випадок 1) — баланс між ринковими можливостями та потенціалом фірми; випадок 2 — високий потенціал ринку не збігається з можливостями фірми; випадок 3 — високий потенціал фірми не збігається з можливостями ринку.

Рис. 10. Варіанти співвідношення ринкового потенціалу та потенціалу фірми

Потенціал міжнародної діяльності фірми (А) має дорівнювати потенціалу зарубіжного ринку (В):

$$A = B.$$

Потенціал міжнародної діяльності фірми на певному зарубіжному ринку:

$$1) P = f(A, B), \quad C = f(H, Z),$$

де C — умови виходу на цільовий зарубіжний ринок (зв'язуючий потенціал); H — національні умови виходу на зарубіжні ринки (в т. ч. на цільовий); Z — зовнішні умови виходу на ринок (умови приймаючої сторони);

$$2) P = f(A, B, C),$$

де P — потенціал міжнародної діяльності фірми; A — внутрішній потенціал фірми; B — потенціал зарубіжного ринку; C — умови виходу фірми на ринок.

3. Оцінка наявності або відсутності (недостатності) потенціалу фірми на цільовому ринку.

Умови наявності потенціалу міжнародної діяльності:

$$1) A = B$$

A — потенціал фірми; B — потенціал ринку.

$$2) C \rightarrow \max$$

C — національні та зарубіжні умови виходу фірми на цільовий ринок.

2.4. ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ

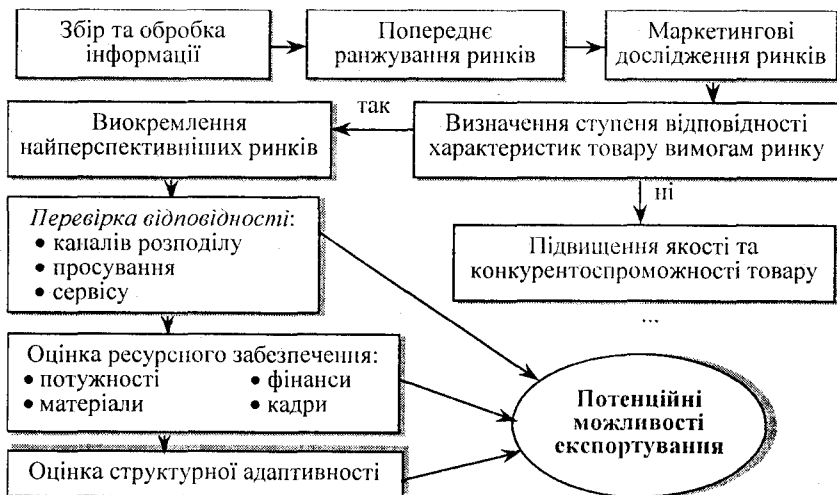


Рис. 11. Послідовність оцінки експортних можливостей підприємства [5]

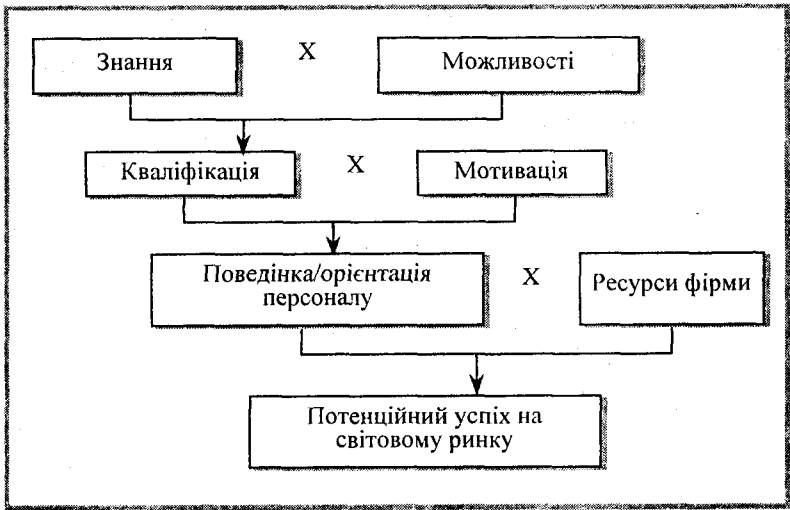


Рис. 12. Основні (ключові) елементи, що визначають потенціал фірми в міжнародному маркетингу [8]

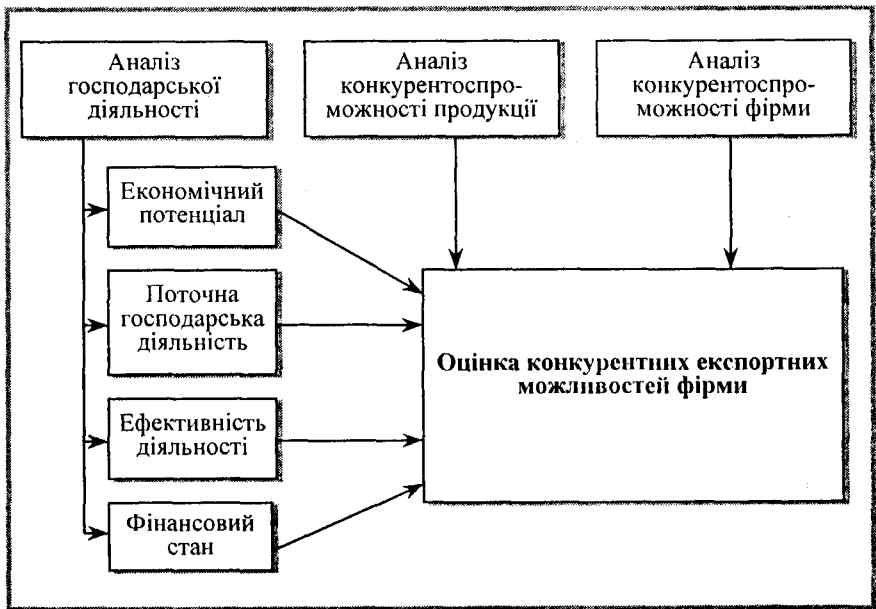


Рис. 13. Вивчення експортних можливостей фірми [3]

1. Аналіз господарської діяльності

1.1. Показники, що характеризують економічний потенціал фірми

- Активи
- Основний капітал
- Кількість і вартість виробленої продукції
- Кількість і розташування виробничих та збутових підрозділів фірми
- Характеристика інфраструктури фірми
- Розміри та розміщення прямих капіталовкладень фірми
- Науково-дослідницький потенціал фірми

1.2. Показники поточної господарської діяльності фірми

- Показники загальних витрат (на дослідження та розробки, маркетингову діяльність, накладні, адміністративні тощо)
- Показники надходження коштів (структура за джерелами, обсяги)
- Показники використання коштів (структура за статтями, обсяги)

1.3. Показники ефективності діяльності фірми

Прибуток

- Валовий
- Чистий
- Виконання плану по прибутку
- Відношення прибутку до обсягу продажів
- Відношення прибутку до активів
- Відношення прибутку до реального основного капіталу
- Відношення прибутку до власного капіталу
- Відношення прибутку до власного і довгострокового позичкового капіталу

Продажі

- Відношення загальної вартості продажів до активів
- Відношення загальної вартості продажів до реального основного капіталу
- Відношення загальної вартості продажів до обігових активів
- Відношення загальної вартості продажів до вартості матеріально-виробничих запасів

Собівартість

- Динаміка
- Структура
- Відношення загальної вартості виробничих витрат до вартості продажів

Обіговість основного капіталу та капіталоозброєність праці

- Коефіцієнт обіговості основного капіталу (відношення обсягу продажів до загальної кількості зайнятих)

- Коефіцієнт капіталоозброєності праці (відношення балансової вартості основного капіталу до загальної кількості зайнятих)

1.4. Показники фінансового стану фірми

- Структура власного капіталу
- Відношення власного капіталу до балансової вартості активів
- Відношення загальної суми заборгованості до власного капіталу
- Відношення власного капіталу до реального основного капіталу
- Відношення довгострокової заборгованості до власного капіталу
- Надходження готівки від поточних операцій
- Відношення готівкових надходжень до вартості капіталовкладень у поточному році
- Відношення обігових активів до короткострокової заборгованості
- Відношення готівки і ліквідних цінних паперів до поточних обігових активів (коефіцієнт ліквідності)
- Відношення ліквідних засобів до короткострокової заборгованості
- Відношення обігових активів до всього позичкового капіталу

2. Аналіз конкурентоспроможності продукції

Параметри оцінки конкурентоспроможності товару:

- технічний рівень;
- якісні особливості;
- зовнішній вигляд (пакування, оформлення тощо);
- рівень ціни;
- можливі знижки;
- терміни поставки;
- патентна чистота;
- можливість організації технічного обслуговування.

Методи оцінки рівня конкурентоспроможності продукції:

Кількісні (рис. 14):

- диференціальний;
- комплексний;
- змішаний.

Якісні:

- групові експертизи або експертизи кваліфікованих спеціалістів (квазіметричні, органолептичні тощо);
- безпосередні контакти зі споживачами (опитування споживачів, організація семінарів та конференцій споживачів, презентації зразків товарів тощо).

ПОКАЗНИКИ	МЕТОДИ	
<i>Одиничний</i> — відсоткове відношення розміру якого-небудь технічного або економічного показника до значення того ж показника продукта-аналога, що виробляє конкурент	Диференціальний	Змішаний
<i>Груповий</i> — об'єднує одиничні показники та характеризує рівень конкурентоспроможності по однорідній групі показників (економічних, технічних, нормативних)	Комплексний	
<i>Інтегральний</i> — відношення групового показника за технічними параметрами до групового показника за економічними параметрами; дає кількісну характеристику конкурентоспроможності товару		

Рис. 14. Кількісні показники та методи оцінки конкурентоспроможності продукції фірми

3. Аналіз конкурентоспроможності фірми

Поняття «конкурентоспроможність фірми» формується з комплексу економічних, технічних, маркетингових характеристик, що визначають позиції фірми на галузевому національному та світовому ринках.

Конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність фірми-виробника порівнянні як частина та ціле. Здатність фірми конкурувати на певному зарубіжному товарному ринку залежить від конкурентоспроможності товару та сукупності інших чинників (рис. 15).

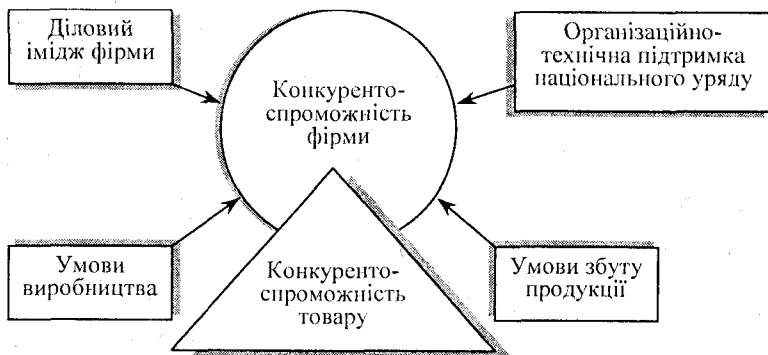


Рис. 15. Конкурентоспроможність фірми і товару

Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції на цільових зарубіжних ринках.

Маркетингові

- ✓ вивчення вимог і конкретних запитів зарубіжних споживачів
- ✓ визначення можливих (доцільних) модифікацій продукту
- ✓ виявлення та використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності (знижок з ціни, термінів та обсягу гарантій, післяпродажного обслуговування тощо)
- ✓ пошук та використання нових сфер застосування продукції
- ✓ адаптація продукції до роботи в різних умовах (тропічного або полярного клімату), в різних групах тощо
- ✓ вплив безпосередньо на споживачів шляхом проведення цілеспрямованої діяльності з просування товару (реклама, надання кредитів тощо)
- ✓ вивчення заходів конкурентів з вдосконалення і просування аналогічних товарів та розробка відповідних заходів, що забезпечують переваги порівняно з конкурентами

Технічні

- ✓ досягнення техніко-економічних та якісних показників, що забезпечують пріоритетність продукції фірми на цільовому ринку
- ✓ вдосконалення техніко-економічних параметрів з урахуванням вимог споживачів цільових зарубіжних ринків
- ✓ вивчення переваг і недоліків товарів-аналогів, що виробляються конкурентами, та відповідне їх використання при розробці нових товарів і модернізації існуючих

Рис. 16. Маркетингові і технічні шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції на цільових зарубіжних ринках

Складові конкурентоспроможності фірми:

- конкурентоспроможність товарів (технічна та економічна);
- умови виробництва (науково-технічний рівень, прогресивність технології виробництва; використання новітніх винаходів і сучасних засобів автоматизації виробництва; загальний менеджмент та організація виробництва);
- умови збуту продукції (наявність розгалужених і контрольованих фірмою каналів розподілу продукції; добре організована логістика; організація роздрібно-збутової мережі: розташування магазинів, їх доступність, мерчандайзинг; організація технічного обслуговування продукції: обсяг пропонованих послуг, терміни гарантійного ремонту, вартість післягарантійного обслуговування тощо);

• діловий імідж фірми на ринку (ставлення споживачів до фірми та її продукції, наявність прихильників торговельної марки, зростання зацікавленості до товарів фірми тощо);

• організаційно-технічна підтримка національного уряду (гарантії експортних кредитів, страхування експортних операцій, податкові і кредитні пільги, сприяння просуванню продукції в зарубіжних країнах, забезпечення актуальною комерційною інформацією тощо).

2.5. ПОСЛІДОВНІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ПРО ДОЦІЛЬНІСТЬ ВИХОДУ ФІРМИ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

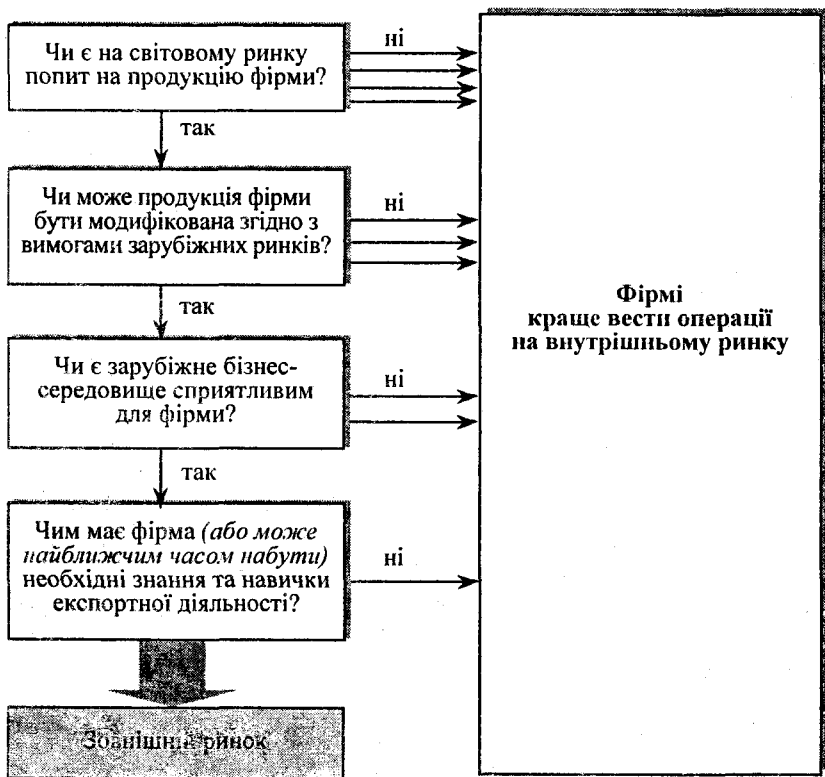


Рис. 17. Алгоритм прийняття рішення про доцільність виходу фірми на зовнішній ринок

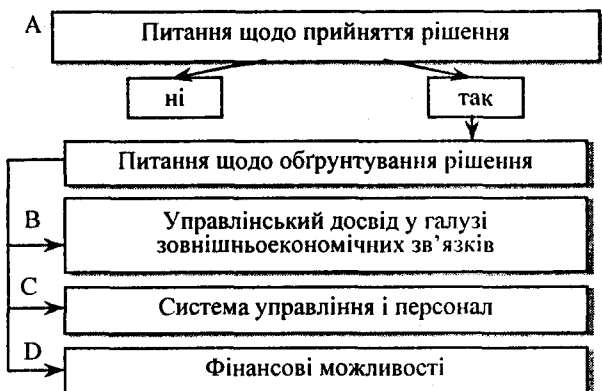


Рис. 18. Алгоритм прийняття рішення щодо експортування
(за матеріалами *Exporters Guide. The Maryland Office of International Trade, 1988*)

А. Що конкретно очікує фірма від виходу на зовнішній ринок?
Як ця акція поєднується з іншими цілями фірми? Чи нема протиріччя?

Що потребує вихід на зовнішній ринок від основних ресурсів фірми:

- персонал;
- виробничі потужності;
- фінанси.

Чи покрийють очікувані переваги обов'язкові витрати? Чи не краще розвивати справу на внутрішньому ринку?

В. З якими країнами фірма вже контактувала?

Від яких країн отримані пропозиції щодо співробітництва?

Про ринки яких країн вже є докладна інформація?

Яка продукція найбільше цікавить зарубіжних партнерів?

Яким фірмам (з яких країн) вже продається продукція (або є замовлення)?

Зростають чи зменшуються обсяги продажів?

Зростає чи зменшується кількість замовлень?

Хто є основним внутрішнім і зовнішнім конкурентом (конкурентами)?

Які основні висновки (уроки) слід зробити з попереднього досвіду експортування?

С. Що необхідно від вищого керівництва для підтримки виходу фірми на зовнішній ринок?

Як створити систему підтримки менеджментом фірми виходу на зовнішній ринок?

Яка організаційна структура адекватно обслуговуватиме експортну діяльність?

Хто буде відповідальний за організацію відділу експорту та набір і навчання персоналу?

Хто здійснюватиме координацію роботи експортного підрозділу після завершення організаційного періоду?

D. Які кошти можуть бути виділені для розробки експортної стратегії фірми?

За рахунок чого можуть бути покриті початкові витрати на експорт?

Які структурні підрозділи служби експорту повинні фінансуватися?

За якими показниками буде (повинен) оцінюватися експорт (експортна діяльність)?

Чи потрібні фінансові запозичення для початку експортування?



Ключові терміни і поняття

- Методи виходу фірми на зовнішній ринок
- Внутрішні (фірмові) мотиви
- Зовнішні (середовищні) мотиви
- Агресивна експортна поведінка фірми
- Пасивна експортна поведінка фірми
- Потенціал міжнародної діяльності фірми
- Експортний потенціал фірми
- Потенціал спільного підприємництва
- Інвестиційний потенціал фірми
- Показники економічного потенціалу фірми
- Показники фінансового стану фірми
- Конкурентоспроможність продукції
- Методи оцінки рівня конкурентоспроможності продукції
- Конкурентоспроможність фірми
- Алгоритм прийняття рішення про доцільність виходу на зовнішній ринок



Контрольні запитання

1. Назвіть відомі вам мотиви виходу фірми на зарубіжні ринки.
2. Як класифікуються мотиви експортування?
3. Які мотиви виходу фірми на зарубіжний ринок формують агресивну, наступальну, атакуючу експортну поведінку?

4. Під впливом яких мотивів виходу фірми на зарубіжний ринок формується пасивна, відповідаюча, реагуюча експортна поведінка фірми?

5. Для чого необхідно вивчати мотиви експортування конкурентів та власної фірми?

6. Дайте визначення потенціалу міжнародної діяльності фірми.

7. Охарактеризуйте типи потенціалу міжнародної діяльності: експортний, спільного підприємництва, інвестування.

8. Назвіть пріоритетні складові потенціалу експортування.

9. Назвіть ключові елементи потенціалу спільного підприємництва.

10. Які внутрішні ресурси фірми формують потенціал міжнародного інвестування?

11. Охарактеризуйте варіанти співвідношення ринкового потенціалу та потенціалу фірми.

12. Які складові формують потенціал міжнародної діяльності фірми?

13. Як оцінити наявність або відсутність потенціалу фірми на цільовому ринку?

14. Яку послідовність оцінки експортних можливостей підприємства пропонують російські фахівці?

15. Охарактеризуйте ключові елементи, що визначають потенціал фірми в міжнародному маркетингу та їх взаємодію.

16. Які показники господарської діяльності бажано проаналізувати в процесі вивчення експортних можливостей фірми?

17. Охарактеризуйте параметри оцінки конкурентоспроможності товару.

18. За допомогою яких методів оцінюється конкурентоспроможність продукції? В чому їх сутність?

19. Які складові формують конкурентоспроможність фірми?

20. Назвіть маркетингові і технічні шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції на цільових зарубіжних ринках.

21. Охарактеризуйте алгоритм прийняття рішення про доцільність виходу фірми на зовнішній ринок.

22. У чому полягають особливості алгоритму прийняття рішення щодо експортування, який пропонують американські фахівці?

Проблемні питання

1. Які мотиви, на ваш погляд, зумовлюють вихід українських підприємств на зарубіжні ринки?

2. Чи згодні ви з думкою західноєвропейських фахівців, що внутрішні (фірмові) мотиви міжнародної діяльності є сильнішими? Чому? Поясніть.

3. Які складові зв'язуючого потенціалу (національні умови виходу на зарубіжні ринки або умови приймаючої сторони) є пріоритетними при

визначенні експортного потенціалу, потенціалу спільного підприємництва та інвестиційного потенціалу?

4. Який з підходів до визначення потенціалу міжнародної діяльності ви застосуєте у разі необхідності? Чому? Поясніть.

5. Як ви думаєте, які шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції на цільових зарубіжних ринках є поширенішими? Назвіть приблизне співвідношення маркетингових і технічних методів стосовно успішності товару на зарубіжному ринку.

6. Модифікуйте стандартний алгоритм прийняття рішення про доцільність виходу фірми на зовнішній ринок до таких ситуацій: пряме інвестування, лізинг, продаж ліцензії.



Література

1. Ассэль Г. Маркетинг: Принципы и стратегия: Учебн. для вузов. — М.: ИНФРА-М, 1999. — XII, 804 с.

2. Беклешов Д. В. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности: Учебн. пособие. — М.: ВНИИПИ, 1990. — 120 с.

3. Герчикова И. Н. Маркетинг и международное коммерческое дело. Учебн. — М.: Внешторгиздат, 1990. — 263 с.

4. Есипов П. С., Демидов В. Е. Формула успеха: Маркетинг (Сто вопросов, сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке). — М.: Междунар. отношения, 1988. — 160 с.

5. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности предприятия: Метод. реком. / П. С. Завьялов и др. — М.: Внешторгиздат, 1989. — 132 с.

6. Циганкова Т. М. Методологічні принципи оцінювання потенціалу міжнародної діяльності підприємства // Вчені записки: Наук. збірник. — Вип. 1 / Відп. ред. В. С. Савчук. — К.: КНЕУ, 1998. — С. 128—133.

7. Albaun G., Strandskov J., Duerr E., Dowd L. International Marketing and Export Management. — Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1990. — 407 p.

8. Dahringer L., Muhlbacher H. International Marketing: A global perspective. Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1991. — 677 p.

9. Doole I., Lowe R., Phillips C. International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation. — International Thomson Business Press, 1994. — 508 p.

10. Jain S. International Marketing Management: PWS. — Kent Publishing Company, 1997. — 737 p.

11. Jeannet J., Hennessey H. Global Marketing Strategies. — Houghton Mibblin Company, 1992. — 899 p.

ТЕМА 3

СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

- ◆ 3.1. Маркетингова інформаційна система міжнародного бізнесу
- ◆ 3.2. Система маркетингової інформації в міжнародному бізнесі
- ◆ 3.3. Внутрішня маркетингова інформація
- ◆ 3.4. Моніторинг міжнародного бізнес-середовища
- ◆ 3.5. Моніторинг міжнародного макросередовища (SLEPT- і PEST-аналіз)
- ◆ 3.6. Моніторинг міжнародного мікросередовища (цільового середовища)
 - 3.6.1. Вивчення зарубіжних споживачів
 - 3.6.2. Дослідження конкурентів
- ◆ 3.7. Організація міжнародного маркетингового дослідження
- ◆ 3.8. Маркетингові дослідження зарубіжної фірми
- ◆ 3.9. Структура маркетингового звіту
- ◆ 3.10. Аудит міжнародного маркетингу

3.1. МАРКЕТИНГОВА ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Це — система процедур, методів і технологій, що забезпечують регулярний, планомірний збір, аналіз, розповсюдження і збереження інформації для підготовки та прийняття міжнародних маркетингових рішень.

Розвинута маркетингова інформаційна система міжнародного бізнесу містить такі елементи:

- інформацію щодо внутрішніх можливостей фірми для ефективного їх використання при формуванні міжнародних маркетингових програм та обґрунтування міжнародних маркетингових планів (внутрішня інформація);
- інформацію про розвиток цільового, регіонального і глобального бізнес-середовищ для розробки стратегічних та оперативних рішень щодо маркетингової діяльності фірми на зарубіжних ринках (дані моніторингу бізнес-середовища);
- інформацію про результати міжнародних маркетингових досліджень, що проводились з метою отримання додаткових даних, необхідних для прийняття рішень з міжнародного маркетингу (міжнародні маркетингові дослідження);

- інформацію щодо результатів та ефективності міжнародних маркетингових операцій фірми або її підрозділів (аудит маркетингу);
- систему збору, збереження та обробки маркетингової інформації (використання сучасних інформаційних технологій збору, збереження, аналізу даних, а також прогнозування та моделювання розвитку ринку з метою прийняття міжнародних маркетингових рішень).

3.2. СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Систематизовані за певними ознаками внутрішні дані маркетингового, фінансового, виробничого характеру та інформація про стан і тенденції розвитку зовнішнього середовища, які використовуються для подальшого аналізу та прийняття рішень з міжнародного маркетингу, складають **систему маркетингової інформації** в міжнародному бізнесі (рис. 19).

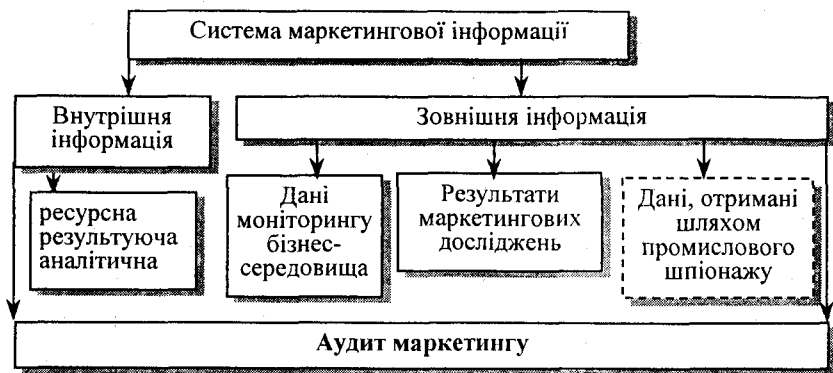


Рис. 19. Структура системи маркетингової інформації в міжнародному бізнесі

3.3. ВНУТРІШНЯ МАРКЕТИНГОВА ІНФОРМАЦІЯ

Інформація, що ґрунтується на системі обліку та управлінської відповідності і джерелами якої є структурні підрозділи самої фірми.

Типи внутрішньої інформації:

- ресурсна;
- результуюча;
- аналітична.

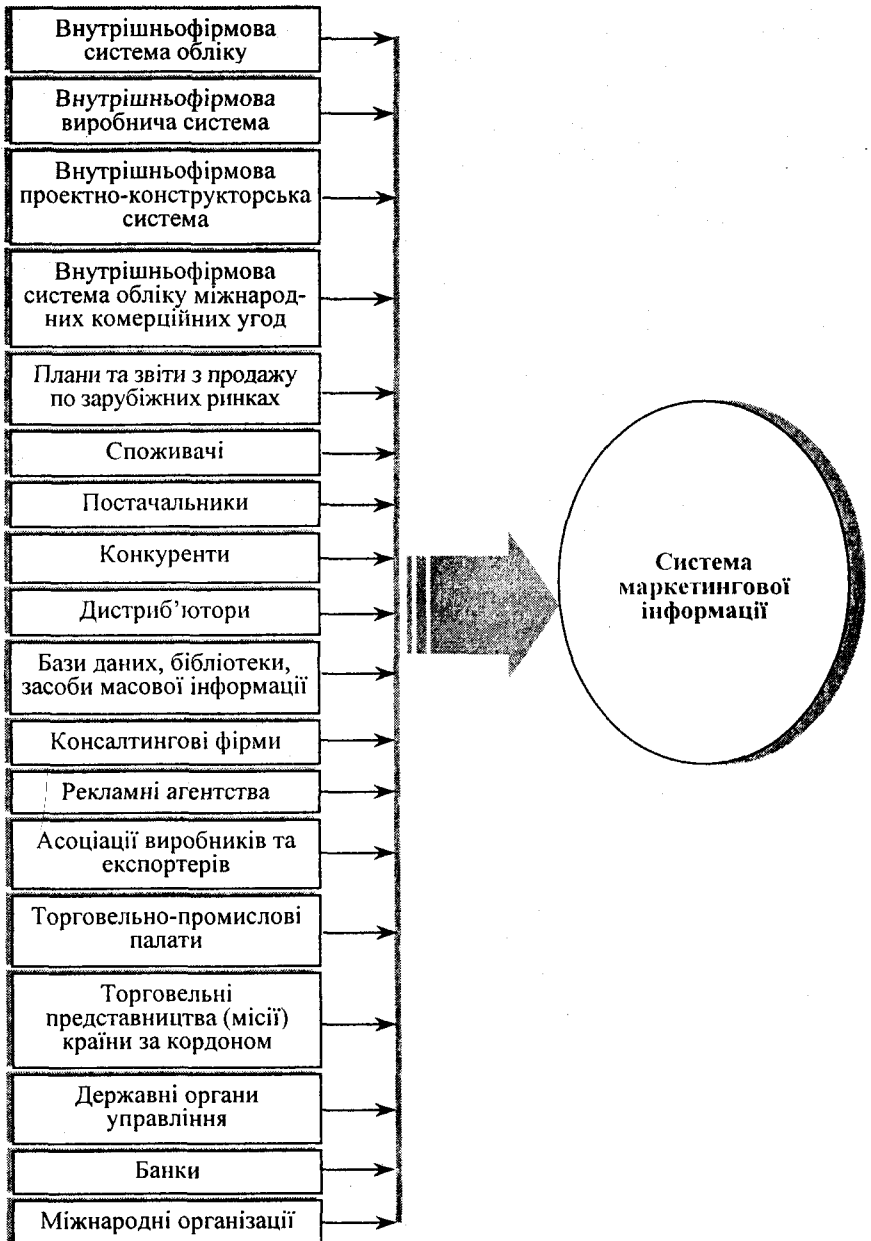


Рис. 20. Джерела системи маркетингової інформації в міжнародному бізнесі

Внутрішня *ресурсна* інформація — це сукупність даних, що характеризують кількісний потенціал фірми (виробничі потужності, кількість працюючих, параметри матеріально-технічної бази тощо).

Внутрішня *результуюча* інформація — це сукупність даних, що характеризують результати виробничої та комерційної діяльності фірми (обсяг виробництва продукції, обсяг продажів, собівартість, прибуток тощо).

Внутрішня *аналітична* інформація — це масив показників, що розраховуються структурними підрозділами фірми для оцінки ефективності виробничо-комерційної діяльності (динаміка продажу по товарах і ринках, маркетингові витрати на одиницю проданої продукції, обсяг продажів на одного працюючого, рентабельність, частка ринку тощо). Аналітичні показники розраховуються на основі ресурсних і результуючих.

3.4. МОНІТОРИНГ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Моніторинг міжнародного бізнес-середовища — це процес постійного збору, обробки та аналізу даних про міжнародне бізнес-середовище з метою пошуку можливостей для розвитку діяльності фірми, і виявлення загроз для вчасного реагування на них, який здійснюється персоналом фірми, що оперує на світовому ринку.

Міжнародне бізнес-середовище — система чинників макро- та мікросередовища, що сприяє або протидіє розвитку міжнародної діяльності фірми, в тому числі маркетингової.



Рис. 21. Види міжнародного бізнес-середовища

Міжнародне макросередовище — це сукупність чинників економічного, політичного, соціально-культурного і технологічного характеру, що сприяють або протидіють розвитку міжнародної діяльності фірми, в тому числі маркетингової.

Міжнародне мікросередовище — сукупність галузевих умов розвитку міжнародної діяльності фірми, що зумовлені поведінкою споживачів, конкурентів (існуючих і потенційних), постачальників і виробників товарів-субститутів.

Цілі вивчення міжнародного бізнес-середовища:

- пошук можливостей для розвитку міжнародної діяльності фірми;
- вивчення загроз (перешкод) з метою розробки стратегій зменшення ризиків (політичного, комерційного, валютного тощо);
- визначення стратегічної позиції фірми з метою розробки маркетингових планів і стратегій;
- формування міжнародної стратегії;
- вирішення питання щодо «глобалізації — диверсифікації» міжнародного маркетингового комплексу та визначення імперативів розробки програм.

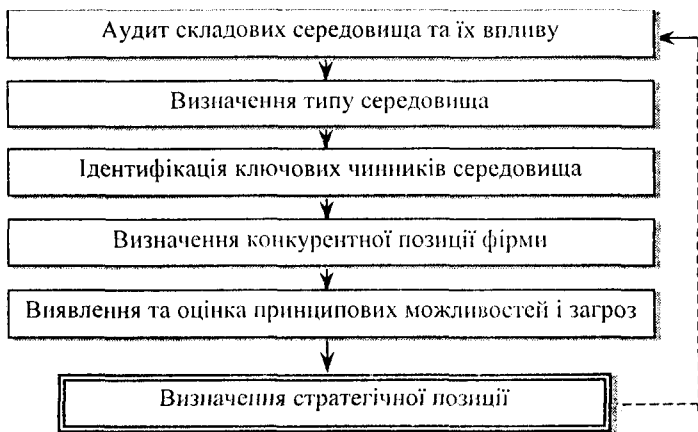


Рис. 22. Стадії аналізу бізнес-середовища [13]

Стадії формування корпоративної системи моніторингу зарубіжного бізнес-середовища:

- ✓ визнання необхідності (*стадія визнання*);
- ✓ аналітична стадія (*збір та обробка даних*);
- ✓ прикладна стадія (*використання в прийнятті рішень*).

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МОНІТОРИНГУ МІЖНАРОДНОГО
БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ТА МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Критерій порівняння	Моніторинг	Маркетингові дослідження
Терміни проведення/періодичність	Постійно	Тимчасово/періодично
Об'єкт дослідження	Бізнес-середовище (<i>PEST-аналіз + аналіз конкурентного середовища</i>)	Обмежений, конкретизований залежно від мети дослідження
Мета	Пошук можливостей і загроз розвитку бізнесу	Отримання інформації для вирішення конкретної проблеми
Виконавці	Персонал фірми	Персонал фірми, консультанти
Результат	Інформація для вчасного реагування на зміни зовнішнього середовища	Інформація для вирішення конкретної проблеми, зменшення ризику прийняття невірного рішення
Методи	Спільні	

Варіанти організації моніторингу зарубіжного бізнес-середовища:

- ✓ моніторинг, здійснюваний функціональними менеджерами;
- ✓ моніторинг, здійснюваний групою аналітиків;
- ✓ моніторинг, здійснюваний спеціалізованим підрозділом (управлінням, департаментом, відділом).

3.5. МОНІТОРИНГ МІЖНАРОДНОГО МАКРОСЕРЕДОВИЩА (SLEPT- і PEST-аналіз)

Моніторинг міжнародного макросередовища — це процес постійного збору, обробки та аналізу даних економічного, правового, політичного, соціально-культурного і технологічного характеру з метою пошуку можливостей для розвитку міжнародної діяльності та виявлення загроз для вчасного реагування на них, який здійснюється персоналом фірми.

SLEPT- і PEST-аналіз використовуються з метою ідентифікації тих чинників макросередовища, які суттєво впливають або можуть вплинути на майбутню діяльність фірми на зарубіжних ринках.

Зміст і послідовність SLEPT-аналізу:

S — Social/cultural — аналіз соціально-культурного середовища;

L — Legal — дослідження елементів правового середовища;

E — Economic — аналіз з економічних умов діяльності;

P — Political — вивчення політичного клімату та його впливу на розвиток бізнесу;

T — Technological — технологічні чинники розвитку бізнесу.

Зміст і послідовність PEST-аналізу:

P — Political — вивчення політичного клімату та його впливу на розвиток бізнесу;

E — Economic — аналіз економічних умов діяльності;

S — Social/cultural — дослідження соціально-культурного середовища;

T — Technological — технологічні чинники розвитку бізнесу.

Ключові питання для характеристики зарубіжного соціально-культурного середовища

1. Основні історичні факти, які можуть бути корисними для розвитку бізнесу.

2. Географічні чинники:

✓ розташування;

✓ клімат;

✓ топографія;

✓ природні ресурси;

✓ транспортна мережа (види транспорту, інтенсивність використання, порти);

✓ розвиток інфраструктури зв'язку (типи, доступність, рівень використання).

3. Соціальні інститути:

✓ сім'я (середній розмір; тип — вузька, розширена, рід; динаміка сімей; роль чоловіка/жінки в шлюбі/сім'ї);

✓ освіта (рівень письменності населення, рівень розвитку та якість освіти тощо);

✓ соціальні організації (соціальні класи, групова поведінка, клуби та неформальні об'єднання).

4. Умови життя:

✓ харчування і раціон (рівень споживання окремих продуктів харчування, національні блюда, рівень недостатності харчування);

✓ дім (найпоширеніший тип помешкання, форми власності на житло, тип проживання — окремо або з сусідами);

✓ умови праці (умови працевлаштування, участь робітника в управлінні, рівень оплати і система заохочення);

- ✓ одяг (національний костюм, тип найпопулярнішого буденного та ділового одягу);
 - ✓ відпочинок (доступність різних видів відпочинку, традиційні види відпочинку, витрати на відпочинок у річному доході);
 - ✓ здоров'я (рівень розвитку охорони здоров'я, доступність лікування, найпоширеніші хвороби).
5. Мова (державна мова/мови, мови спілкування, діалекти).
 6. Філософія та релігія:
 - ✓ система суспільних норм поведінки, переконання;
 - ✓ естетика (образотворче мистецтво, музика, театр, балет, фольклор та інші вагомні символи);
 - ✓ церква (доктрини та їх види, основні релігії, розповсюдженість та вплив кожної релігії, ставлення населення до церкви, впливові культу).

Ключові питання для характеристики зарубіжного правового середовища

1. Оцінка рівня узгодженості існуючої системи права в країні з основними положеннями міжнародного права (уряд у міжнародних організаціях, приєднання до міжнародних угод, конвенцій тощо).
2. Регулювання експортно-імпортних операцій, тенденції розвитку системи регулювання зовнішньої торгівлі.
3. Регулювання іноземних інвестицій та міжнародних фінансових операцій.
4. Характеристика елементів комерційного права (залежно від інтересів фірми).
5. Регулювання трудових відносин, створення і трансформації бізнесу, цін тощо.
6. Характеристика системи оподаткування юридичних і фізичних осіб.
7. Загальна оцінка ліберальності правової системи, її стабільності і тенденцій (можливих варіантів) зміни.

Ключові питання для характеристики зарубіжного економічного середовища

1. Сучасний рівень і динаміка розвитку релевантних макроекономічних показників.
2. Демографічні показники (стан і динаміка); структура суспільства та характеристика доходів на душу населення; рівні оплати праці в різних сферах діяльності та найпоширеніші форми оплати.
3. Обмеження: валютні, експортно-імпортні, технічні тощо.

4. Інфраструктура: зв'язок, комп'ютерні мережі, транспортні комунікації.

5. Загальна оцінка потенційних можливостей галузей: можливих конкурентів, постачальників, споживачів.

6. Ресурсна забезпеченість (за видами ресурсів, що цікавлять фірму): наявність у країні, місцезнаходження, вартість.

7. Інформаційна забезпеченість: наявність консалтингових і науково-технічних фірм.

8. Оцінка наявності та гостроти основних економічних проблем у країні (інфляція, безробіття, бідність, регіональні та галузеві кризові явища).

Ключові питання для характеристики зарубіжного політичного середовища

1. Існуючий політичний режим у країні; політичне минуле країни; відносини з Україною.

2. Наявність міждержавних угод між країною та нашою державою, що можуть цікавити нас (міжрегіональні, міжміські, галузеві угоди — зміст, терміни здійснення тощо).

3. Залежність керівництва країни від зовнішніх політичних чинників (участь у політичних блоках та міжнародних економічних союзах).

4. Основні політичні партії та найвпливовіші громадські організації в країні.

5. Політичні лідери (платформи, програми, реальні дії, основні біографічні дані).

6. Опозиційні лідери (сутність суперечностей в економічній, соціальній і правовій сферах).

7. Дата найближчих виборів, оцінка можливих сценаріїв їх завершення та впливу на бізнес в цілому і відносини з Україною зокрема.

8. Характеристика системи «бізнес-політика» (галузеві лобі у парламенті, впливові фірми, партії, лідери).

9. Самостійність регіональних органів влади (сфери впливу, механізми прийняття рішень, взаємовідносини з центральною владою).

10. Політична ситуація в регіонах цільового проникнення.

11. Політичні партії, громадські організації, фірми, лідери нашої країни, що мають усталені контакти з політичними партіями, громадськими організаціями цільової країни.

12. Загальна характеристика політичного клімату та оцінка політичної стабільності в країні.

3.6. МОНІТОРИНГ МІЖНАРОДНОГО МІКРОСЕРЕДОВИЩА (ЦІЛЬОВОГО СЕРЕДОВИЩА)

Моніторинг міжнародного мікросередовища — це процес постійного збору, обробки та аналізу даних про зарубіжних споживачів, конкурентів (існуючих і потенційних), постачальників і виробників товарів-субститутів з метою пошуку можливостей для розвитку міжнародної діяльності і виявлення загроз для вчасного реагування на них, який здійснюється персоналом фірми (функціональними менеджерами або спеціалізованим підрозділом).

Елементи мікросередовища:

- ✓ споживачі;
- ✓ існуючі конкуренти;
- ✓ потенційні конкуренти;
- ✓ товари-субститути (замінники, аналоги);
- ✓ постачальники.



Рис. 23. Елементи моніторингу мікросередовища
(п'ять сил, що визначають конкуренцію в галузі, за М. Портером)

3.6.1. Вивчення зарубіжних споживачів

Успіх міжнародної маркетингової діяльності можливий лише за умови виявлення і вивчення потреб зарубіжних споживачів, що пояснюється цілою низкою причин (рис. 24). Недостатне її розуміння зумовлює складнощі в міжнародній маркетинговій діяльності, а іноді навіть спонукає до виходу з певного зарубіжного ринку.



Рис. 24. Цілі вивчення зарубіжних споживачів

Типологія потреб людини (ресстр людських потреб Меррея, 1938 р.)

1. Залежно від того, чи мають вони фізіологічне походження чи ні:

- первинні
- вторинні

2. Залежно від того, чи приваблює об'єкт людину чи відштовхує:

- позитивні
- негативні

3. Залежно від того, дійсню чи уявну поведінку зумовлює потреба:

- явні
- латентні

4. Залежно від того, пов'язані потреби чи ні з інтроспективними процесами:

- усвідомлені
- неусвідомлені



Рис. 25. Ієрархія потреб людини
(піраміда потреб людини за Маслоу, 1943 р.)

Реєстр людських цінностей (за Рокичем, 1973 р.)

1. *Термінальні (кінцеві)* — наші переконання щодо цілей та кінцевих етапів, до яких ми прагнемо (*щастя, мудрість*).

2. *Інструментальні (опосередковані)* — належать до нашого уявлення щодо бажаних методів поведінки з метою досягнення термінальних цінностей (*поводитися чесно, прийняти на себе відповідальність*).

Реєстр термінальних цінностей (за Кейле, 1983 р.)

- Повага до себе
- Безпека
- Теплі взаємини
- Почуття досягнутого
- Задоволення собою
- Повага з боку інших
- Почуття причетності
- Радість (задоволення/насолода)

Теорія інваріантності інтелекту (Ховард Гарднер, 1996 р.)

Інтелект — здатність вирішувати проблеми або моделювати об'єкти, що входять у систему цінностей, з яких складається культурна спадщина однієї або кількох формацій.

Існує 8 різних типів інтелекту:

- *лінгвістичний* — формує мову як основний засіб спілкування між особами, здатність влучно висловлюватись, описувати події;
- *логічний* — здатність мислити абстрактними категоріями та встановлювати взаємозв'язки між ними;
- *музичний* — здатність надавати сенс/зміст звукам і встановлювати зв'язок між ними;
- *просторовий* — образне сприйняття та перетворення дійсності, здатність відтворювати її по пам'яті (образотворче мистецтво, архітектура);
- *кінетичний* — здатність тіла або частин тіла до пластичної виразності;
- *внутрішньоособовий* — здатність до побудови аналітичних моделей поведінки на підставі вивчення прояву почуттів;
- *міжособовий* — здатність індивідуума реагувати на почуття і потреби інших людей;
- *природничо-науковий* — вміння виявляти, систематизувати та використовувати явища навколишнього середовища (довкілля).

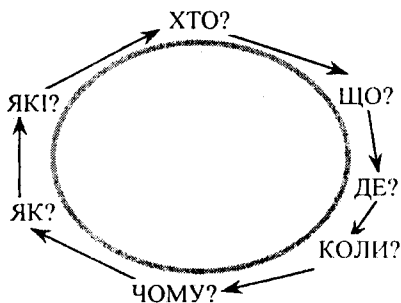


Рис. 26. Коло питань для виявлення потенційних покупців

1. Хто вони?
 - ◆ *хто купує*
 - ◆ *хто споживає*
2. Що вони роблять з товаром?
 - ◆ *що купується*
 - ◆ *що використовується*
3. Де вони купують?
 - ◆ *де знаходиться «пункт» придбання*
 - ◆ *звідки отримують інформацію*
4. Коли вони купують?
 - ◆ *час року (місяця, тижня, доби)*
 - ◆ *періоди знижок*

5. Чому вони купують?

- ◆ основні потреби
- ◆ специфічні вимоги

6. Як вони купують?

- ◆ кількість
- ◆ терміни (частота)

7. Які переваги?

- ◆ отримують зараз
- ◆ бажають отримати

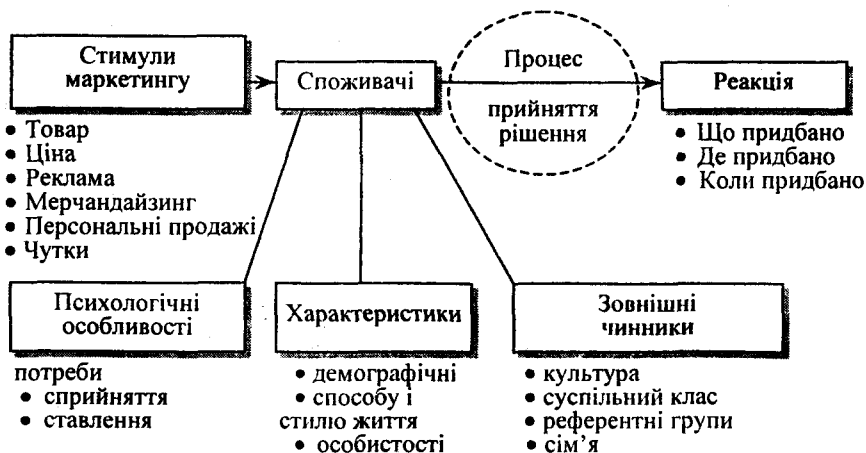


Рис. 27. Модель поведінки споживача [11]



Рис. 28. Види процесу прийняття рішення про купівлю [2]

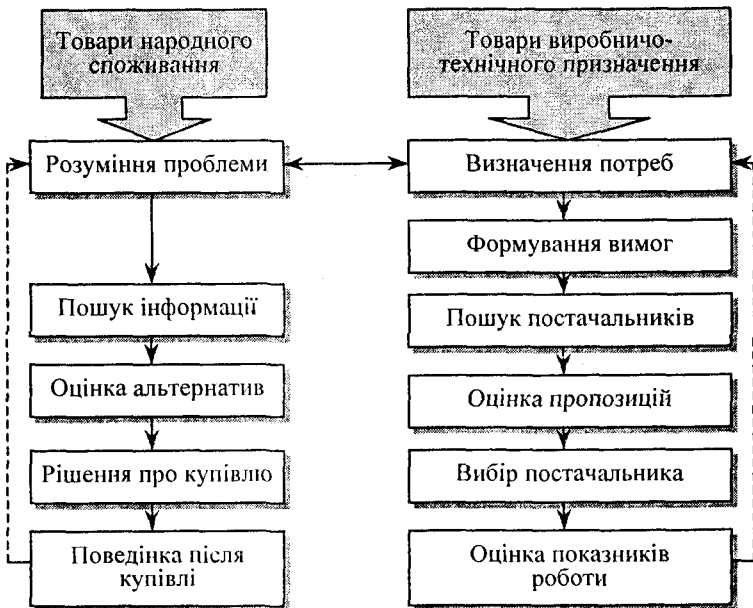


Рис. 29. Стадії складного процесу прийняття рішення про купівлю товару

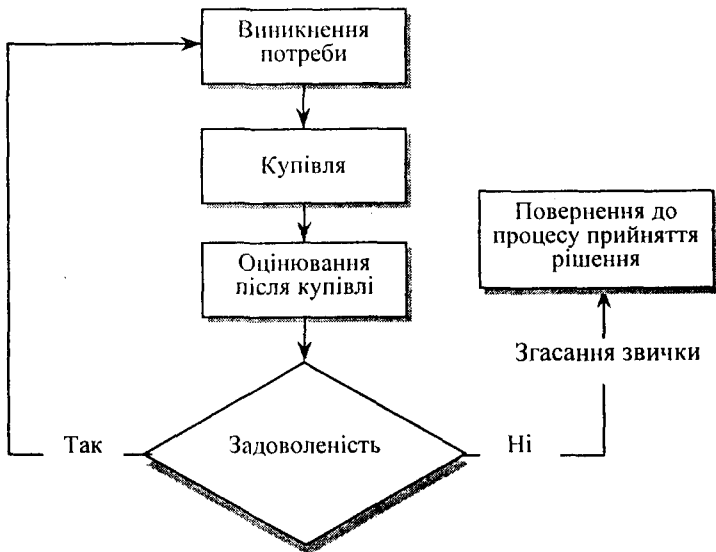


Рис. 30. Стадії процесу купівлі за звичкою [2]

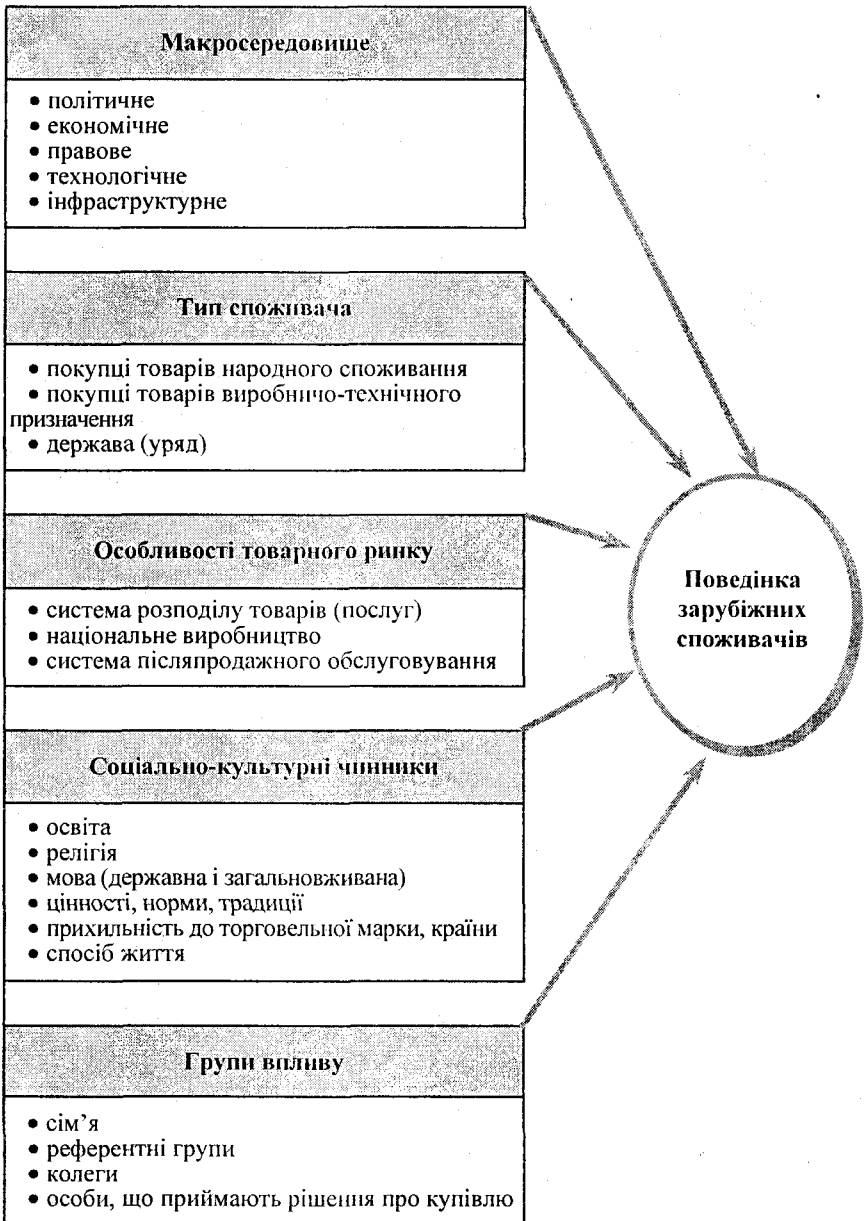


Рис. 31. Чинники, що визначають поведінку зарубіжних споживачів

СПОЖИВАЧІ		
товарів народного споживання	товарів виробничо-технічного призначення	держава (уряд)
<ul style="list-style-type: none"> • купівельна спроможність • потреби • мотиви здійснення купівлі • структура сім'ї • релігія • система освіти/рівень письменності • інноваційність країни • споживацькі переваги 	<ul style="list-style-type: none"> • мотиви закупівель • стадія економічного розвитку • суб'єкти, що приймають рішення • склад та дії «центру заупок» 	<ul style="list-style-type: none"> • політична структура • економічні потреби • політичні потреби

↑ ↑ ↑
Чинники, що впливають на процес купівлі

Рис. 32. Характеристика зарубіжних споживачів і пріоритетні чинники процесу купівлі

АВС-аналіз споживачів — це розподіл існуючих споживачів продукції/послуг фірми на групи А, В та С залежно від їх питомої ваги в продажах, прибутку фірми або за іншими вагомими показниками чи критеріями.

Для цього складається повний список споживачів з даними про обсяг купівлі (або отриманий фірмою прибуток) та визначається питома вага кожного з них у загальних продажах фірми або в загальному прибутку. На підставі цих даних споживачі поділяються на умовні групи А, В та С за рівнем їх важливості для фірми, визначається питома вага кожної групи в загальній кількості споживачів та питома вага кожної групи в прибутку, продажах фірми.

АВС-аналіз споживачів ґрунтується на використанні залежності Парето (правило 80:20): приблизно 20% споживачів фірми забезпечують 80% її бізнесу (продажів, прибутків).

Таблиця 5

АВС-АНАЛІЗ СПОЖИВАЧІВ

Група споживачів	Питома вага споживачів у загальній кількості, %	Питома вага забезпеченого прибутку (продажів), %
А	10	70
В	20	20
С	70	10

Мета АВС-аналізу — виявити основні, найважливіші для фірми групи споживачів з метою розробки та обґрунтування адекватних маркетингових дій.

Переваги АВС-аналізу:

- систематизує споживачів за рівнем їх важливості для фірми;
- дає інформацію для розробки та обґрунтування маркетингового плану.

Недоліки АВС-аналізу:

- аналізуються тільки існуючі споживачі;
- виникає загроза втрати потенційних споживачів, що не входять до груп А, В та С.

3.6.2. Дослідження конкурентів

Аналіз конкурентів — це процес оцінки сильних і слабких сторін конкурентів з метою адекватного реагування, розробки міжнародної маркетингової стратегії і маркетингових планів.

Таблиця 6

ОСНОВНІ ФУНКЦІОНАЛЬНІ СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ КОНКУРЕНТІВ, ЩО ПОТРЕБУЮТЬ АНАЛІЗУ НА ПОСТІЙНІЙ ОСНОВІ [13]

Функціональна сфера	Показники, інформація для аналізу
1. Продажі	<ul style="list-style-type: none"> • Обсяг продажів (у натуральних і вартісних показниках) • Обсяги продажів за видами товарів, товарними групами • Тенденції продажів • Ринкові частки за видами товарів, товарними групами • Тенденції зміни ринкових часток
2. Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> • Характеристика споживачів • Мотиви споживання/купівлі • Особливості споживання • Кількість нових споживачів/покупців • Кількість втрачених споживачів/покупців • Питома вага прихильників торговельної марки у загальній кількості покупців • Глибина прихильності торговельній марці • Ключові характеристики та імідж серед покупців • Рівень задоволеності споживачів продукцією конкурентів (якість, дизайн, надійність тощо) • Наявність особливих взаємовідносин між фірмою-конкурентом та її споживачами

Функціональна сфера	Показники, інформація для аналізу
3. Продукти	<ul style="list-style-type: none"> • Ширина та глибина продуктового асортименту (диверсифікованість) • Порівняльні параметри продукції • Політика щодо нових продуктів • Обсяги інвестицій у дослідження та розробку нових товарів • Вивід на ринок нових товарів і модифікація старих • Кількісні параметри товарного асортименту • Пакування продукції
4. Реклама та просування	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень і структура витрат • Ефективність заходів • Наявність друкованої інформації про товари • Стимулювання продажів (методи, заходи, ефективність); торговельні марки, найпопулярніші у споживачів • Рівень ідентифікації та імідж торговельних марок конкурента у споживачів
5. Система розподілу товарів і збутовий персонал	<ul style="list-style-type: none"> • Типи каналів розподілу, що використовуються фірмою-конкурентом • Взаємовідносини з посередниками і рівень впливу на них • Структура витрат на канали розподілу • Гнучкість каналів розподілу • Спеціальні умови співробітництва і наявність угод • Цілі посередників (дилерів, дистриб'юторів) • Рівень фінансово-господарського стану посередника • Розмір, кваліфікація і досвід збутового персоналу • Охоплення ринку збутовою мережею • Рівень технічного обслуговування • Потужності посередника та його можливості щодо підтримки бізнесу конкурента • Забезпеченість складськими приміщеннями, їх стан та місцезнаходження • Можливості післяпродажного обслуговування • Філософія обслуговування клієнтів • Рівень задоволеності клієнтів послугами посередника
6. Ціна	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень витрат • Структура витрат • Прейскуранти та знижки по продуктах і типах споживачів • Спеціальні умови надання знижок (ціноутворення, розрахунки)

Функціональна сфера	Показники, інформація для аналізу
7. Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> • Фінансовий стан • Прибутковість діяльності • Потенціал фінансових ресурсів • Структура власності і фінансова гнучкість
8. Менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> • Довгострокові і короткострокові цілі • Корпоративна філософія та культура • Ставлення до ризику • Характерні риси основних керівників • Управлінський досвід і навички • Конкурентні стратегії • Самостійність розробки та реалізації стратегії • Організаційні структури • Плани інвестування • Ключові чинники успіху
9. Загальна інформація	<ul style="list-style-type: none"> • Обсяг продажів на одного працюючого • Рівень використання виробничих потужностей • Параметри обладнання, що використовується • Рівень заробітної плати та характер трудових відносин • Методи закупівлі сировини і матеріалів • Основні постачальники • Рівень вертикальної та горизонтальної інтеграції

10-позиційний профіль усіх конкурентів (досліджується постійно)

1. Ідентифікаційні дані.
2. Фізичні характеристики.
3. Фінансові результати діяльності.
4. Кадри.
5. Позиції на ринку.
6. Плани.
7. Клієнти конкурента.
8. Методи конкурентної боротьби.
9. Ділова репутація.
10. Шляхи отримання даних про цього конкурента.

Поглиблений аналіз прямих конкурентів

Ключові точки контролю:

- ✓ ринок;
- ✓ продукт;

- ✓ ціна;
- ✓ просування;
- ✓ організація збуту;
- ✓ менеджмент фірми;
- ✓ фінанси.

Для аналізу конкурентів також доцільно скласти ідентифікаційні карти на фірму (див. табл. 10).

3.7. ОРГАНІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Міжнародне маркетингове дослідження — це тимчасовий (дискретний) процес збору, обробки, аналізу інформації за визначеним колом питань стосовно стану і розвитку зарубіжних ринків (що відповідають меті дослідження), з'ясування яких необхідно для розв'язання конкретної проблеми, обґрунтування прийняття рішення з міжнародного маркетингу. Виконавцями міжнародного маркетингового дослідження є, як правило, спеціалізовані фірми, а також персонал фірми-замовника.

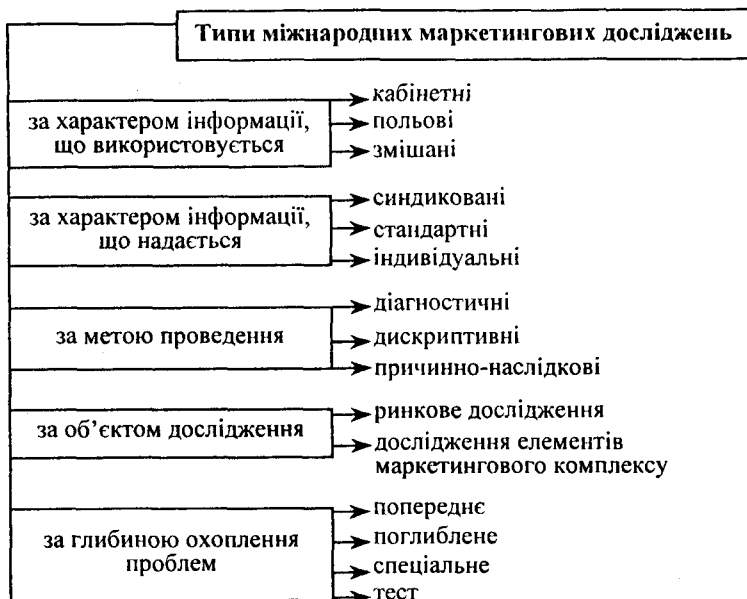


Рис. 33. Типи міжнародних маркетингових досліджень

П'ять правил, яких повинен додержуватися менеджер для проведення міжнародного маркетингового дослідження:

1. Перед початком дослідження з'ясувати:

Яка інформація потрібна	Для чого вона потрібна	Де її можна отримати	Дата, на коли потрібна інформація	Вартість інформації	Наслідки недоступності інформації
1	2	3	4	5	6
.....

2. Визначити ту інформацію, яку можна отримати тільки із зарубіжних джерел (графа 3).

3. Остаточню з'ясувати джерела інформації. Якщо такої можливості немає, то звернутися до торговельно-промислової палати країни, торговельно-промислових палат зарубіжних країн (в Україні), торговельних відділів (місій) посольств, асоціацій виробників та експортерів, консалтингових фірм тощо.

4. Починати з кабінетних досліджень. Зібрати та проаналізувати інформацію з доступних на внутрішньому ринку джерел вторинної інформації про цільові зарубіжні ринки.

5. Не бути абсолютно впевненим, що отримана інформація буде вірогідною і порівнянною. За можливістю дані слід перевірити.

Від проведення маркетингових досліджень варто відмовитися, якщо [10]:

- вам і без маркетингового дослідження відомо те, про що ви дізнаєтесь з цього дослідження;
- необхідна інформація вже існує;
- час працює не на вас;
- маркетингове дослідження може призвести до відтоку інформації до конкурентів;
- випробування не відтворюють реальних умов;
- витрати на проведення дослідження перевищують їх цінність;
- бюджет не дозволяє провести дослідження в повному обсязі;
- результати дослідження не впливають на рішення;
- проблема та цілі дослідження не з'ясовані;
- дослідження не можуть бути виконані через технічні причини.

Загальні критерії вибору виконавця:

- можливості отримання релевантної інформації;
- існуюча технологія збору та обробки даних;
- досвід фірми (розуміння та врахування політичного, правового, соціального та культурного контекстів);

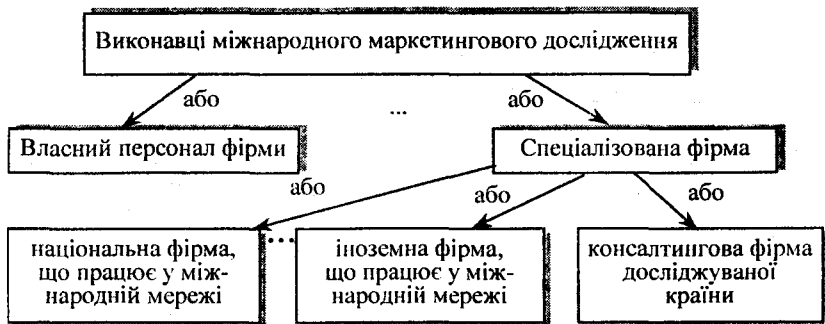


Рис. 34. Варіанти організації міжнародного маркетингового дослідження

- знання сфери діяльності замовника чи здатність адаптуватися;
- імідж фірми;
- вартість дослідження;
- тривалість дослідження.

Таблиця 7

**ВИБІР ВИКОНАВЦЯ ЗАЛЕЖНО
ВІД ТИПУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Тип дослідження	Ключові параметри якості дослідження	Бажаний вибір
Попереднє дослідження країни чи регіону	<ul style="list-style-type: none"> • Знання цілей і вузьких місць фірми • Розуміння зарубіжного ринкового середовища 	<ul style="list-style-type: none"> • Персонал фірми за підтримки експертів досліджуваної країни • Національна дослідницька фірма в контактi зі своєю фірмою
Поглиблене дослідження зовнішнього ринку	<ul style="list-style-type: none"> • Доступ до інформації • Розуміння ринкових механізмів • Знання цілей і вузьких місць фірми 	<ul style="list-style-type: none"> • Національна дослідницька фірма, що вже має досвід дослідження цього регіону • Іноземна фірма, що працює в міжнародній мережі
Тест і спеціальні дослідження	<ul style="list-style-type: none"> • Відпрацьованість технологій збору первинної і вторинної інформації на ринку, що цікавить • Знання ринкового середовища 	<ul style="list-style-type: none"> • Іноземна (місцева) фірма • Іноземна фірма, що працює в міжнародній мережі

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ
МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Методи	Переваги	Недоліки
Кабінетні дослідження	<ul style="list-style-type: none"> • Можуть провадитись тільки персоналом фірми • Економія часу • Економія коштів • Допомогають краще сформулювати проблему дослідження • Дають можливість відслідкувати тренди та порівнювати окремі дані • На 50—80 % дають відповідь на поставлені запитання • Вказують на ті дані, які необхідно зібрати безпосередньо на зарубіжному ринку 	<ul style="list-style-type: none"> • Рідко повністю вирішують конкретну проблему • Внаслідок специфіки вторинної інформації результати можуть бути: <ul style="list-style-type: none"> ✓ суб'єктивними; ✓ застарілими; ✓ неточними • Апріорі не можуть вирішити деякі маркетингові проблеми
Полюві дослідження	<ul style="list-style-type: none"> • Отримання інформації, зібраної спеціально для цілей дослідження • Отримання інформації, якої немає у конкурентів • Можливість подальшого продажу інформації як ноу-хау 	<ul style="list-style-type: none"> • Висока вартість • Тривалі терміни отримання результатів • Суб'єктивність, пов'язана зі специфікою поведінки респондентів • Виконуються, як правило, спеціалізованими фірмами • Можливість отримання інформації конкурентами • Потребує знання надійних фірм-виконавців

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ВТОРИННОЇ
І ПЕРВИННОЇ ІНФОРМАЦІЇ В МІЖНАРОДНИХ
МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ**

Тип інформації	Основні переваги	Основні недоліки
Вторинна	<ul style="list-style-type: none"> • Недорога або безкоштовна • Може бути швидко зібрана • Відносно велика кількість джерел 	<ul style="list-style-type: none"> • Може бути неповною, непорівнянною або застарілою • Потребує уважного аналізу та перевірки
Первинна	<ul style="list-style-type: none"> • Уточнює і коригує вторинну інформацію • Є інформацією ad hoc (суть для певної мети) • Як правило, є джерелом маркетингових ідей 	<ul style="list-style-type: none"> • Відносно дорога • Потребує часу для збору та обробки • Може бути суб'єктивною

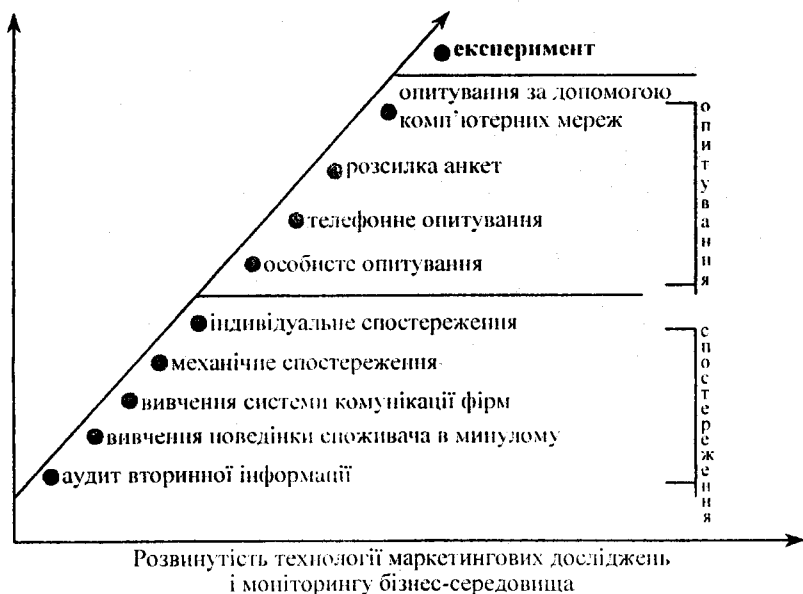


Рис. 35. Взаємозв'язок рівня розвитку технології маркетингових досліджень і методів досліджень, що застосовуються

3.8. МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАРУБІЖНОЇ ФІРМИ

Можуть провадитися на вимогу:

- ✓ державних органів управління;
- ✓ ділових партнерів (як вітчизняних, так і зарубіжних);
- ✓ банків та інших кредиторів;
- ✓ інвестиційних фондів;
- ✓ акціонерів;
- ✓ менеджменту фірми.

Маркетингові дослідження, або комплексна оцінка, зарубіжної фірми провадяться, як правило, в два етапи:

I етап — комерційна ідентифікація; провадиться самостійно заінтересованою фірмою. Є обов'язковою, навіть при налагодженні короткострокових та обмежених комерційних відносин:

II етап — поглиблене вивчення; провадиться заінтересованою фірмою як самостійно, так і з залученням спеціалізованих фірм та експертів. Є обов'язковим при намірах встановлення довгострокових відносин, створенні спільних підприємств тощо.

Зміст етапів маркетингового дослідження зарубіжної фірми

I етап:

- ідентифікаційні дані на компанію (повні назва, адреса; керівники, акціонери, засновники тощо);
- торговельні референції (реєстрація у торговельно-промисловій палаті (ТПП) відповідної країни; аналіз наявної в ТПП інформації про діяльність компанії; контакти з постійними споживачами в країні або за кордоном);
- банківські референції (інформація банку про діяльність компанії-клієнта надається тільки за згодою самої компанії);
- кредитні референції (отримання та використання кредитів, оплата рахунків та виконання фінансових зобов'язань тощо).

II етап:

- юридичні аспекти (права власності, дочірні компанії, придбання прав тощо; судові процеси, зобов'язання по ключових контрактах, трудові угоди; взаємовідносини з органами влади);
- економічні аспекти (умови розвитку ринку, попит і пропозиція, конкуренти, рівень конкурентоспроможності товарів і послуг, цінова політика, наявні канали розподілу продукції, система просування тощо);
- фінансові аспекти (отримані та надані позички; поточний фінансовий стан; система оподаткування);
- виробничі аспекти (стан і тенденції техніко-технологічного розвитку; постачальники сировини та матеріалів; можливості освоєння нових видів продукції тощо).

Таблиця 10

ІДЕНТИФІКАЦІЙНА КАРТКА НА ФІРМУ

Параметри контролю	Оцінка параметрів
<i>1. Загальна характеристика фірми</i> 1. Повна назва 2. Рік заснування 3. Країна 4. Адреса 5. Телекс, телефон, телефакс, E-mail 6. Інші фірми України, що мають відносини з цією фірмою	
7. Характер діяльності	Виробнича, торговельна, посередницька, підрядна, дослідницька, консультаційна
8. Ким є стосовно нас	Контрагент, агент, конкурент, постачальник

Параметри контролю	Оцінка параметрів
9. Юридична форма	Одноособове товариство, командитне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, акціонерне товариство
10. Форма власності	Приватна, державна, напівдержавна, кооперативна
11. Національна належність капіталу	Національна, іноземна, змішана
12. Володарі фірми або материнська компанія (розподіл акціонерного капіталу, %)	Володар або назва компанії, частка капіталу, %
13. До якої монополії (фінансової групи) входить	
14. Дочірні фірми	
15. Номенклатура виробництва	
16. Номенклатура експорту	
17. Номенклатура імпорту	
18. Питома вага в національному (світовому) виробництві (торгівлі) основних товарів	
19. З якими іншими країнами торгує	
20. Матеріально-технічна база (кількість, розміри, потужність і розташування заводів, магазинів, складів, станцій технічного обслуговування тощо)	
21. Наявність власного дослідницького підрозділу	Назви фірм, товари
22. Наявність власних патентів	
23. Основні конкуренти фірми	
24. Зв'язки з іншими фірмами (виробничі, фінансові, комерційні, патентні, картельні, персональні)	
25. Має зв'язки з представниками (держапарату, правлячої партії, міжнародних організацій тощо)	
26. Загальний фінансовий стан фірми	Добрий, задовільний, поганий
27. Фінансово-економічні показники (по роках)	
✓ акціонерний капітал (статутний, сплачений);	
✓ власний капітал;	
✓ обіг;	
✓ активи;	
✓ прибуток (чистий, валовий);	
✓ кількість зайнятих;	
✓ витрати на дослідження та розробки.	Назва банку, розмір кредиту
28. В яких банках користується кредитом	

Параметри контролю	Оцінка параметрів
<p><i>II. Ділова характеристика фірми</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Приймає типові умови партнера 2. Відстоює названі ціни 3. Розмір знижки, що надається 4. Якість товару, який постачається фірмою 5. Виконує обов'язки за контрактом 6. Дотримується термінів поставок 7. Здійснює платежі 8. Пріоритетна форма платежу 9. Спільні питання вирішує 	<p>Повністю, частково, не приймає Твердо, помірно, йде на поступки</p> <p>Висока, задовільна, низька</p> <p>Завжди, не завжди, ні, як правило, вчасно, із затримкою Конструктивно, важко, через арбітраж</p>
<ol style="list-style-type: none"> 10. Наявність арбітражних справ 11. Надає можливість відвідати свої заводи та виробництва 12. Доцільно підтримувати ділові відносини з фірмою 	<p>Так, ні, неохоче</p> <p>Так, ні</p>
<p><i>III. Маркетингова характеристика фірми</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основні ринки, потенційні ринки 2. Цільові сегменти (по країнах) 3. Основні клієнти (перелік) 4. Методи торгівлі, форми присутності на зарубіжних ринках 5. Основні конкуренти (по країнах) 6. Побудова інформаційної системи компанії, її важливість для стратегічного планування, прийняття технічних рішень 7. Пабліситі (статті в пресі, висловлювання тощо) 8. Особливості міжнародного маркетингового комплексу: <ul style="list-style-type: none"> ✓ товар; ✓ ціна; ✓ канали розподілу; ✓ просування товару на ринок. 	
<p><i>IV. Керівництво фірмою</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ім'я, по батькові, прізвище 2. Схильність керівництва до ризику 	

Параметри контролю	Оцінка параметрів
<p><i>V. Характеристика представника фірми</i></p> <p>1. Ім'я та прізвище</p> <p>2. Посада</p> <p>3. Освіта</p> <p>4. Вік</p> <p>5. З якого року працює у фірмі</p> <p>6. Якими іноземними мовами володіє</p> <p>7. Попередні контакти з нашою фірмою</p> <p>8. Сімейний стан</p> <p>9. Кількість дітей (стать, вік, ім'я)</p> <p>10. Національність, країна походження, країна проживання</p> <p>11. Чи має приватну власність, її розміри</p>	
<p>12. Ділова характеристика</p> <p>✓ володіє комерційними питаннями;</p> <p>✓ знає ринок товару;</p> <p>✓ розбирається в технічних питаннях;</p> <p>✓ самостійно вирішує питання;</p> <p>✓ поведінка на переговорах</p>	
<p>13. Особисті якості</p> <p>✓ пунктуальність;</p> <p>✓ ініціативність;</p> <p>✓ наполегливість;</p> <p>✓ рішучість;</p> <p>✓ принциповість;</p> <p>✓ логічність;</p> <p>✓ освіченість;</p> <p>✓ тактовність;</p> <p>✓ чесність;</p> <p>✓ неквапливість, повільність;</p> <p>✓ захоплення</p>	

3.9. СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВОГО ЗВІТУ

1. Титульний аркуш (назва дослідження, дати проведення, керівник проекту та виконавці).

2. Зміст — послідовний перелік усіх структурних елементів звіту із зазначенням сторінок, на яких знаходиться відповідна інформація.

3. Список додатків — повний перелік статистичних, розрахункових, нормативних матеріалів і документів, що винесені в додатки до основного тексту звіту.

4. Список ілюстрацій — повний перелік ілюстративного матеріалу, що додається до звіту: зразки друкованої рекламної продукції, фото-, аудіо- та відеоматеріали тощо.

5. Список вживаних у звіті скорочень.

6. Вступ — початкова частина звіту, що повинна висвітлити такі питання:

- мета дослідження (кореспондує з проблемою, загальною назвою дослідження);

- завдання дослідження (кореспондують з розділами та підрозділами дослідження);

- характеристика ситуації (бачення виконавцем ситуації, що склалась).

7. Підсумкове повідомлення (Резюме/Executive Summary/ Management Summary) — основний висновок, рекомендація дослідження, що в стислій формі (2—3 речення) дає відповідь на основне питання, яке зумовило необхідність проведення маркетингового дослідження. Формулюється після закінчення дослідження на основі отриманих результатів, висновків за ними та рекомендацій замовнику.

8. Методологія дослідження — структурний підрозділ маркетингового звіту, який повинен дати замовнику повне уявлення про методи збору та обробки інформації, що застосовувались у ході дослідження; окремо виділяються обсяги, терміни та інформація, отримана шляхом польових досліджень.

9. Основна частина — це розділи та підрозділи дослідження, які були виокремлені відповідно до мети і завдання дослідження.

10. Висновки — результати дослідження, оформлені у вигляді стислої (без пояснень) констатації фактів, наявних процесів, тенденцій тощо. Для зарубіжного замовника маркетингового дослідження доцільно поділити висновки на сприятливі та небезпечні (несприятливі).

11. Рекомендації — основані на висновках обґрунтовані пропозиції щодо подальших дій. Є основою для формулювання підсумкового повідомлення; можуть містити аргументовані рекомендації для подальших (додаткових) досліджень.

12. Джерела вторинної інформації — повний перелік джерел вторинної інформації з відповідними бібліографічними реквізитами, що використовувались у дослідженні.

13. Корисні адреси та телефони (торговельно-промислової палати, галузевих асоціацій виробників та експортерів, галузевих міністерств, органів державної влади, потенційних споживачів тощо).

14. Додатки — статистичні, розрахункові, нормативні документи та матеріали, що винесені в додатки до основного тексту

звіту (їх повний перелік подається на перших сторінках звіту в списку додатків).

15. Ілюстрації — зразки продукції, друкованої рекламної продукції, фото-, аудіо-, відеоматеріали, що додаються до основного тексту звіту (їх повний перелік подається на перших сторінках звіту в списку ілюстрацій).

3.10. АУДИТ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ

Маркетинговий аудит — це періодичне, всебічне, систематизоване, незалежне дослідження компанією (або її підрозділами) маркетингового середовища, цілей, стратегій і поточної маркетингової діяльності з метою виявлення проблем та прихованого потенціалу, а також розробки плану з поліпшення самого маркетингу [6].

Аудит має на меті:

- 1) виявлення змін у ситуації, що потребують перегляду (переоцінювання) можливостей маркетингу;
- 2) оцінку процедур планування та контролю маркетингу;
- 3) оцінку стратегії маркетингу з метою з'ясування, чи забезпечать які-небудь зміни збільшення прибутку.

Маркетинговий аудит — оцінка результатів маркетингу шляхом всебічного, періодичного та незалежного аналізу маркетингових операцій компанії, тобто це:

всебічний аналіз — оцінює всі аспекти результатів у маркетингу;

періодичний аналіз — часті зміни зовнішніх умов означають, що аудит повинен бути процесом, що продовжується;

незалежний аналіз — його повинні провадити працівники, що не займаються маркетингом (бригада маркетингових аудиторів) і незаінтересовані у безперечно позитивних результатах аналізу [2].



Ключові терміни і поняття

- Маркетингова інформаційна система міжнародного бізнесу
- Система маркетингової інформації в міжнародному бізнесі
- Внутрішня маркетингова інформація: ресурсна, результуюча, аналітична
- Джерела системи маркетингової інформації
- Моніторинг міжнародного бізнес-середовища
- Міжнародне бізнес-середовище
- Міжнародне макросередовище
- Міжнародне мікросередовище

- SLEPT-аналіз і PEST-аналіз
- Типологія потреб людини
- Модель поведінки споживача
- Види процесу прийняття рішень про купівлю
- ABC-аналіз споживачів
- Дослідження конкурентів
- Ідентифікаційна картка на контактну фірму
- Міжнародне маркетингове дослідження
- Кабінетні та польові дослідження
- Первинні та вторинні дані
- Звіт про маркетингове дослідження
- Аудит маркетингу



Контрольні запитання

1. Дайте визначення маркетингової інформаційної системи в міжнародному бізнесі.
2. З яких елементів складається розвинута маркетингова інформаційна система?
3. Дайте визначення системи маркетингової інформації в міжнародному бізнесі.
4. Які типи внутрішньої маркетингової інформації ви знаєте?
5. Назвіть джерела формування системи маркетингової інформації в міжнародному бізнесі.
6. Дайте визначення понять «міжнародне бізнес-середовище», «міжнародне макросередовище», «міжнародне мікросередовище».
7. Охарактеризуйте види міжнародного бізнес-середовища.
8. Для чого маркетингологи вивчають міжнародне бізнес-середовище?
9. Охарактеризуйте послідовність (стадії) аналізу бізнес-середовища.
10. Дайте порівняльну характеристику моніторингу міжнародного бізнес-середовища та маркетингового дослідження.
11. Які вам відомі стадії формування та варіанти організації корпоративного моніторингу зарубіжного бізнес-середовища?
12. Порівняйте зміст і послідовність SLEPT- і PEST-аналізу.
13. Назвіть контрольні питання для характеристики зарубіжного соціально-культурного середовища.
14. Які питання є контрольними для характеристики зарубіжного правового середовища?
15. Назвіть контрольні питання для характеристики зарубіжного економічного середовища.
16. Які аспекти характеризують зарубіжне політичне середовище?
17. Які елементи утворюють мікросередовище?
18. Для чого маркетингологи вивчають зарубіжних споживачів?
19. Охарактеризуйте відомі вам типології потреб людини.
20. Назвіть та охарактеризуйте максимальну кількість питань, що утворюють коло вивчення потенційних покупців.

21. З яких елементів складається модель поведінки споживача?
22. Які ви знаєте види процесу прийняття рішення про купівлю?
23. Охарактеризуйте стадії складного процесу прийняття рішення про купівлю та стадії процесу купівлі за звичкою.
24. Які чинники слід брати до уваги маркетологу при прогнозуванні поведінки зарубіжних споживачів?
25. Назвіть типи зарубіжних покупців та пріоритетні чинники процесів купівлі.
26. У чому полягає суть АВС-аналізу споживачів?
27. Назвіть переваги та недоліки АВС-аналізу споживачів.
28. Охарактеризуйте дев'ять основних функціональних сфер діяльності конкурентів, що потребують аналізу на постійній основі.
29. Дайте визначення міжнародного маркетингового дослідження та охарактеризуйте типи міжнародних маркетингових досліджень.
30. Які основні правила повинен знати менеджер для проведення міжнародного маркетингового дослідження?
31. За яких ситуацій доцільно відмовитися від проведення маркетингових досліджень?
32. Охарактеризуйте можливі варіанти організації міжнародного маркетингового середовища.
33. Які чинники повинен враховувати маркетолог при виборі виконавця дослідження?
34. Назвіть основні переваги та недоліки кабінетних і польових міжнародних маркетингових досліджень.
35. Дайте порівняльну характеристику вторинної та первинної інформації в міжнародних маркетингових дослідженнях.
36. Які методи збору інформації використовуються в міжнародному маркетингу?
37. Для чого маркетологи досліджують окрему зарубіжну фірму та які методи при цьому використовуються?
38. Охарактеризуйте структуру звіту про маркетингові дослідження.
39. Дайте визначення маркетингового аудиту.

Проблемні питання

1. Сформулюйте три основних критерії розвинутості маркетингової інформаційної системи міжнародного бізнесу.
2. Без яких елементів системи маркетингової інформації (внутрішня інформація; дані моніторингу бізнес-середовища; результати маркетингових досліджень; інформація, отримана шляхом промислового шпіднажу; дані аудиту) фірма може здійснювати міжнародну маркетингову діяльність?
3. У чому ви бачаєте переваги моніторингу міжнародного бізнес-середовища порівняно з маркетинговими дослідженнями?
4. Який варіант організації моніторингу зарубіжного бізнес-середовища є найдоцільнішим для українських експортерів? Чому? Обґрунтуйте.

5. Запропонуйте конкретні заходи з вивчення зарубіжних споживачів для різних типів фірм:
- ✓ експортер кондитерських виробів;
 - ✓ експортер сільськогосподарської техніки;
 - ✓ туристична фірма.
6. Спробуйте сформулювати очікувані переваги та можливі недоліки (проблеми) створення масиву інформаційних карток на контактні зарубіжні фірми.
7. Якості яких розділів звіту про маркетингове дослідження ви приділятиме найбільшу увагу, якщо ви замовник дослідження? А якщо ви його виконавець?
8. Чи згодні ви з твердженням, що джерел маркетингової інформації багато, а єдиним каналом її надходження на фірму є людина? Поясніть, чому.



Література

1. Амблер Т. Практический маркетинг: Пер. с англ. / Под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 1999. — 400 с.
2. Ассэль Г. Маркетинг: Принципы и стратегия: Учебн. для вузов. — М.: ИНФРА-М, 1999. — XII, 804 с.
3. Березин И. С. Маркетинг и исследования рынков. — М.: Русская Деловая Литература, 1999. — 416 с.
4. Герчикова И. Н. Маркетинг и международное коммерческое дело: Учебн. — М.: Внешторгиздат, 1990. — 263 с.
5. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: Теория, методология и практика. — М.: Финпресс, 1998. — 416 с.
6. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. — СПб.: Питер Ком, 1998. — 896 с.
7. Питер Р. Диксон. Управление маркетингом: Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1998. — 560 с.
8. Соловьев Б. А. Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — Модуль В. — М.: ИНФРА-М, 1999 — 336 с.
9. Старостіна А. А. Маркетингові дослідження: Практ. аспект. — К.; М.; СПб.: Видавничий дім «Вільямс», 1998. — 262 с.
10. Черчилль Г. А. Маркетинговые исследования. — СПб.: Питер, 2000. — 752 с.
11. Энджел Д., Блэкуэлл Р., Миниард П. Поведение потребителей. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 768 с.
12. Doole I., Lowe R., Phillips C. International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation. — International Thompson Business Press, 1994. — 508 p.
13. Wilson R., Gilligan C., Pearson D. Strategic Marketing Management. — Butterworth — Heinemann Ltd, 1996. — 644 p.

ТЕМА 4

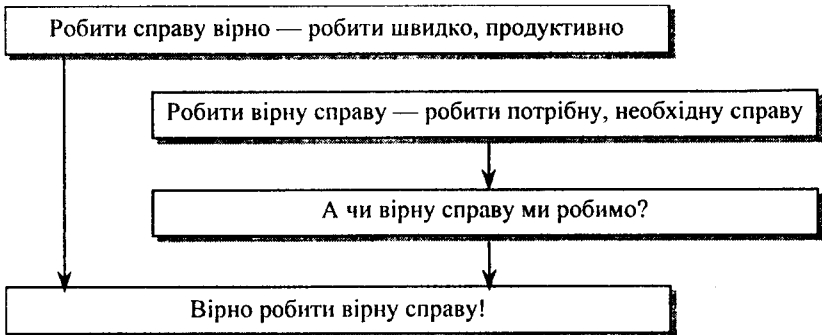
РОЗРОБКА МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

- ◆ 4.1. Стратегічне управління
- ◆ 4.2. Маркетингова стратегія
- ◆ 4.3. Інструменти визначення маркетингових стратегій
- ◆ 4.4. Стратегічні рішення з розробки міжнародної маркетингової стратегії
- ◆ 4.5. Міжнародні маркетингові стратегії
 - 4.5.1. Загальні стратегії
 - 4.5.2. Стратегії географічної (регіональної) експансії
 - 4.5.3. Глобальні маркетингові стратегії
 - 4.5.4. Стратегії продукт-ринок
 - 4.5.5. Конкурентні стратегії

4.1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Менеджери повинні піклуватися не стільки про те, чи «роблять справу вірно», а мають бути певні, що «роблять вірну справу» (Пітер Друкер) [3].

Ви можете практикуватися у своїй справі безперервно цілими днями, проте якщо ви не замислитесь над тим, що ви робите, то незалежно від ступеня високої талановитості ви вдосконалюватимете тільки помилки (Харві Маккей) [4].



Стратегічне управління — технологія ефективного управління за умов підвищеної нестабільності і невизначеності чинників зовнішнього середовища.

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА
ДОВГОСТРОКОВОГО ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Критерій порівняння	Довгострокове управління	Стратегічне управління
Мета	Максимізація прибутку	Максимізація прибутку з урахуванням інтересів stakeholders
Інструменти	Бюджетування	Інструменти стратегічного маркетингу
Умови застосування	Стабільність чинників зовнішнього середовища	Турбулентність середовища
Основний зміст	Оптимізація використання внутрішніх ресурсів	Встановлення динамічного балансу між внутрішніми ресурсами та динамічним середовищем
Фактор часу	Не найважливіший	Найважливіший у конкурентній боротьбі
Роль персоналу	Один з ресурсів організації	Найважливіший ресурс організації
Оцінка ефективності	Прибутковість	Точність передбачення змін бізнес-середовища та адаптаційний лаг, задоволення інтересів stakeholders

Таблиця 12

ОСНОВНІ ЕТАПИ ЦИКЛУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Етап	Зміст
Формування місії	«Хто ми, що ми робимо, куди ми рухаємося?» Місія — чітко сформульоване соціально-значиме функціональне призначення організації в довгостроковому періоді
Встановлення цілей	<ul style="list-style-type: none"> • довгострокових (3—5 років і більше) • короткострокових (1—2 роки) • стратегічних (без розподілу за періодами)
Розробка стратегії	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз галузевої конкуренції • аналіз внутрішнього середовища організації • формування портфеля стратегії
Реалізація стратегії	<ul style="list-style-type: none"> • формування культури організації • формування структури організації
Коригування	<ul style="list-style-type: none"> • організація контролю за реалізацією стратегії

* Stakeholders — особи та організації, що зацікавлені в успішному розвитку нашої фірми — споживачі, акціонери, персонал фірми, постачальники, кредитори, стратегічні партнери та ін.

4.2. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ

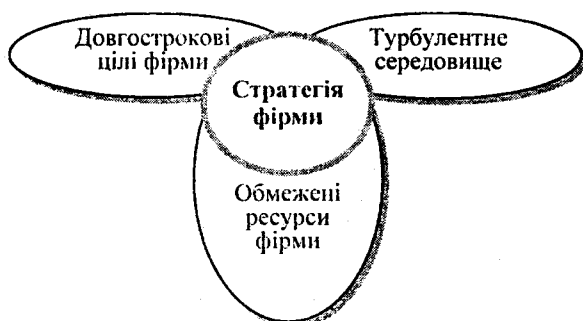


Рис. 36. Детермінанти стратегії фірми

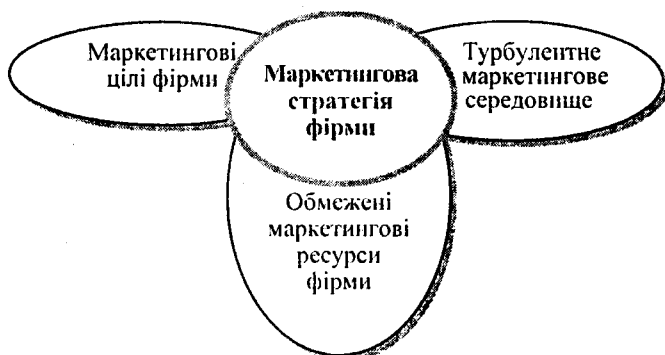


Рис. 37. Детермінанти маркетингової стратегії фірми

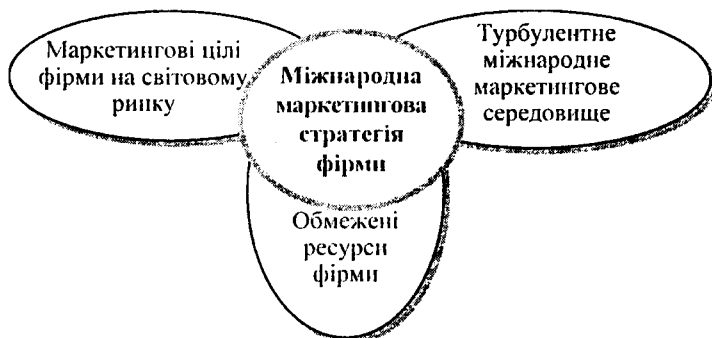


Рис. 38. Детермінанти міжнародної маркетингової стратегії фірми

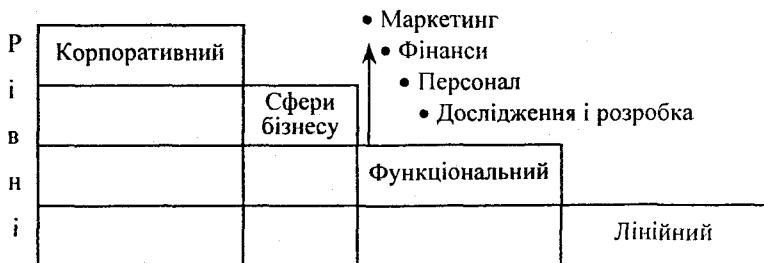


Рис. 39. Чотири рівні стратегії в організації

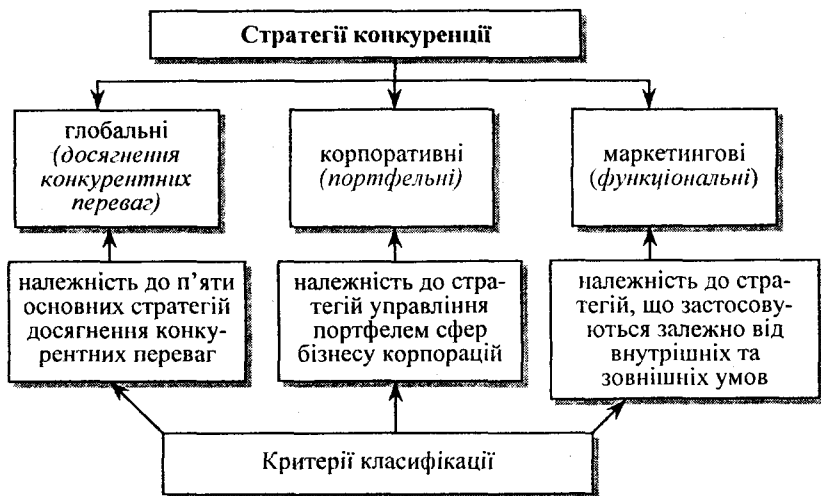


Рис. 40. Класифікація стратегій конкуренції

Глобальні стратегії:

- мінімізації витрат;
- фокусування;
- диференціації;
- інновацій;
- швидкого реагування.

Корпоративні (портфельні) стратегії:

- зв'язаної диверсифікації;
- незв'язаної диверсифікації;
- відкачки капіталу та ліквідації;
- зміни курсу, реструктуризації, виживання;
- міжнародної диверсифікації.

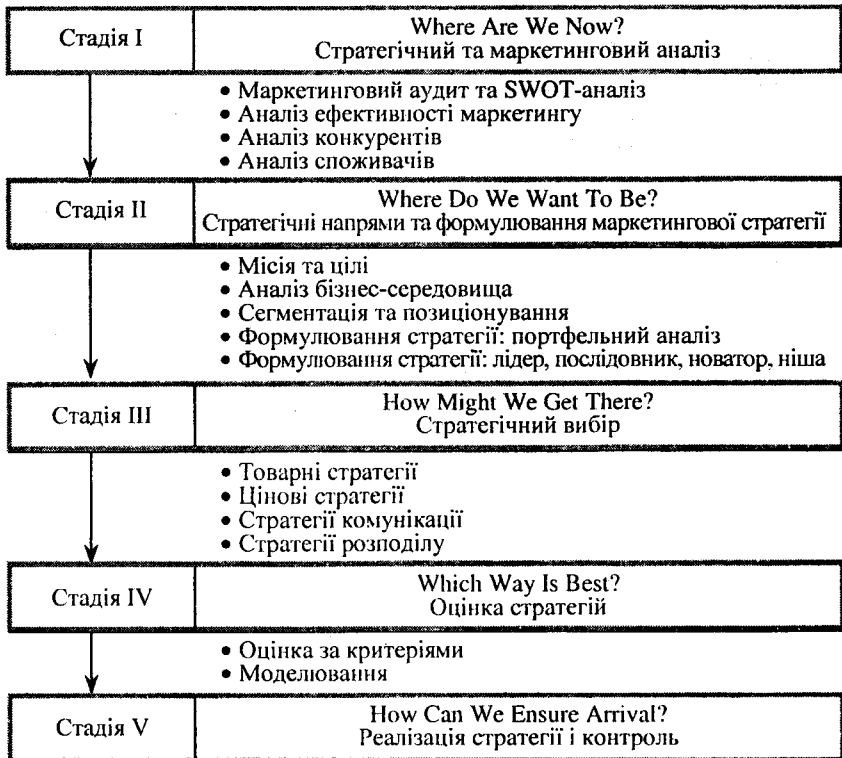


Рис. 41. Алгоритм розробки маркетингової стратегії фірми

Маркетингові (функціональні) стратегії:

- наступу —
 - ✓ на сильні сторони конкурента;
 - ✓ на слабкі сторони конкурента;
 - ✓ багатоплановий наступ;
 - ✓ захоплення стратегічних висот;
 - ✓ «партизанський» напад;
- Оборони —
 - ✓ зміцнення власної конкурентної позиції;
 - ✓ інформування конкурентів щодо відповідних заходів;
- наступу та оборони;
- вертикальної інтеграції;
- лідерів;
 - ✓ нападу;
 - ✓ закріплення та захисту;
 - ✓ демонстрації сили;

- середніх
 - середні-агресори — стратегії наступу;
 - середні — помірковані послідовники —
 - ✓ стратегія вакантної ніші;
 - ✓ стратегія спеціалізації;
 - ✓ стратегія спокійного слідування;
 - ✓ злиття-поглинання;
 - ✓ стратегія унікального іміджу;
- слабких та у стані кризи —
 - ✓ оборона, якщо є фінансові ресурси;
 - ✓ агресивний захист;
 - ✓ зняття «врожаю»;
 - ✓ глобальна економія;
 - ✓ комбіновані зусилля;
 - ✓ негайний вихід з бізнесу.

Система маркетингових стратегій фірми

Стратегія маркетингу — спосіб дії по досягненню маркетингових цілей.

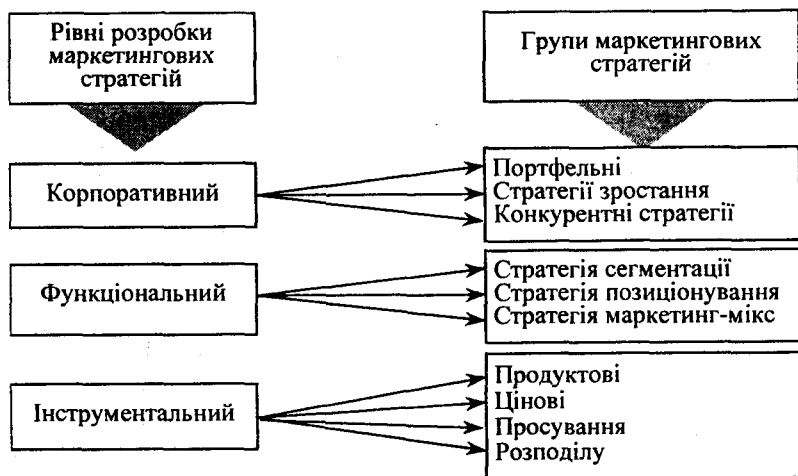


Рис. 42. Рівні розробки та групи маркетингових стратегій фірми

Корпоративна стратегія маркетингу визначає спосіб взаємодії з ринком та узгодження потенціалу підприємства з його вимогами, встановлює шляхи найкращого використання ресурсів підприємства для задоволення потреб ринку.

Портфельні стратегії — управління різними сферами діяльності з точки зору їх місця та ролі в задоволенні потреб ринку.

Побудовані на оцінці та зіставленні:

- 1) маркетингових можливостей (зростання попиту, привабливість ринку);
- 2) внутрішній потенціал фірми (стратегічне положення, частка на ринку).

Стратегія зростання — забезпечують прийняття маркетингових рішень щодо зростання, інтеграції або диверсифікації діяльності фірми з огляду на вимоги ринку; дають можливість відповісти на запитання, в якому напрямі розвиватися підприємству, щоб краще відповідати вимогам ринку, а також чи достатньо власних ресурсів для такого розвитку, чи необхідно піти на зовнішні запозичення і диверсифікацію діяльності.

Конкурентні стратегії визначають, яким чином можна забезпечити підприємству конкурентні переваги на ринку з точки зору ширшого залучення потенційних споживачів. Моделі та матриці Портера дають можливість:

- визначити шляхи отримання конкурентної переваги (продуктова, цінова або в ніші);
- оцінити основні конкурентні сили ризику та врахувати їх дію на користь фірми;
- утримувати або досягати конкурентні переваги стосовно лідерів або наступних за лідерами (вибір стратегії залежно від позиції на ринку);
- передбачити поведінку конкурентів як реакцію на маркетингові зусилля підприємства.

Функціональні стратегії маркетингу є основними маркетинговими стратегіями, що дозволяють фірмі визначити цільові ринки та створити адекватні їх характеристикам маркетингові комплекси. Визначення (вибір) цільових ринків слід розглядати як ключову проблему маркетингу та основу прийняття стратегічних рішень. Реалізація функціональної маркетингової стратегії на цільових ринках неможлива без прийняття низки стратегічних рішень з сегментації ринку, позиціонування та комплексу маркетингу.

Стратегії сегментації дозволяють фірмі визначити групи потенційних споживачів та ідентифікувати ключові чинники успіху на обраних ринках.

Сегментація — це процес ідентифікації специфічних сегментів потенційних споживачів у вигляді групи країн або груп індивідуальних покупців з однаковими характеристиками, що з великою вірогідністю демонструють схожу поведінку під час купівлі. Умовами ефективною міжнародною сегментації ринку є: наявність суттєвих відмінностей між споживачами, можливість моніторингу параметрів сегмента, прибутковість, доступність та перспективність сегмента.

Стратегії позиціонування дають можливість знайти найпри-
вабливішу позицію для товару (фірми) в очах потенційних спо-
живачів стосовно продукції конкурентів.

Позиціонування — це процес формування сприйняття образу
товару (фірми) в свідомості цільової групи споживачів порівняно
з товарами конкурентів за тими перевагами та вигодами, які вони
зможуть отримати, споживаючи цей товар.

Стратегії маркетинг-мікс дозволяють сформувати систему
маркетингових зусиль фірми на цільових ринках, спрямованих на
збереження і підтримання досягнутої позиції, або змінити її. При
розробці комплексу маркетингу вирішуються такі питання, як ви-
значення типу комплексу (диференційований, стандартизований
чи змішаний), визначення пріоритетів використання окремих
елементів комплексу (товар, ціна, розподіл, просування).

Інструментальні стратегії маркетингу дають фірмі змогу
досягати своїх цілей на обраних ринках шляхом використання
синергічного ефекту:

✓ *продуктові стратегії* забезпечують відповідність асортименту та характеристик товарів фірми очікуваним вимогам споживачів цільового ринку;

✓ *цінові стратегії* дозволяють інформувати потенційних споживачів щодо цінкових параметрів товару;

✓ *стратегії розподілу* дають можливість підвищити рівень доступності товарів фірми, забезпечити їх наявність у певний час та у визначеному місці;

✓ *стратегії просування* інформують споживача про корисні властивості попередніх елементів маркетингового комплексу.

4.3. ІНСТРУМЕНТИ ВИЗНАЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

Таблиця 13

ТИПИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ КОРПОРАТИВНОГО РІВНЯ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЇХ ВИЗНАЧЕННЯ

Типи стратегій	Інструменти для визначення стратегій
Портфельні стратегії	Матриця Бостонської Консультативної Групи (БКГ) Матриця GE & McKinsey
Стратегії зростання	Матриця Ансоффа Матриця зовнішніх придбань Нова матриця БКГ
Конкурентні стратегії (за М. Портером)	Загальна конкурентна матриця Модель конкурентних сил Матриця конкурентних переваг Модель реакції конкурентів

Портфельні стратегії

		Частка на ринку	
		Висока	Низька
Темпи зростання попиту	Високі	«Зірки»	«Важкі діти»
	Низькі	«Дійні корови»	«Собаки»

Рис. 43. Матриця БКГ

		Стратегічне положення	
		Сильне	Слабке
Привабливість ринку	Висока	Оптимізувати	Посилити або утримати
	Низька	Максимально реалізувати існуючу перевагу	Піти

Рис. 44. Матриця GE & McKinsey

Стратегії зростання

		Продукція	
		Існуючі товари	Нові товари
Ринки	Існуючі	Проникнення на ринок	Розвиток продукції
	Нові	Розвиток ринку	Диверсифікація

Рис. 45. Матриця Ансоффа

		Тип стратегії	
		Диверсифікація	Інтеграція
Сфери діяльності	Нові	Дивергентні придбання	Вертикальна інтеграція
	Схожі	Конвергентні придбання	Горизонтальна інтеграція

Рис. 46. Матриця зовнішніх придбань

		Ефект витрати/обсяг	
		Високий	Низький
Ефект диференціації товарів	Сильний	Спеціалізована діяльність	Фрагментарна діяльність
	Слабкий	Концентрована діяльність	Безперспективна діяльність

Рис. 47. Нова матриця БКГ

Конкурентні стратегії (за М. Портером)

		Зниження витрат	Диференціація
		Цінове лідерство	Продуктове лідерство
Сфера конкуренції	Широка		
	Вузька	Лідерство в ніші	

Рис. 48. Загальна конкурентна матриця

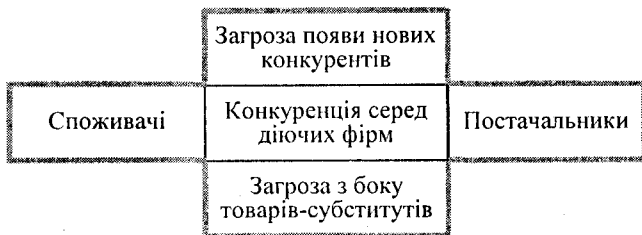


Рис. 49. Модель конкурентних сил

Позиція на ринку	Превентивні стратегії	Пасивні стратегії
Лідери	Захоплення Захист	Перехоплення Блокування
Послідовники	Атака Прорив по курсу	Слідування Оточення
Інші, унікаючі прямої конкуренції	Зосередження сил на вигідних ділянках	Збереження позиції Обхід

Рис. 50. Матриця конкурентних переваг

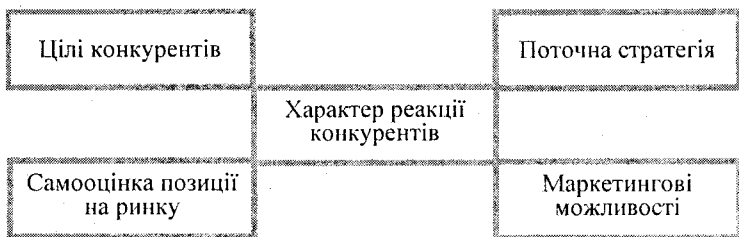


Рис. 51. Модель реакції конкурентів

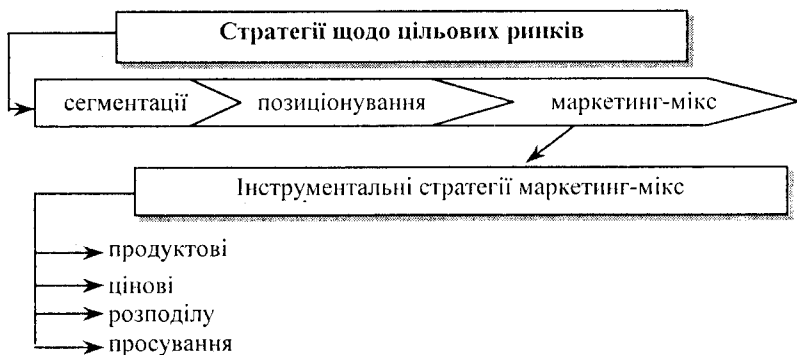


Рис. 52. Маркетингові стратегії на функціональному рівні

4.4. СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ З РОЗРОБКИ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

Міжнародна маркетингова стратегія — сукупність принципів і базових рішень, пріоритетних цілей і напрямів діяльності, що визначають характер тактичних маркетингових рішень та дій фірми на зарубіжних ринках.

Для розробки міжнародної маркетингової стратегії фірми необхідно послідовно реалізувати конкретні стратегічні рішення, що стануть основою стратегії (рис. 53).

І рішення — ступінь інтернаціоналізації діяльності. Визначається такими чинниками:

- можливості зарубіжних ринків;
- слідування за клієнтами/споживачами, які переносять свою діяльність за кордон;

- використання можливостей географічної диверсифікації виробництва;
- можливості отримання додаткових прибутків;
- використання переваг від існування різних темпів розвитку країн і регіонів;
- існування в один і той же час у різних країнах різних стадій життєвого циклу товару;
- можливості вивчення стратегії конкурентів з метою успішнішої конкуренції та внутрішнього ринку (захисна мета);
- можливості повнішого та ефективнішого використання ключових факторів успіху фірми.

2 рішення — географічна концентрація діяльності, тобто визначення її меж:

- найближчі країни;
- подібні країни;
- привабливі країни/ринки.

3 рішення — вибір цільових ринків (країн) є найважливішим стратегічним рішенням, оскільки саме воно визначає:

- форми виходу на ринок;
- особливості маркетингового комплексу;
- побудову організаційної структури управління та системи контролю;
- тип маркетингового планування.

4 рішення — обґрунтування стратегії (форми) виходу на зовнішній ринок:

- експортування;
- спільне підприємництво;
- пряме інвестування (володіння).

5 рішення — маркетингові програми. Встановлюються підходи до формування маркетингового комплексу:

- стандартизований;
- диференційований;
- комбінований.

6 рішення — управління міжнародним маркетингом. Визначаються механізми створення комплексу принципів щодо управління міжнародним маркетингом:

- організаційна структура;
- маркетингове планування;
- система контролю.

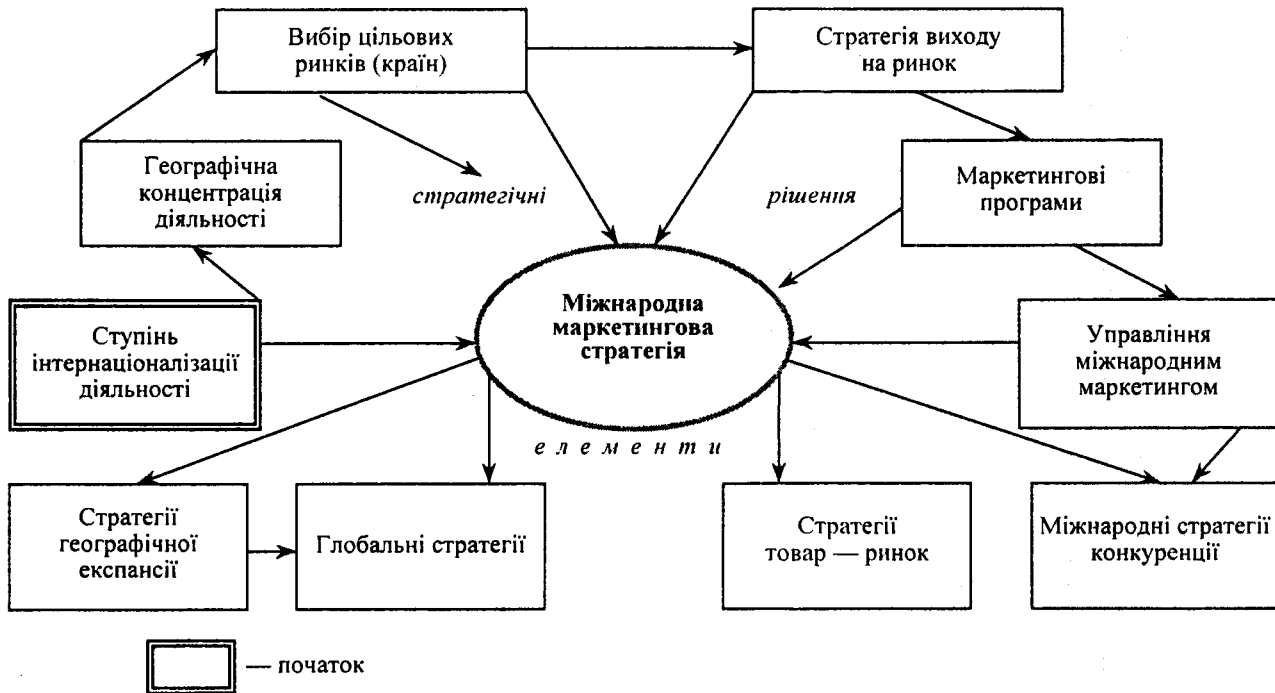


Рис. 53. Стратегічні рішення та елементи міжнародної маркетингової стратегії

4.5. МІЖНАРОДНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ

4.5.1. Загальні стратегії

Вони можуть бути класифіковані відповідно до двох критеріїв міжнародної діяльності фірми: географічне розповсюдження та глибина продуктової лінії (рис. 54).

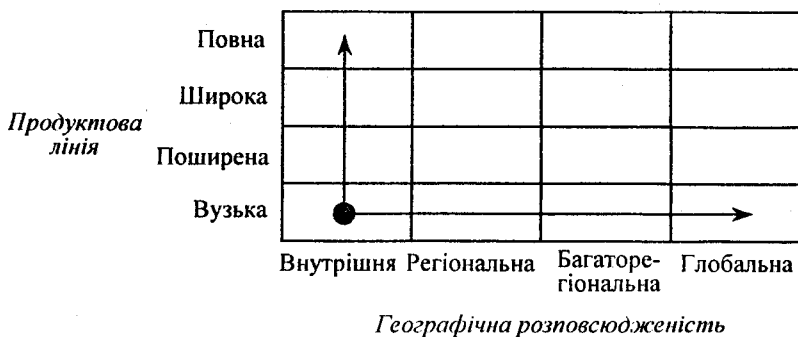


Рис. 54. Загальні міжнародні маркетингові стратегії

Географічна розповсюдженість визначає ступінь міжнародної експансії фірми і змінюється від внутрішньої стратегії роботи на ринку однієї країни до глобальної регіональної стратегії.

Глибина продуктової лінії встановлює ступінь продуктової експансії фірми і змінюється від стратегії продажу одного товару або вузької номенклатури до стратегії продажу на зарубіжних ринках широкої або повної номенклатури продукції фірми.

4.5.2. Стратегії географічної (регіональної) експансії

При виборі цих стратегій компанія концентрує свої ресурси та маркетингові зусилля в одному або кількох регіонах світу. В цій ситуації фірма вже вийшла за межі свого внутрішнього ринку, але ще не досягла багатонаціонального (багаторегіонального) або глобального рівня. Такі фірми конкурують у регіоні, який природно є частиною їх національного ринку. Сусідні ринки того ж регіону захоплюються внаслідок того, що подібність ринків або продуктів не потребує великих витрат на адаптацію. Регіональна стратегія може застосовуватися і в тому разі, коли вимоги споживачів в одному регіоні суттєво відрізняються від вимог споживачів

чів інших регіонів. Фірма може мати одну або кілька регіональних стратегій.

Багаторегіональні (багатонаціональні) стратегії застосовують фірми, які працюють у великій кількості країн, що знаходяться в різних регіонах світу. При застосуванні багаторегіональної стратегії транснаціональна компанія ключові рішення щодо продуктів і технологій приймає в центральному (головному) офісі, а питання застосування тієї чи іншої маркетингової стратегії вирішуються, в основному, на рівні місцевих філій. При цьому результати діяльності, обсяги прибутків і збитків визначаються по кожній країні окремо. Таким чином, компанія являє собою організацію, що складається з великої кількості різних підприємств у великій кількості країн, де кожна філія — це окреме підприємство, діяльність якого підпорядкована фінансовим і маркетинговим цілям головного офісу.

4.5.3. Глобальні маркетингові стратегії

Глобальна стратегія — процес застосування єдиного комплексу стратегічних принципів для досягнення мети фірми при роботі на більшості зарубіжних ринків. Компанія, що використовує глобальну стратегію, розглядає світовий ринок як єдине ціле. При цьому реалізація такої стратегії передбачає інтеграцію маркетингових стратегій, що застосовуються в багатьох країнах, та їх підпорядкованість єдиній — глобальній. У такому разі компанія може застосовувати глобальний підхід стосовно маркетингової стратегії в цілому, а деталізацію маркетингового планування залишати в компетенції місцевих філій.

Типи глобальних маркетингових стратегій:

- глобальна маркетингова стратегія інтеграції — глобалізація включає сегментації та позиціонування комунікації, ціноутворення, розподіл. Ця стратегія доцільна для компаній, що працюють у галузях з достатньо стандартизованим виробництвом і наявними глобальними споживачами;

- стратегія глобальних сегментів: компанія працює для одного і того самого сегмента споживачів у багатьох країнах світу. Ця стратегія застосовується навіть у випадках роботи з різними товарами, торговельними марками, методами комунікацій;

- стратегія глобальних елементів маркетингового комплексу — ці стратегії використовують можливості глобалізації для окремих складових маркетингового комплексу, таких як розподіл, ціна, комунікації або продукт;

- стратегія глобального продукту — спрямована на глобалізацію товару, хоча сам товар може мати елементи адаптації;
- стратегія глобальних торговельних марок — використання компанією однакової торговельної марки або логотипу на всіх зарубіжних ринках, де продається товар.

4.5.4. Стратегії продукт — ринок

Внаслідок об'єктивної обмеженості ресурсів будь-якої компанії необхідно знайти баланс між продуктовою та економічною експансією. Вирішуючи це питання, необхідно досягти концентрації ресурсів і маркетингових зусиль у тих сферах, де можливе отримання найбільшої віддачі. Компанії можуть шукати баланс між двома полярними стратегіями:

- пропозицією широкої продуктової лінії великій кількості сегментів (груп споживачів) як на внутрішньому, так і на зарубіжних ринках;
- пропозицією вузької продуктової лінії однорідному сегменту споживачів як на внутрішньому, так і на зарубіжних ринках.

4.5.5. Конкурентні стратегії

Це — способи, за допомогою яких фірма може найефективніше конкурувати для зміцнення своєї позиції на ринку.

Конкурентні стратегії фірм на міжнародних ринках залежать від наявності у них відповідних ресурсів і типу конкуренції, з якою вони стикаються:

- ✓ місцева фірма — глобальна компанія;
- ✓ транснаціональна компанія — транснаціональна компанія;
- ✓ глобальна компанія — глобальна компанія;
- ✓ тощо.



Ключові терміни і поняття

- Стратегічне управління
- Довгострокове управління
- Етапи циклу стратегічного управління
- Детермінанти стратегії фірми, маркетингової стратегії фірми, міжнародної маркетингової стратегії фірми

- Рівні стратегії в організації
- Глобальні стратегії
- Корпоративні (портфельні) стратегії
- Функціональні стратегії
- Алгоритм розробки маркетингової стратегії фірми
- Групи маркетингових стратегій фірми
- Стратегія сегментації
- Стратегія позиціонування
- Стратегія маркетинг-мікс
- Інструментальні маркетингові стратегії
- Інструменти для визначення маркетингових стратегій на корпоративному рівні:
 - ✓ матриця БКГ;
 - ✓ матриця GE&McKinsey;
 - ✓ матриця Ансоффа;
 - ✓ матриця зовнішніх придбань;
 - ✓ нова матриця БКГ;
 - ✓ загальна конкурентна матриця М. Портера;
 - ✓ модель конкурентних сил М. Портера;
 - ✓ модель реакції конкурентів М. Портера
- Міжнародна маркетингова стратегія
- Стратегічні рішення в міжнародному маркетингу
- Загальні міжнародні маркетингові стратегії
- Стратегії географічної (регіональної) експансії
- Глобальні маркетингові стратегії:
 - ✓ глобальна маркетингова стратегія інтеграції;
 - ✓ стратегія глобальних сегментів;
 - ✓ стратегія глобальних елементів маркетингового комплексу;
 - ✓ стратегія глобального продукту;
 - ✓ стратегія глобальних торговельних марок
- Стратегії продукт — ринок
- Конкурентні стратегії



Контрольні запитання

1. Дайте визначення стратегічного управління та порівняйте його з довгостроковим управлінням.
2. Охарактеризуйте етапи циклу стратегічного управління.
3. Які детермінанти визначають необхідність розробки стратегії фірми, маркетингової стратегії фірми, міжнародної маркетингової стратегії фірми?
4. Охарактеризуйте глобальні стратегії розвитку фірми.

5. Назвіть найпоширеніші портфельні стратегії розвитку фірми.
6. Які маркетингові стратегії ви можете назвати?
7. Охарактеризуйте алгоритм розробки маркетингової стратегії фірми.
8. На які групи можна поділити маркетингові стратегії?
9. У чому полягає сутність стратегії сегментації?
10. Для чого застосовується маркетингова стратегія позиціонування?
11. Які принципи моменту містить стратегія маркетинг-мікс?
12. Охарактеризуйте інструментальні маркетингові стратегії.
13. Які інструменти застосовуються маркетингологами для визначення портфельних стратегій?
14. За допомогою яких інструментів визначаються маркетингові стратегії зростання?
15. Які матриці та моделі використовуються для визначення конкурентних стратегій?
16. Дайте визначення міжнародної маркетингової стратегії.
17. Які стратегічні рішення приймає фірма для розробки міжнародної маркетингової стратегії?
18. У чому полягає сутність загальної міжнародної маркетингової стратегії?
19. Для чого розробляються стратегії географічної експансії?
20. Охарактеризуйте існуючі глобальні маркетингові стратегії.
21. У чому сутність стратегії продукт — ринок?
22. З якою метою розробляються стратегії міжнародної конкуренції?

Проблемні питання

1. Чи є розробка міжнародної маркетингової стратегії запорукою успіху фірми на світовому ринку? Чому? Поясніть.
2. Необхідність мати міжнародну маркетингову стратегію для транснаціональних і глобальних компаній очевидна. Чи стосується це дрібних і середніх фірм?
3. Як може місцева національна фірма найкращим чином конкурувати з глобальною компанією?
4. У чому ви вбачаєте складнощі розробки міжнародної маркетингової стратегії вітчизняними експортерами?



Література

1. Ассель Г. Маркетинг: Принципы и стратегия. Учебн. для вузов. — М.: ИНФРА-М, 1999. — XII, 804 с.
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 175 с.

3. Друкер П. Ф. Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы. — М.: СП «Бук Чембер Интернэшнл», 1992. — 351 с.
 4. Маккей Х. Уцелеть среди акул: Деловой бестселлер: Пер. с англ. Ю. В. Семенова. — Минск: Парадокс, 1997. — 432 с.
 5. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий: Пер. с англ. / Под. ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2000. — 336 с.
 6. Портер М. Международная конкуренция: Пер с англ. — М.: Междунар. отношения, 1993. — 896 с.
 7. Соловьев Б. А. Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — Модуль 13. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 336 с.
 8. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: Учебн. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. — 640 с.
 9. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 120 с.
 10. Jeannet J., Hennessey H. Global Marketing Strategies. — Houghton Mifflin Company, 1992. — 899 p.
 11. Wilson R., Gilligan C., Pearson D. Strategic Marketing Management. — Butterworth — Heinemann Ltd, 1996. — 644 p.
-

ТЕМА 5

МІЖНАРОДНЕ МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ

- ◆ 5.1. Сутність міжнародного маркетингового планування
- ◆ 5.2. Переваги та недоліки міжнародного маркетингового планування
- ◆ 5.3. Принципи міжнародного маркетингового планування
- ◆ 5.4. Стратегічне та оперативне маркетингове планування
- ◆ 5.5. Міжнародний маркетинговий план: сутність, види, зміст
- ◆ 5.6. Планування елементів міжнародного маркетингового комплексу
- ◆ 5.7. Ресурсне обґрунтування міжнародного маркетингового плану
- ◆ 5.8. Коло рішень щодо організації міжнародного маркетингового планування
- ◆ 5.9. Проблеми міжнародного маркетингового планування

5.1. СУТНІСТЬ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

Міжнародне маркетингове планування — управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми на зарубіжних ринках, її ресурсами та шансами в сфері маркетингу (за сутністю); процес розробки маркетингового плану (за формою).

Метою міжнародного маркетингового планування є створення та підтримка рівноваги між визначеними цілями фірми на кожному із зарубіжних ринків та можливостями (ресурсними, маркетинговими, управлінськими) щодо їх досягнення.

Залежно від середовищних особливостей зарубіжних країн, можливостей і стану фірми та її управлінської мети цілі процесу міжнародного маркетингового планування можна поділити на три рівні.

РІВНІ ЦІЛЕЙ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

Рівні	Управлінська мета	Мета процесу
Мінімальний	Збереження існуючих ринкових позицій, виживання	Недопущення грубих помилок у маркетинговій діяльності; передбачення негативних обставин у майбутньому та своєчасна адаптація до них
Середній	Розвиток, розширення діяльності, закріплення досягнутих позицій	Реалізація ринкових можливостей та нейтралізація (мінімізація) дії негативних чинників
Максимальний	Експансія, ринкова інтеграція	Створення і підтримка довгострокових конкурентних переваг

Управлінську доцільність розробки міжнародного маркетингового плану можна аргументувати:

- необхідністю чіткого та ясного визначення мети щодо діяльності на зарубіжному ринку у поєднанні із всебічною оцінкою наявних ресурсів і можливостей (дуже часто виникаючі на зовнішніх ринках можливості не збігаються ані з цілями, ані з ресурсами та можливостями фірми);

- потребою у зваженій оцінці та передбаченні ринкової ситуації внаслідок проведення операції на великій кількості ринків (ситуаційний аналіз є необхідною стадією технології створення міжнародного маркетингового плану);

- заінтересованістю персоналу, працівників у наявності чіткої програми дій, окреслених перспектив (спонтанність лише провокує неузгодженість і загальне послаблення позицій, негативно впливає на стан фірми і персонал як її основний ресурс);

- загрозою перетворення з суб'єкта планування на його об'єкт (фірма, що не вмiє або не вважає за потрібне планувати свою міжнародну маркетингову діяльність сама стає об'єктом планування, засобом для досягнення чужих цілей; керувати або бути керованою, планувати або бути планованою).

5.2. ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

Світовий досвід застосування планування в міжнародній маркетинговій діяльності показав, що воно створює важливі переваги для фірми і, як правило:

- підвищує її конкурентоспроможність;

- мінімізує ризик прийняття невірного рішення;
- створює умови для використання потенційних ринкових можливостей і запобігання дії негативних чинників;
- сприяє раціональнішому розподілу об'єктивно обмежених ресурсів;
- формує сучасний стиль менеджменту (цілі — плани — бюджет — дії — контроль);
- сприяє самодіагностиці, з'ясуванню причин виникаючих проблем;
- стимулює формування фінансово обгрунтованого підходу до прийняття міжнародних маркетингових рішень;
- збільшує можливості в забезпеченні фірми необхідною ринковою інформацією;
- мотивує персонал до реалізації розроблених пропозицій, орієнтує їх діяльність на кінцевий результат;
- поліпшує координацію зусиль і дій між внутрішнім та зарубіжними ринками;
- створює умови для організації ефективного контролю;
- забезпечує можливість перевірки правильності розроблених заходів і підвищує виконавську дисципліну і кваліфікацію персоналу.

Разом з тим міжнародне маркетингове планування має і певні складнощі, недоліки:

- необхідність додаткових витрат на дослідження, організацію планового підрозділу, залучення додаткового персоналу;
- неможливість вимірювання ефекту планової діяльності за допомогою кількісних показників;
- відносна довготерміновість процесу складання плану (план на наступний рік починає розроблятися в квітні — травні);
- залежність ринкового успіху від досвіду планування (як правило, вагомі результати стають помітними через 2 — 5 років введення системи планування);
- залежність можливостей планування від розмірів фірми (переваги в плануванні мають великі фірми внаслідок більших ресурсних можливостей).

Окреслені переваги та недоліки міжнародного маркетингового планування зумовили різне ставлення менеджерів до цього процесу (рис. 55).

З точки зору визнання важливості функцій планування можна виокремити два підходи: позитивний і негативний. *Позитивний підхід* — менеджери визнають необхідність маркетингового мислення та розвитку маркетингового планування, оскільки міжнародне середовище, в якому здійснюється діяльність, постійно

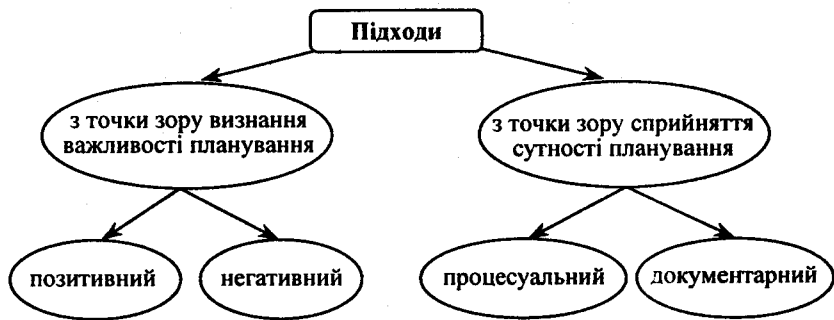


Рис. 55. Підходи до міжнародного маркетингового планування

змінюється, іноді суттєво. *Негативний підхід* — потреба у зниженні витратків робить маркетинг і навчання (підвищення кваліфікації) двома найпопулярнішими сферами, в яких вищі посадові особи сподіваються досягти зниження витрат.

З точки зору сприйняття сутності планування також слід виокремити два полярних підходи. Прибічники *процесуального підходу* віддають перевагу самому процесу планування як заходу, що організує, мобілізує та дисциплінує персонал фірми. При *документарному підході* пріоритет віддається не процесу планування, а плану-документу, який є основою та певним регламентом подальшої роботи.

5.3. ПРИНЦИПИ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

Розробка дійового плану міжнародної маркетингової діяльності як письмового документа, що містить розподілені за функціональними сферами завдання і заходи з розвитку міжнародного маркетингового плану, терміни і періоди виконання заходів, ідентифікаційні дані виконавців або відповідальних за заплановані заходи, бюджет на їх виконання, можлива лише за умов дотримання певних принципів (правил) планування. Вони мають специфіку реалізації, але в цілому не відрізняються від тих, що застосовуються на внутрішньому ринку.

Сукупність принципів міжнародного маркетингового планування доцільно поділити на три групи: методологічні, організаційні та процедурні (рис. 56).



Рис. 56. Класифікація принципів міжнародного маркетингового планування

Методологічні принципи — це базові, фундаментальні правила, що визначають основні вимоги до створення ефективного плану та узагальнені закономірності його формування.

Група **організаційних принципів** органічно поєднує вимоги як до методології, так і до технології планування, визначаючи найсуттєвіші аспекти його організації.

Процедурні принципи формують вимоги до технології здійснення процесу планування і спрямовані на максимізацію його ефекту.

Основним з методологічних є *принцип системності*, який вимагає, щоб маркетингове планування мало системний характер, тобто ґрунтувалося на трьох принципах системності, що впливають з ознак поняття «система» (табл. 15).

Таблиця 15

**ОЗНАКИ ПОНЯТТЯ «СИСТЕМА»
ТА ПРИНЦИПИ СИСТЕМНОСТІ ПЛАНУВАННЯ**

Ознаки	Принципи
Існування сукупності елементів	<i>Повнота</i> — врахування всіх елементів міжнародного маркетингового комплексу
Взаємозв'язок між елементами	<i>Координація</i> — погодження маркетингових цілей і заходів з іншими функціональними підрозділами фірми та між собою
Наявність єдиного, орієнтованого на спільні цілі напрямку розвитку елементів	<i>Стратегічна орієнтація</i> — інтеграція планів різних підрозділів, створення системи планів, підпорядкованих стратегії

Не менш важливим є принцип обґрунтованості міжнародних маркетингових планів, який передбачає наукову та ресурсну аргументованість. Перша досягається за допомогою використання наукових методів аналізу ринку, оцінки сукупності ризиків, передбачення

розвитку подій, планування тощо. Проте без ресурсної обґрунтованості за такими позиціями, як персонал, фінанси, потужності, план залишиться лише сукупністю науково аргументованих побажань.

Ясність планування — це правило, спрямоване на те, щоб визначені цілі та розроблені заходи по їх досягненню були зрозумілі всім виконавцям (особливо при застосуванні технології планування «згори донизу»).

Зрозумілість завдань є запорукою уникнення імпровізації в маркетинговій діяльності, умовою запобігання конфліктів між керівництвом і виконавцями, головним офісом і зарубіжними філіями (відділеннями, представництвами, дилерами тощо).

Гнучкість — необхідність надання планам і процесу планування здатності бути адекватно коригованими, такими, що можуть бути пристосованими до змін зовнішнього і внутрішнього середовищ фірми (за можливістю без зміни цілей).

Точність планування — організаційний принцип — передбачає як максимізацію числа кількісних характеристик і параметрів плану, так і адресний розподіл цих завдань з урахуванням термінів їх виконання та етапів наближення до конкретної мети.

Вимоги *принципу неперервності* полягають у тому, що на фірмі має бути забезпечено постійне слідування планів один за одним (по роках, кварталах тощо), а також контроль за виконанням прийнятого плану і діагностика відхилень та їх причин, яка, в свою чергу, стає підготовчим етапом до аналітичної роботи з формування плану на наступний рік. Тому можна сказати, що керівництво маркетингового підрозділу має дотримуватись як принципу формальної, так і методологічної неперервності.

Принцип деталізації вимагає, щоб всі планові завдання і заходи були визначені максимально конкретно і поділені на логічні функціональні блоки та етапи, оскільки маркетингові плани (особливо річні та короткострокові) є своєрідними інструкціями, що визначають дії маркетологів і персоналу фірми в цілому.

Формальність — це процедурний принцип, який певною мірою розкриває сутність планування як спеціально організованого процесу, в ході якого за допомогою особливих методів визначаються ринкові цілі фірми та розробляються заходи щодо їх досягнення. Згідно з цим принципом мають бути визначені об'єкти планування та плановий горизонт, обрані технологія і методика розробки плану, розроблена процедура узгодження тощо.

Принцип конфіденційності зумовлений дією чинників конкурентного середовища і вимагає нерозголошення як маркетингових цілей, так і особливо запланованих маркетингових дій. Тіль-

ки несподівані, оригінальні, новітні маркетингові заходи сприяють успіху фірми в конкурентній боротьбі.

Необхідність дотримання *принципу авторства* в міжнародному маркетинговому плануванні пояснюється як специфікою міжнародної діяльності в цілому (інтернаціональні колективи, можливість конфліктів, певна недовіра до компетентності партнерів тощо), так і особливостями процесу планування (розподіл обов'язків, необхідність контролю за виконанням заходів, оцінювання ефективності дій тощо). Тому в документах міжнародного маркетингового плану доцільно зазначити осіб, що були відповідальними за розробку плану, пропонували конкретні заходи, остаточно затверджували документ. Крім того, принцип авторства підвищує відповідальність за кінцеві результати причетних до плану осіб.

Принцип участі слід розуміти як необхідність залучення до процесу розробки плану принаймні тих, кого це безпосередньо стосується. При цьому розширення кола учасників планового процесу не повинно призводити до нехтування принципом конфіденційності.

5.4. СТРАТЕГІЧНЕ ТА ОПЕРАТИВНЕ МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ

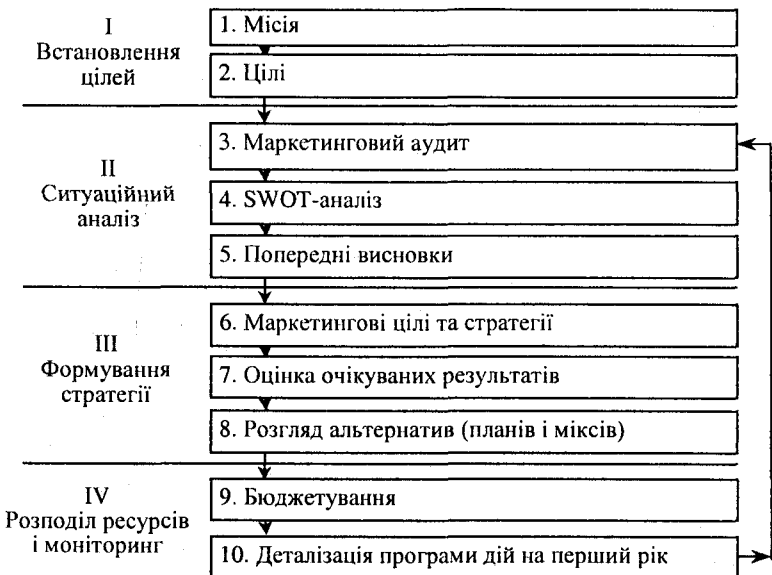


Рис. 57. Десять кроків процесу стратегічного маркетингового планування [20]

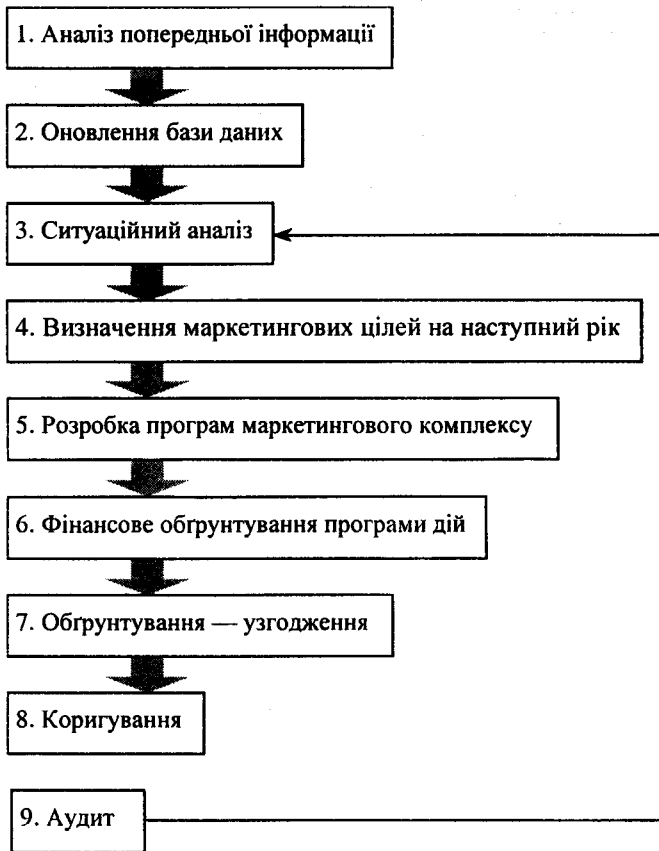


Рис. 58. Послідовність оперативного маркетингового планування

5.5. МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН: СУТНІСТЬ, ВИДИ, ЗМІСТ

Міжнародний маркетинговий план — це письмовий документ, що містить:

- 1) розподілені за функціональними сферами завдання та заходи з розвитку міжнародного маркетингового комплексу;
- 2) терміни та періоди виконання заходів;
- 3) прізвища, ім'я та по батькові виконавців або відповідальних за відповідні заходи;
- 4) бюджети на виконання запланованих дій.



Рис. 59. Види міжнародних маркетингових планів

Таблиця 16

ЧАСОВИЙ ГОРИЗОНТ МІЖНАРОДНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ПЛАНІВ [15]

Часовий горизонт	Індустріальні товари, %	Товари народного споживання, %	Послуги, %
До 1 року	1	6	—
1 рік	18	23	14
1 рік + окремі прогнози	44	40	58
1 рік + окремий довгостроковий план	18	16	—
Понад 1 року	19	15	28
	100	100	100

Таблиця 17

**ПРІОРИТЕТ У ПРИЙНЯТТІ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ
В АМЕРИКАНСЬКИХ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ [16]**

Пріоритет	Товар	Реклама	Ціна	Канали
Зарубіжна філія	30	86	74	61
Спільне рішення	15	8	20	38
Головна компанія	55	6	6	1

Зміст міжнародного маркетингового плану

1. Executive Summary/Резюме.
2. Аналіз досягнутого рівня.
 - 2.1. Історична довідка.
 - 2.2. Ситуаційний аналіз.
 - 2.2.1. Аналіз продажів.
 - 2.2.2. Аналіз привабливості галузі та тенденцій її розвитку.
 - 2.2.3. Аналіз споживачів.
 - 2.2.4. Аналіз конкурентів.
 - 2.2.5. Ресурсний аналіз.
 - 2.3. Планові очікування, прогнози, припущення.
3. Маркетингові цілі.
4. Маркетингова стратегія.
5. Маркетингові програми.
6. Фінансові документи.
 - 6.1. Бюджети.
 - 6.2. Прогноз прибутків/збитків.
7. Моніторинг та контроль.

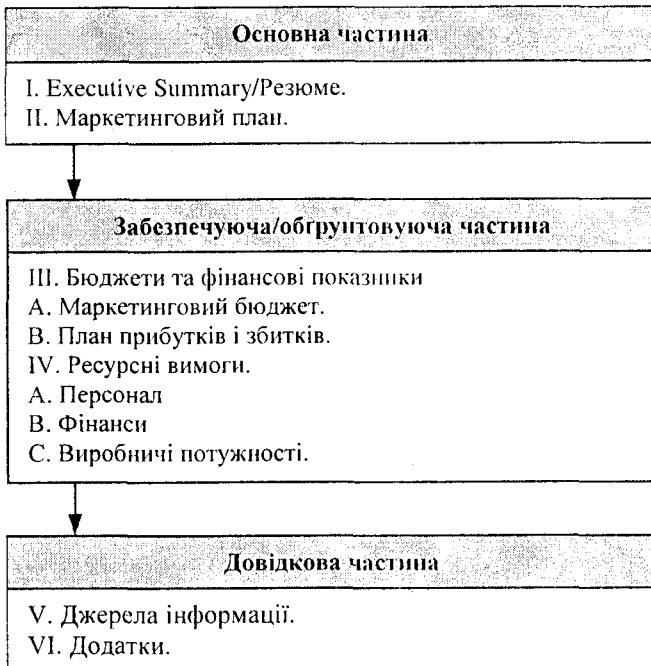


Рис. 60. Структура документів маркетингового плану

МОЖЛИВА СТРУКТУРА МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУ

Розділ	Підрозділ	Зміст, структура під-розділу	Заходи, твердження	Терміни виконання	Відповідальні	Витрати
А. Маркетингові цілі	1. Цільовий ринок 2. Обсяг продажу 3. Прибуток 4. Завдання щодо проникнення на ринок та досягнення його частки					
В. Адаптація	1. Основні компоненти 2. Компоненти упаковки 3. Компоненти сервісу					
С. Стимулювання просування	1. Реклама 2. Стимулювання продажу	а. цілі б. поєднання засобів масової інформації с. слоган д. витрати а. цілі б. купони с. премії д. витрати е.				

5.6. ПЛАНУВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГОВОГО КОМПЛЕКСУ

Зміст міжнародного товарного підкомплексу:

- номенклатура/асортимент;
- якість;
- дизайн;
- специфічні характеристики;
- торговельна марка;
- пакування;
- типорозміри;
- обслуговування;
- гарантії;
- умови повернення.

Класифікація рішень за продуктом у міжнародному маркетингу

I. Рішення щодо присутності товару на зарубіжному ринку:

- ✓ виведення товару на ринок (час, сегмент, елементи товару, обсяги реалізації, прибутковість);
- ✓ підтримка присутності товару на ринку (адаптація, модернізація, використання елементів завершеного товару, бренд-менеджмент, обсяги реалізації, прибутковість);
- ✓ елімінування — виведення товару з ринку (час, період виведення, можливі замітники).

II. Рішення щодо присутності фірми (сукупності її товарів) на зарубіжному ринку:

- ✓ формування товарного асортименту (старий, адаптований, новий товар; стадії життєвого циклу товарів; обсяги реалізації; прибутковість);
- ✓ управління наявним товарним асортиментом (взаємодоповнюваність товарів; пропозиції за номенклатурними позиціями; обсяги реалізації, прибутковість товарів і товарних груп);
- ✓ елімінування — виведення товарів/товарних груп з ринку (які товари/товарні групи; коли; послідовність виведення; фінансові аспекти виведення).

III. Рішення за маркетинговими елементами товарів:

- ✓ рішення за товаром, що сприймається:
 - пакування;
 - торговельна марка;
 - дизайн;
 - якість;
 - специфічні характеристики;

- ✓ рішення за елементами завершеного товару:
сервіс;
гарантії;
доставка, монтаж;
кредит.

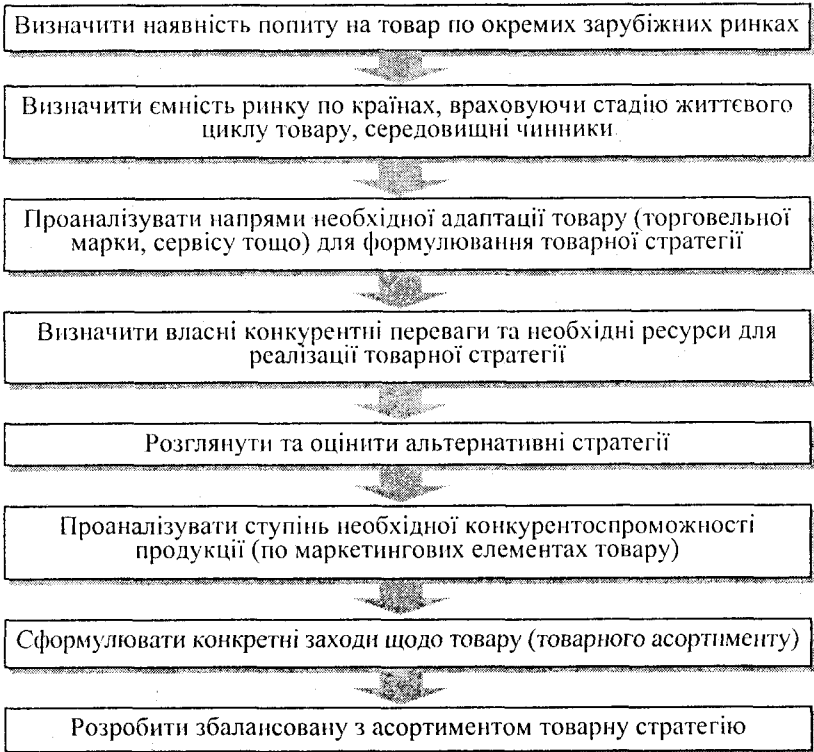


Рис. 61. Послідовність формування міжнародної товарної стратегії

Просування без змін	Пряме розповсюдження	Адаптація продукту	Створення нового продукту
	Адаптація комунікацій	Подвійна адаптація	

Рис. 62. Стратегії адаптації та просування товару на зовнішніх ринках [19]

Зміст міжнародного цінового підкомплексу:

- преїскурант;
- знижки;
- надбавки;
- періодичність платежів;
- умови кредиту.

Коло рішень щодо цінової стратегії фірми на зарубіжних ринках:

- ✓ мета ціноутворення;
- ✓ взаємозв'язок цін на товари в межах номенклатури виробництва;
- ✓ знижки (їх частота, розмір, умови, надання);
- ✓ надбавки (умови застосування, розмір);
- ✓ співвідношення цін з цінами конкурентів;
- ✓ пріоритетний метод встановлення цін на нові товари або їх поєднання;
- ✓ цінова стратегія стосовно показників «ціна — якість»;
- ✓ цінова стратегія залежно від мети фірми на зарубіжному ринку;
- ✓ інструменти адаптації ціни (єдині або гнучкі ціни, округлені або неокруглені, додаткові знижки, компенсації тощо).

Послідовність формування міжнародної цінової стратегії:

- ✓ визначити цілі фірми на зарубіжних ринках та цілі ціноутворення;
- ✓ проаналізувати цінові стратегії конкурентів і рівень їх цін;
- ✓ дослідити параметри (цільовий сегмент, залежність «ціна — якість») та власних стратегічних цілей;
- ✓ розробити інструменти адаптації і ціни;
- ✓ визначити власні ресурси можливого зниження ціни (межа прибутковості);
- ✓ розробити та розглянути альтернативні цінові стратегії;
- ✓ сформулювати цінову стратегію.

Зміст міжнародного підкомплексу розподілу:

- конфігурація каналів розподілу;
- охоплення ринків;
- асортимент;
- розташування;
- управління запасами;
- транспортування;
- зберігання;
- сервіс.

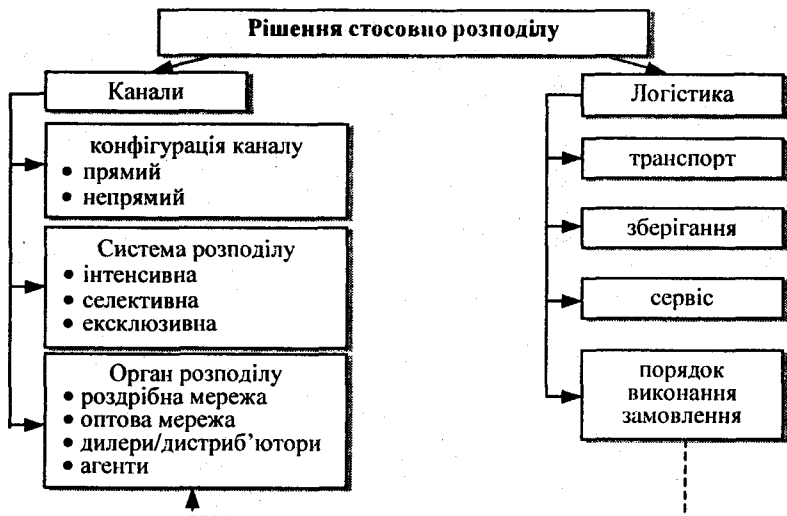


Рис. 63. Коло рішень щодо політики розподілу товарів фірми на зарубіжних ринках

Зміст міжнародного підкомплексу просування:

- реклама;
- стимулювання збуту;
- персональні продажі;
- PR;
- виставки-ярмарки;
- презентації, переговори, безпосередні контакти тощо.

Рішення з міжнародної стратегії просування:

- ✓ формування мети просування по зарубіжних ринках;
- ✓ оцінка можливості застосування окремих елементів комплексу просування на зарубіжних ринках;
- ✓ визначення пріоритетних елементів комплексу просування по зарубіжних ринках залежно від типу покупця, типу товару, стадії життєвого циклу останнього, середовищних умов;
- ✓ формування складу та співвідношення елементів комплексу просування (залежно від попередніх рішень);
- ✓ оцінка можливостей стандартизації комплексу просування по зарубіжних ринках;
- ✓ вибір методу складання і розрахунок калькуляції витрат на просування:
 - метод «згори донизу» — розподільчий підхід;
 - метод «знизу нагору» — кумулятивний підхід.

**ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ МЕТОДІВ
ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТІВ НА ПРОСУВАННЯ**

Методи	Переваги	Недоліки
«Згори донизу» (розподільчий)	Комплекс просування є частиною стратегії всього маркетингового комплексу, який у даному разі є збалансованішим	Є загроза не врахувати потреби окремих елементів підкомплексу просування по ринках
«Знизу нагору» (кумулятивний)	Можливість врахувати місцеві особливості та потреби всіх елементів комплексу просування	<ul style="list-style-type: none"> • Завищення суми необхідних витрат • Неузгодженість з корпоративними цілями • Потребує наявності кваліфікованих менеджерів

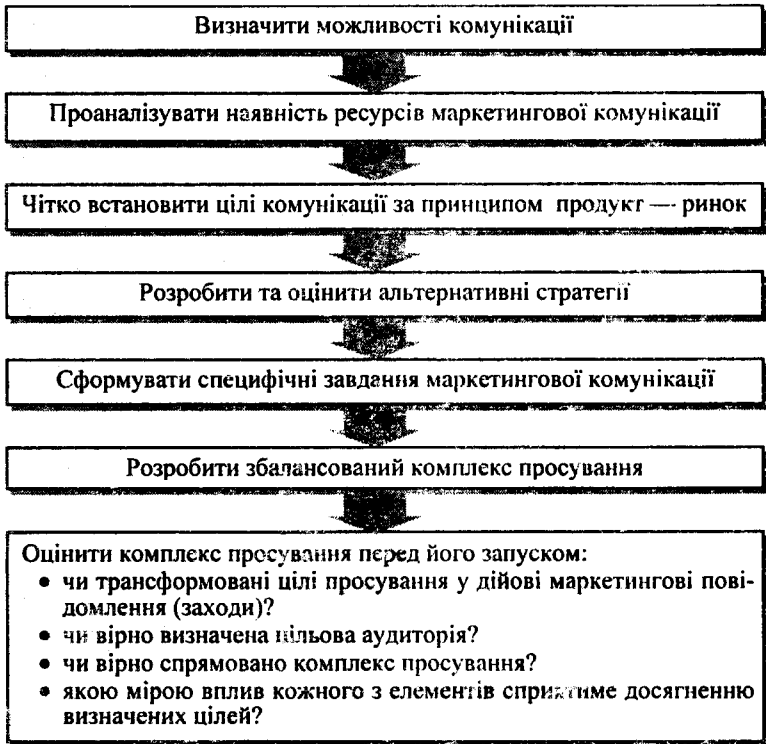


Рис. 64. Послідовність формування стратегії міжнародних маркетингових комунікацій

5.7. РЕСУРСНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУ

Ресурсне обґрунтування міжнародного маркетингового плану — це встановлення балансу між заходами плану, спрямованими на досягнення маркетингових цілей, та наявними і перспективними ресурсами для їх виконання.

Міжнародний маркетинговий план обґрунтовується такими групами ресурсів:

- персонал;
- потужності;
- фінанси (рис. 65).

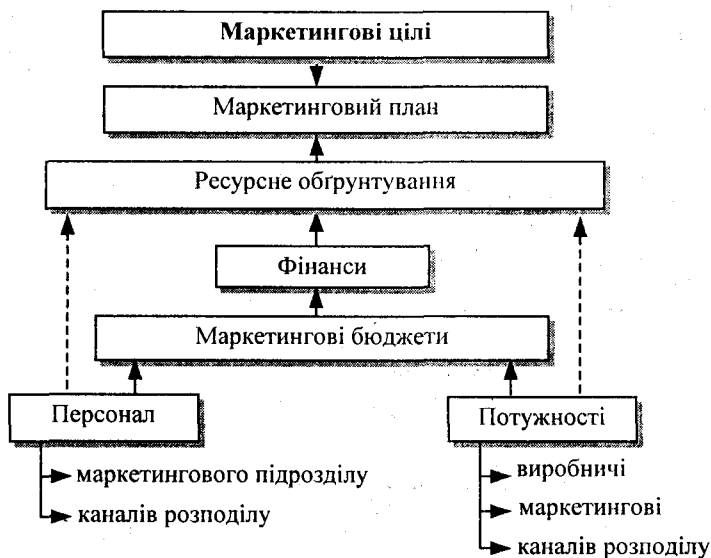


Рис. 65. Ресурсне обґрунтування міжнародного маркетингового плану

Сутність бюджету та бюджетування

Бюджет (від англ. *budget* — сумка) — це:

- офіційно визнана або прийнята таблиця, відомість доходів і витрат економічного суб'єкта за певний період (як правило, рік) [8, с. 38];

- кількісний план діяльності підприємства та виконання програм, який являє собою пов'язаний набір фінансових (активи,

власний капітал, доходи та витрати тощо) та/або натуральних (обсяг виробництва і надання послуг тощо) економічних показників діяльності компанії; описує цілі компанії в термінах виконання конкретних фінансових та операційних завдань [11, с. 456];

* фінансовий документ (кошторис) з розбивкою запланованих і затверджених витрат (як правило, на рік) для фірми в цілому або її підрозділу (філії) [5, с. 541].

Маркетинговий бюджет — кошторис запланованих і затверджених витрат на реалізацію заходів маркетингового плану відповідним структурним підрозділом, що діє як центр прибутку (*profit center*). При цьому центр прибутку — це організаційна одиниця, відповідальна за формування доходу та здійснювані витрати (кожен менеджер контролює доходи, витрати та намагається збільшити прибуток).

Бюджетування — процес формування бюджету, який стандартизується за допомогою бюджетних форм, інструкцій і процедур та складається з таких етапів:

- 1) формування завдань (ще на етапі розробки заходів плану);
- 2) аналіз наявних і можливих ресурсів;
- 3) переговори з параметрів бюджету між заінтересованими особами (загальна сума, структура);
- 4) координація та перевірка компонент;
- 5) остаточне затвердження;
- 6) розповсюдження затвердженого бюджету.

Методи формування бюджету



Рис. 66. Методи формування маркетингового бюджету

**ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ
БЮДЖЕТІВ «ЗГОРИ ДОНИЗУ» ТА «ЗНИЗУ НАГОРУ»**

Методи	Переваги	Недоліки
«Згори донизу»	<ul style="list-style-type: none"> • Підпорядкованість корпоративним цілям • Простота формалізації процесу 	<ul style="list-style-type: none"> • Загроза неврахування конкретних потреб елементів маркетингових програм • Можливість спровокувати подальшу пасивність персоналу підрозділів
«Знизу нагору»	<ul style="list-style-type: none"> • Адаптованість до місцевих особливостей • Можливість врахувати потреби всіх елементів маркетингового комплексу 	<ul style="list-style-type: none"> • Завищення суми необхідних витрат • Неузгодженість з корпоративними цілями • Ефективний тільки в разі високої кваліфікації місцевих менеджерів

Система бюджетів фірми

Головний (основний, комплексний) бюджет — це план діяльності, що складається у вартісному форматі та описує активи, власні кошти, доходи та витрати, задіяні у виконанні плану.

З точки зору послідовності підготовки документів для складання головного бюджету процес бюджетування може бути умовно поділено на дві частини, кожна з яких є завершеним етапом планування: підготовка операційного бюджету та підготовка фінансового бюджету.

Склад операційного бюджету:

- ✓ бюджет продажів;
- ✓ бюджет виробництва;
- ✓ бюджет виробничих запасів;
- ✓ бюджет прямих витрат на матеріали;
- ✓ бюджет виробничих накладних витрат;
- ✓ бюджет прямих витрат на оплату праці;
- ✓ бюджет комерційних витрат;
- ✓ бюджет управлінських витрат;
- ✓ звіт про прибутки та збитки.

Склад фінансового бюджету:

- ✓ інвестиційний бюджет (за реалізації інвестиційного проекту);

- ✓ касовий бюджет;
- ✓ балансовий звіт.

Маркетингові бюджети.

Бюджет продажів та бюджет комерційних витрат розробляються відділом маркетингу.

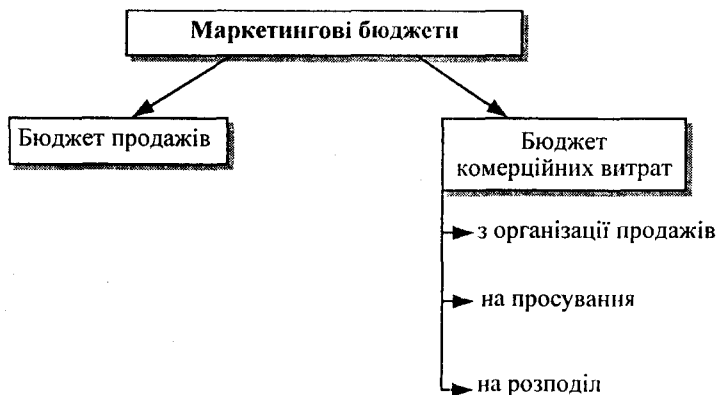


Рис. 67. Маркетингові бюджети

Бюджет продажів.

Першим етапом підготовки бюджету продажів є прогноз обсягу продажів, на який впливають такі чинники:

- ✓ обсяг продажів минулих періодів;
- ✓ виробничі потужності;
- ✓ загальноекономічні показники (рівень зайнятості, доходів, інфляції тощо);
- ✓ відносна прибутковість продукції;
- ✓ якість продукції;
- ✓ цінова політика;
- ✓ політика комунікацій;
- ✓ рівень конкуренції;
- ✓ сезонні коливання;
- ✓ тенденції продажів товарів-субститутів тощо.

Методи прогнозування обсягу продажів:

- ✓ статистичний (трендовий, кореляційний, регресійний), що дозволяє зробити прогноз на підставі існуючих тенденцій;
- ✓ експертний;
- ✓ маркетинговий (за матрицею продукт — ринок).

		Продукти	
		Існуючі	Нові
Ринки	Існуючі	Базовий прогноз	Прогноз В
	Нові	Прогноз А	Прогноз С

Базовий прогноз — найнадійніший, оскільки на нього не впливають чинники, пов'язані з освоєнням нових ринків і випуском нових продуктів.

Прогноз А — менш вірогідний, ніж базовий, що пов'язано з недостатньою впевненістю в успіху товару на новому, незнайомому ринку.

Прогноз В — менш вірогідний, ніж А, через суб'єктивність оцінки потреб у нових продуктах (думки торговельних агентів, експертів тощо).

Прогноз С — менш вірогідний, ніж В, що пов'язано з високим ступенем невизначеності обсягів продажів нових продуктів на нових ринках; слід передбачити можливість отримання доходу значно нижче запланованого.

Таблиця 21

СХЕМА БЮДЖЕТУ ПРОДАЖІВ

Показники	Факт 2000 р.	План 2001 р.	Місяці												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Заплановані продажі (в натуральному вимірі):															
товар А															
товар В															
товар С															
Ціна за одиницю:															
товар А															
товар В															
товар С															
Заплановані продажі (у вартісному вимірі):															
товар А															
товар В															
товар С															
Всього продажів															

• Якщо номенклатура продукції дуже велика, то доцільно використовувати принцип АВС, тобто складати бюджет продажів деталізовано для тих продуктів, що становлять 20 % у складі асортименту, але дають 80 % продажів.

• На основі бюджету продажів складається графік очікуваних надходжень грошових коштів від продажів з урахуванням дебіторської заборгованості на кінець періоду та графіку оплати (по місяцях).

Особливості планування на різних стадіях інтернаціоналізації діяльності фірми.

Можна виокремити дві стадії інтернаціоналізації діяльності:

* *експортування*, коли виробництво залишається на національній території;

* *зарубіжне виробництво*, коли фірма інвестує діяльність за кордоном.

Таблиця 22

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ

Критерій порівняння	Експорт	Зарубіжне виробництво
Мета, цілі плану, заходи	Вхід на ринок, розширення діяльності	Довгострокова присутність, асиміляція з ринком
Метод планування	«Згори донизу»	Переважно «знизу нагору»
Процес інтеграції маркетингових планів по ринках	Проста операція, основана на акумуляції заходів по розділах планів	Складний процес узгодження планів головного офісу та філій
Співвідношення плану та стратегії	План є елементом єдиної стратегії фірми	План є синтезом заходів щодо реалізації кількох субстратегій
Основні заходи стосуються вирішення таких проблем (зміст плану)	Вибір ринку, продуктова програма	Усі маркетингові рішення: моделі виходу, маркетингові програми
Горизонти планування	Припустиме річне планування на основі стратегії	Необхідне поєднання стратегічного, довгострокового та оперативного планування

5.8. КОЛО РІШЕНЬ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

Подібне коло рішень містить такі етапи:

1. Підготовка персоналу.
2. Створення інформаційної бази та системи моніторингу за-
рубіжного середовища функціонування фірми.
3. Вибір планового горизонту.
4. Вибір об'єкта/об'єктів планування.
5. Структуризація суб'єкта планування (створення відповідної
організаційної структури).
6. Створення моделі організації процесу.
7. Розробка схеми поточного та остаточного узгодження.
8. Регламентация за термінами виконання робіт.
9. Організація системи контролю за виконанням плану.



Рис. 68. Структура підготовчого етапу розробки міжнародного маркетингового плану (умови розробки об'єктованого плану)



Рис. 69. Схема інформаційного забезпечення процесу маркетингового планування

5.9. ПРОБЛЕМИ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

- Неадекватність інформації для планування
- Відсутність відповідної маркетингової інформаційної системи на фірмі
 - Неадекватна організаційна структура, що ускладнює обмін інформацією та узгодження планів
 - Використання плану як інструменту контролю діяльності, а не як програми стосовно досягнення мети
 - Недостатня увага до прогнозування та бюджетування, їх відірваність від реальних ринкових умов
 - Короткострокова сфокусованість планів, помножена на орієнтацію переважно на фінансові показники, а не на довгострокові маркетингові цілі
 - Неінтегрованість довгострокових і короткострокових планів



Ключові терміни і поняття

- Міжнародне маркетингове планування
- Цілі міжнародного маркетингового планування
- Переваги планування міжнародної маркетингової діяльності
- Недоліки планування міжнародної маркетингової діяльності
- Підходи до планування міжнародної маркетингової діяльності:
 - ✓ документарний;
 - ✓ процесуальний;
 - ✓ позитивний;
 - ✓ негативний
- Принципи міжнародного маркетингового планування:
 - ✓ системність;
 - ✓ обґрунтованість;
 - ✓ ясність;
 - ✓ гнучкість;
 - ✓ точність;
 - ✓ неперервність;
 - ✓ деталізація;
 - ✓ формальність;
 - ✓ конфіденційність;
 - ✓ авторство;
 - ✓ участь
- Міжнародний маркетинговий план
- Види міжнародних маркетингових планів
- Етапи процесу стратегічного маркетингового планування
- Етапи оперативного маркетингового планування
- Коло рішень щодо організації міжнародного маркетингового планування на фірмі
 - Розділи міжнародного маркетингового плану
 - Рішення щодо продукту в міжнародному маркетингу
 - Послідовність формування міжнародної товарної стратегії
 - Рішення щодо цінової стратегії на зарубіжних ринках
 - Послідовність формування міжнародної цінової стратегії
 - Рішення щодо політики розподілу на зарубіжних ринках
 - Послідовність формування міжнародної стратегії розподілу
 - Рішення з міжнародної стратегії просування
 - Послідовність формування стратегії міжнародних маркетингових комунікацій
 - Складові ресурсного обґрунтування міжнародного маркетингового плану

- Маркетинговий бюджет
- Методи формування маркетингового бюджету
- Система бюджетів фірми
- Бюджет продажів і бюджет комерційних витрат
- Проблеми міжнародного маркетингового планування



Контрольні запитання

1. Дайте визначення міжнародного маркетингового планування.
2. Назвіть переваги планування міжнародної маркетингової діяльності.
3. У чому полягають недоліки міжнародного маркетингового планування?
4. Охарактеризуйте існуючі управлінські підходи до міжнародного маркетингового планування.
5. У чому полягає сутність методологічних принципів міжнародного маркетингового планування?
6. У чому полягає сутність організаційних принципів планування міжнародного маркетингу?
7. Які принципи міжнародного маркетингового планування утворюють групу процедурних і чому?
8. Дайте визначення міжнародного маркетингового плану.
9. За якими критеріями міжнародні маркетингові плани поділяються на певні види?
10. Охарактеризуйте види міжнародних маркетингових планів.
11. З яких методів складається процес стратегічного маркетингового планування?
12. Яка існує послідовність оперативного маркетингового планування?
13. Назвіть основні розділи та документи міжнародного маркетингового планування.
14. Охарактеризуйте особливості планування на різних стадіях інтернаціоналізації діяльності фірми.
15. Яким чином можна класифікувати рішення щодо продукту в міжнародному маркетингу?
16. Охарактеризуйте процедуру формування міжнародної товарної стратегії.
17. Які рішення приймаються щодо цінової стратегії фірми на зарубіжних ринках?
18. У чому полягає логічна послідовність формування міжнародної цінової стратегії?
19. Назвіть основні рішення щодо політики розподілу товарів фірми на зарубіжному ринку та етапи формування стратегії розподілу.
20. Охарактеризуйте рішення з міжнародної стратегії просування.

21. Яка існує послідовність формування стратегії міжнародних маркетингових комунікацій?

22. Якими ресурсами обґрунтовується міжнародний маркетинговий план?

23. Що таке маркетинговий бюджет?

24. Охарактеризуйте методи формування маркетингових бюджетів, їх переваги та недоліки.

25. Яким чином формується бюджет продажів і бюджет комерційних витрат?

Проблемні питання

1. Який з підходів до міжнародного маркетингового планування — процесуальний чи документарний — імпонує вам? Поясніть, чому.

2. З яких кроків ви розпочали б процес впровадження маркетингового планування на фірмі?

3. Які проблеми міжнародного маркетингового планування, на ваш погляд, притаманні українським експортерам?



Література

1. Академия рынка: Маркетинг: Пер. с фр. /А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар и др.; Научн. ред. А.Д. Худокоршов. — М.: Экономика, 1993. — 572 с.

2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебн.-метод. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 248 с.

3. Аникеев С.Н. Методика разработки плана маркетинга: Сер. «Практика маркетинга». — М.: Фолиум, 1995. — 100 с.

4. Диксон П. Управление маркетингом: Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1998. — 560 с.

5. Дэниелс Д., Радеба Л. Международный бизнес: Внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ., 6 изд. — М.: Дело Лтд, 1994. — 784 с.

6. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива: Пер. с фр. — СПб.: Наука, 1996. — 589 с.

7. Науменко В.І., Панасюк Б.Я. Впровадження методів прогнозування і планування в умовах ринкової економіки. — К.: Глобус, 1995. — 198 с.

8. Хан Д. Планирование и контроль: Концепция контроллинга: Пер. с нем. /Под. ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.

9. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг. Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 120 с.

10. Шим Д., Сигел Д. Основы коммерческого бюджетирования: Пер. с англ. — СПб.: Пергамент, 1998. — 496 с.

11. *Albaum G., Strandkov J., Duerr E., Dowd L.* International marketing and export management. — Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1990. — 407 p.
 12. *Alan E. Branh.* Elements of export marketing and management: Second edition. — Chapman a Hall, 1994. — 339 p.
 13. *Dahringer L., Muhlbacher H.* International marketing: A global perspective. — Adison-Wesley Publishing Company, Inc., 1991. — 676 p.
 14. *Donald R. Lehmann, Russel S. Winer.* Analysis for marketing planing. — BP/IRWIN, Homenod, Ilenois, 1988. — 175 p.
 15. *Jain S.* International marketing management: Second edition. — PWS-K.ent Publishing Company, 1987. — 737 p.
 16. *Jeannet J-P., Hennesey H.* Global marketing Strategies: Second edition. — Houghton Mittein Company, 1992. — 899 p.
 17. *Jeannet J-P., Hennesey H.* International marketing management: Stranegies and cases. — Haughton Mitfligen company, 1988. — 872 p.
 18. *Keegan W.* Multinational marketing management: Sekond Edition. — Prentice-Hall, Inc., 1980. — 613 p.
 19. *Malcolm Mc. Donald.* Marketing plans: How to prepare them, how to use them: — Third edition. — Buterworth-Heineman Ltd., 1995. — 485 p.
 20. *Philip R. Cateora P.* International marketing: Sixth Edition. — IRWIN, Homewood, Ilenois, 1987. — 839 p.
 21. *Philip R. Cateora P.* International marketing: Eight Edition. — IRWIN, Homewood, Ilenois, 1993. — 776 p.
 22. *Terpstra V.* International marketing: Fourth Edition. — The Druden Press, 1987. — 650 p.
-

ТЕМА 6

ОРГАНІЗАЦІЯ І КОНТРОЛЬ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- ◆ 6.1. Орієнтації у створенні організаційних структур управління міжнародним маркетингом
- ◆ 6.2. Еволюція міжнародних організаційних структур
- ◆ 6.3. Типи організаційних структур управління міжнародним маркетингом
- ◆ 6.4. Чинники вибору адекватної організаційної структури управління міжнародною маркетинговою діяльністю
- ◆ 6.5. Контроль міжнародної маркетингової діяльності

6.1. ОРІЄНТАЦІЇ У СТВОРЕННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ МАРКЕТИНГОМ

Структура організації — це логічні взаємовідносини рівнів управління і функціональних сфер, побудовані в такій формі, яка дозволяє найефективніше досягти цілей організації.

Завдання структури організації:

- ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем;
- продуктивно і доцільно розподіляти і спрямовувати зусилля своїх працівників;
- задовольняти потреби клієнтів;
- сприяти досягненню мети організації з високою ефективністю.

Таблиця 23

РІЗНОВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

Тип	Вид	Підвид
Класична, традиційна, бюрократична	Функціональна	
	Ринкова, дивізійна	<ul style="list-style-type: none">• продуктова• регіональна• орієнтована на споживача (<i>сегментна</i>)
Адаптивна, органічна	Проектна	
	Матрична	<ul style="list-style-type: none">• продукт — ринок• функція — продукт• ринок — функція
	Конгломератна	

ОСНОВНІ ОРІЄНТАЦІЇ В СТВОРЕННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

- | | | |
|------------------|---|---|
| 1. Функціональна | → | <ul style="list-style-type: none"> • закупки, виробництво • дослідження, фінанси • маркетинг (продажі, товарна політика, канали розподілу, просування, обслуговування, маркетингові дослідження) |
| 2. Ринкова | → | <ul style="list-style-type: none"> • товарна • сегментна • регіональна/по країнах |
| 3. Матрична | → | <ul style="list-style-type: none"> • продукт — ринок • функція — продукт • ринок — функція |

6.2. ЕВОЛЮЦІЯ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

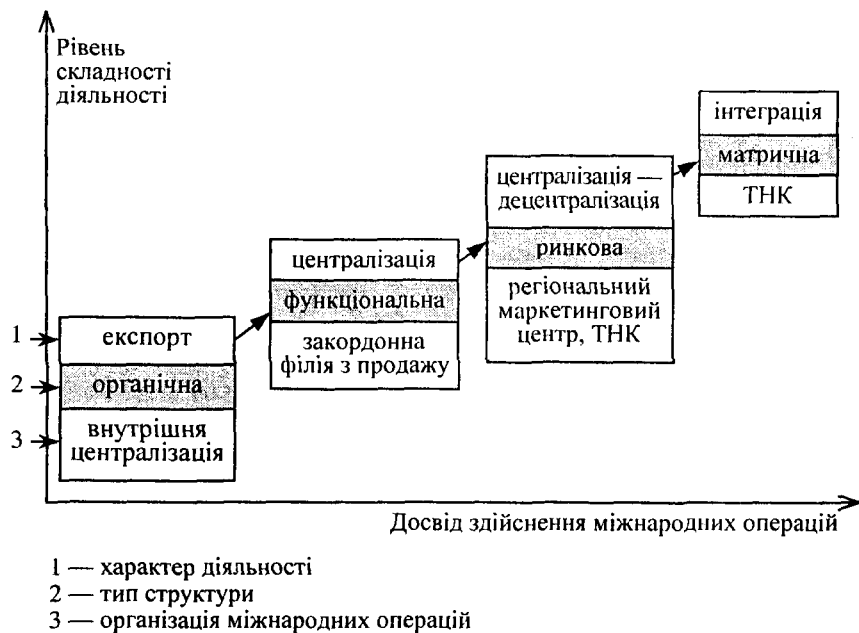


Рис. 70. Еволюція міжнародних організаційних структур [6]

6.3. ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ МАРКЕТИНГОМ

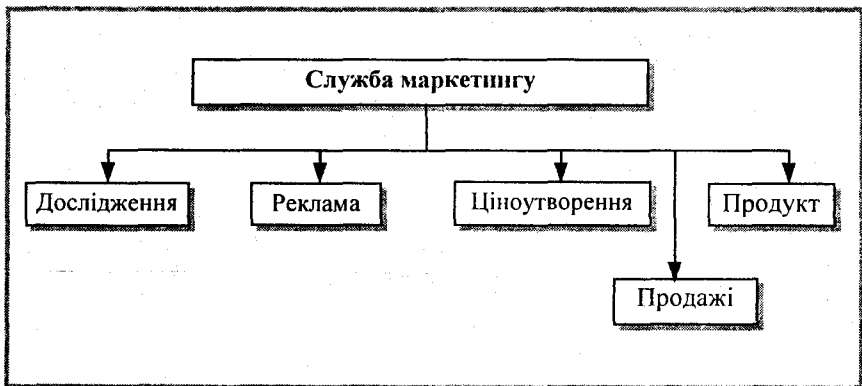


Рис. 71. Функціональна організаційна структура міжнародної маркетингової діяльності

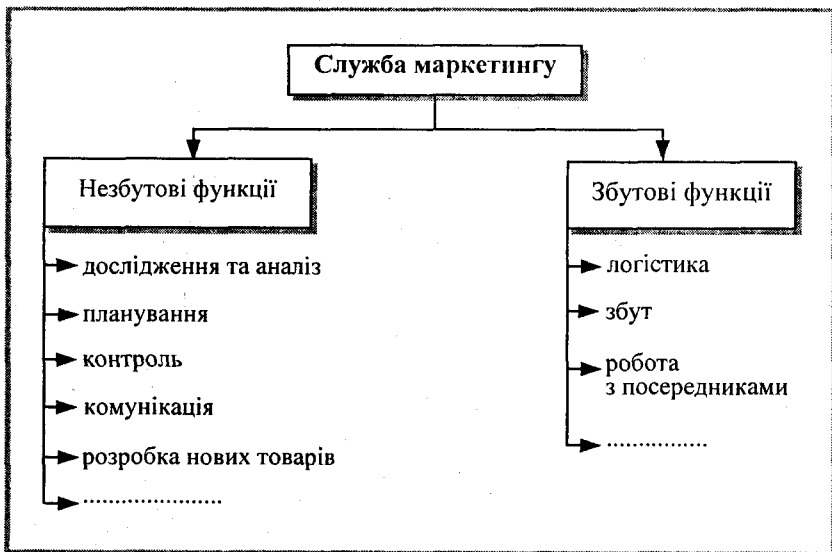


Рис. 72. Варіант побудови маркетингової служби за функціями

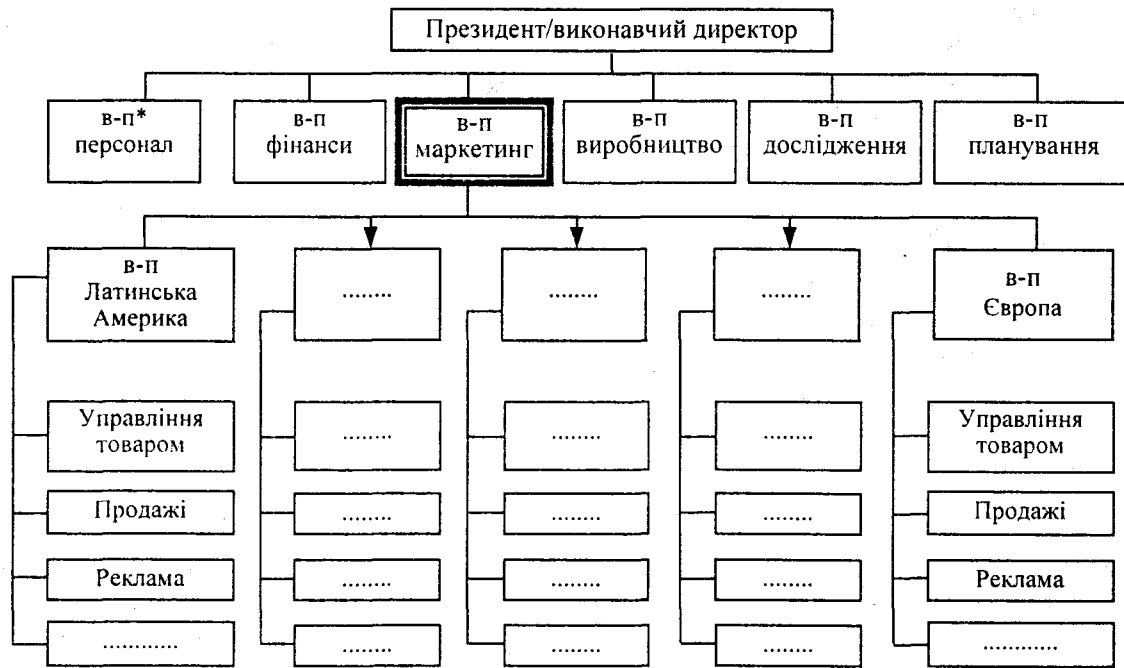


Рис. 73. Регіональна організаційна структура управління міжнародної маркетингової діяльності

* Тут і далі — віце-президент.

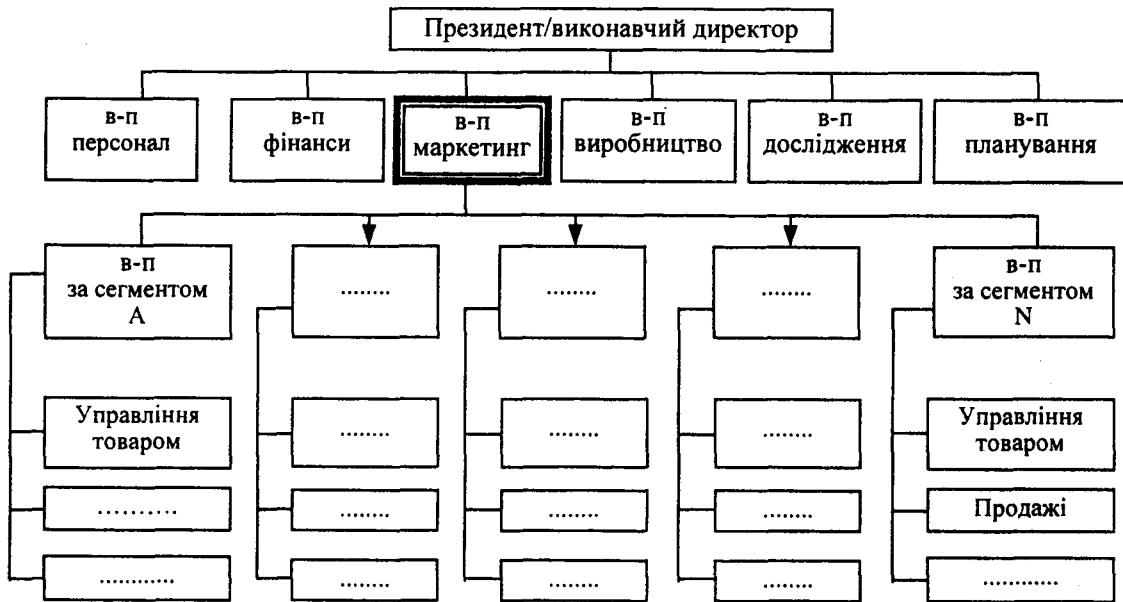


Рис. 75. Організаційна структура управління міжнародної маркетингової діяльності за сегментами світового ринку

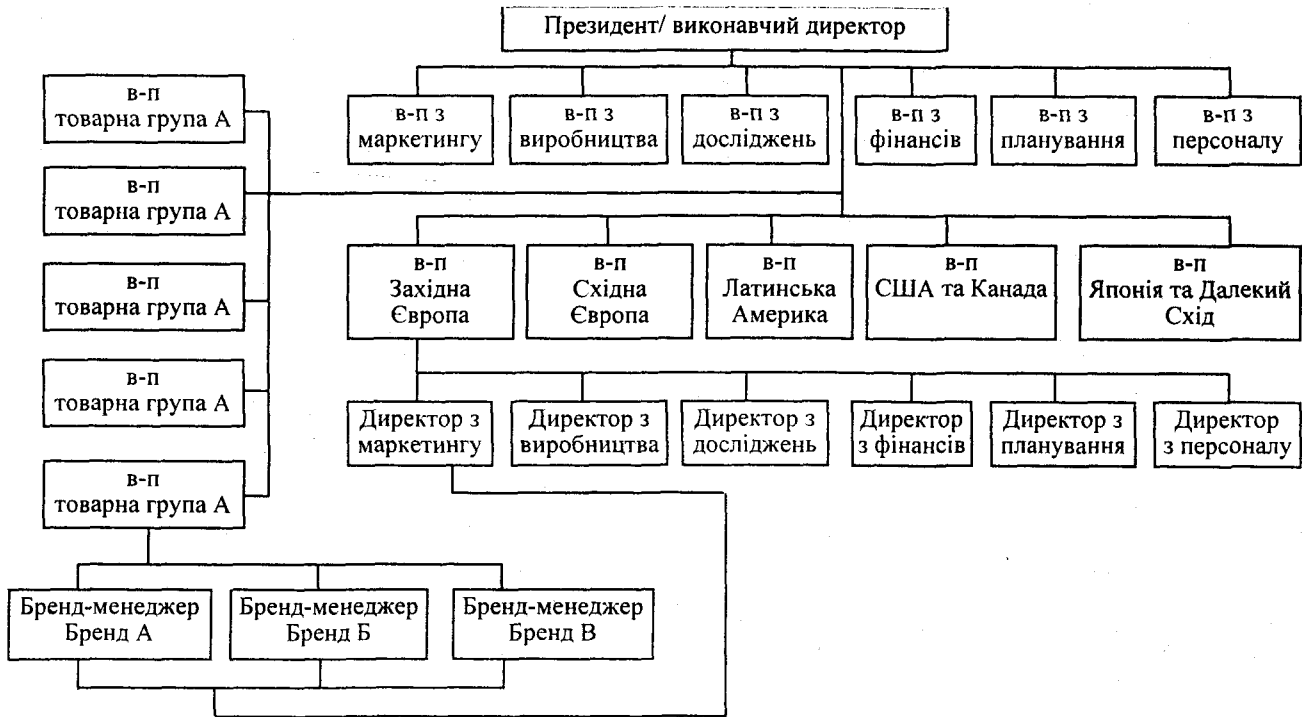


Рис. 76. Матрична організаційна структура міжнародної маркетингової діяльності

6.4. ЧИННИКИ ВИБОРУ АДЕКВАТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

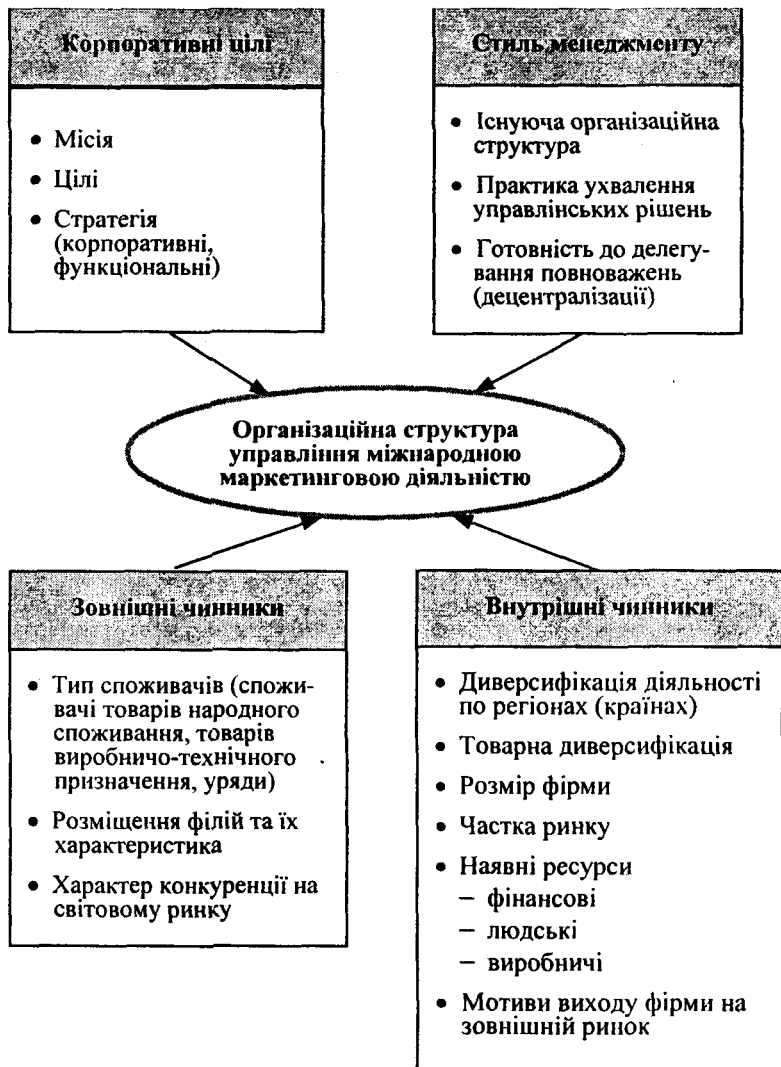


Рис. 77. Основні чинники, що впливають на формування організаційної структури управління міжнародною маркетинговою діяльністю

6.5. КОНТРОЛЬ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Це — процес, за допомогою якого керівництво маркетингового підрозділу визначає правильність прийнятих рішень і ступінь їх необхідного, доцільного коригування; процес забезпечення організацією своїх маркетингових цілей.

Умови застосування системи контролю визначаються наявністю:

- чітко визначених маркетингових цілей;
- маркетингових планів (стратегічних та оперативних);
- відповідної організаційної структури.

Необхідність контролю в міжнародному маркетингу зумовлена:

- турбулентністю зарубіжного бізнес-середовища;
- можливістю попередження помилок у реалізації маркетингових планів;
- необхідністю підтримки досягнутого успіху;
- можливістю залучення до процесу управління майже всього персоналу фірми.

Таблиця 24

ТИПИ МАРКЕТИНГОВОГО КОНТРОЛЮ

Об'єкт контролю	Мета	Зміст
Елементи комплексу маркетингу	Перевірка правильності розробки маркетинг-мікс	Див. табл. 25
Річні плани	Перевірка рівня досягнення запланованих показників	Аналіз обсягу реалізації, ринкової частки, ефективності, ставлення споживачів, фінансовий аналіз
Стратегія	Перевірка своєчасності та адекватності реалізації в маркетинговій діяльності середовищних можливостей	Аналіз ефективності маркетингової діяльності, аудиторський контроль маркетингової діяльності
Прибутковість	Перевірка та виявлення джерел прибутковості та збитковості	Аналіз прибутковості за продуктами і послугами, територіями, споживачами
Ефективність	Оцінка рівня та визначення шляхів підвищення ефективності маркетингової діяльності	Аналіз ефективності роботи відділень, філіалів і функціональних підрозділів маркетингової служби

**КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЕЛЕМЕНТІВ МАРКЕТИНГ-МІКСУ,
АБО КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ [1]**

Елементи	Критерії оцінки
Товар	Продажі; частка ринку; маржинальний прибуток; чистий прибуток
Ціна	Співвідношення ціни та якості товару, співвідношення ціни та уявлення покупців щодо цінності товару; оцінка достатності торговельних знижок для забезпечення підтримки торгівлі
Розподіл	Вартість своєчасної доставки; час обробки замовлення, час виконання замовлення
Реклама	Витрати на охоплення цільового сегмента; витрати на ознайомлення цільового сегмента з торговельною маркою; витрати на створення у цільових споживачів прихильності до торговельної марки
Стимулюван-ня продажів	Витрати на погашення купону; витрати на залучення покупців до магазину за допомогою заходів стимулювання продажів
Персональні продажі	Витрати на залучення одного нового покупця; кількість візитів до покупців у розрахунку на одну укладену угоду; маржинальний прибуток торговельного представника або філії

**КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ, ЯКІ ВИНИКАЮТЬ У ХОДІ КОНТРОЛЮ
МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ [7]**

Проблеми, які зазначають менеджери головного офісу	Проблеми, які зазначають менеджери зарубіжних філій
<ul style="list-style-type: none"> • Дефіцит кваліфікованого персоналу в зарубіжних філіях • Недостатність стратегічного мислення та довгострокового планування на рівні філій • Недостатність маркетингового досвіду та адекватного використання маркетингових інструментів на рівні зарубіжних філій • Нерозвинутість системи комунікації між головним офісом і філіями • Небажання/невміння менеджерів зарубіжних філій використовувати маркетинговий досвід головного офісу • Обмежений контроль за маркетинговою діяльністю філій з боку головного офісу 	<ul style="list-style-type: none"> • Бюрократизм менеджерів головного офісу щодо процедур контролю та прийняття рішень • Орієнтованість головного офісу на негайні фінансові і маркетингові результати • Недостатня участь філій у прийнятті маркетингових рішень щодо товару • Ігнорування головним офісом особливостей/труднощів зарубіжних ринків, на яких працює філія • Недостатність надходження корисної комерційної інформації від головного офісу • Недостатність багатонаціональної орієнтації менеджерів головного офісу



Рис. 78. Механізм і послідовність стадій контролю міжнародної маркетингової діяльності



Ключові терміни і поняття

- Структура організації
- Функціональна організаційна структура
- Ринкова організаційна структура
 - ✓ товарна;
 - ✓ сегментна;
 - ✓ регіональна
- Матрична організаційна структура
 - ✓ продукт — ринок;
 - ✓ функція — продукт;
 - ✓ ринок — функція
- Контроль міжнародної маркетингової діяльності
- Типи маркетингового контролю
- Стадії контролю міжнародної маркетингової діяльності



Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність структури організації та які функції вона виконує?
2. Назвіть різновиди організаційних структур управління.
3. Охарактеризуйте еволюцію міжнародних організаційних структур.
4. Які основні чинники визначають еволюцію міжнародних організаційних структур?
5. Охарактеризуйте функціональний принцип побудови організаційної структури управління маркетинговою діяльністю.
6. У чому полягає сутність ринкового принципу побудови організаційної структури управління маркетинговою діяльністю?
7. Порівняйте ринкові організаційні структури, побудовані за регіонами, товарами, сегментами.
8. Охарактеризуйте матричну організаційну структуру побудови міжнародної маркетингової діяльності.
9. Які чинники впливають на формування організаційної структури управління міжнародною маркетинговою діяльністю?
10. Дайте визначення контролю міжнародної маркетингової діяльності.
11. Наявність яких умов необхідна для впровадження системи контролю маркетингової діяльності?
12. Якими чинниками зумовлена необхідність контролю у міжнародному маркетингу?

13. Які типи маркетингового контролю ви знаєте?
14. Назвіть критерії оцінки елементів комплексу маркетингу.
15. Охарактеризуйте механізм і послідовність стадій контролю міжнародної маркетингової діяльності.
16. Назвіть основні проблеми, що виникають у ході контролю міжнародної маркетингової діяльності.

Проблемні питання

1. Яким чином стратегія фірми, в тому числі і міжнародна маркетингова стратегія, впливає на організаційну структуру управління маркетингом?
2. Який з типів ринкової організаційної структури найпоширеніший, на ваш погляд, у міжнародній маркетинговій діяльності? Поясніть, чому.
3. У чому полягає основна мета системи контролю міжнародної маркетингової діяльності? За якими критеріями ви зможете відрізнити досконалу систему контролю від недосконалої?



Література

1. Ассэль Г. Маркетинг: Принципы и стратегия: Учебн. для вузов. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 225 с.
2. Дихтль Е., Хёршген Х. Практический маркетинг: Учебн. пособие: Пер. с нем. А.М. Макарова / Под. ред. И.С. Минко. — М.: Высш. шк.: ИНФРА-М, 1996. — 225 с.
3. Дэниелс Д., Радеба Л. Международный бизнес: Внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ.: 6-е изд. — М.: Дело Лтд, 1994. — 784 с.
4. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива: Пер. с фр. — СПб.: Наука, 1996. — 589 с.
5. Хан Д. Планирование и контроль: Концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.П. Лукашевича. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
6. Jeannet J.-P., Hennessey H.D. Global Marketing Strategies. — Houghton Mifflin Company, 1992. — 899 p.
7. Jain, Subhash C. International Marketing Management. — PWS—Kent Publishing Company, 1997. — 737 p.
8. Gerald Allbaum, Jesper Strandscov, Edwin Ouerr, Laurence Dond. International Marketing and Export Management. — Addison—Wesley Publishing Company, Inc., 1990. — 540 p.
9. Terpstra V. International marketing. — The Dryden Press, 1987. — 651 p.

ЗМІСТ

Вступ	3
Тема 1. ЗМІСТ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	6
1.1. Управління маркетингом і маркетингове управління	6
1.2. Процеси та операції в міжнародній маркетинговій діяльності	8
1.3. Підходи до організації міжнародної маркетингової діяльності	11
1.4. Рівні компетентності в міжнародній маркетинговій діяльності	13
1.5. Функціональні напрями міжнародної маркетингової діяльності	14
1.6. Стандартні вимоги до менеджера з міжнародного маркетингу	14
1.7. Коло обов'язків менеджера з міжнародного маркетингу	15
1.8. Основні функції менеджерів з міжнародного маркетингу	16
Тема 2. ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.	21
2.1. Мотиви міжнародної діяльності фірм	21
2.2. Типи експортної поведінки фірм	22
2.3. Зовнішньоекономічний потенціал фірми та умови його реалізації	24
2.4. Підходи до визначення потенціалу міжнародної діяльності фірми	26
2.5. Послідовність прийняття рішення про доцільність виходу фірми на зовнішній ринок	32
Тема 3. СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	37
3.1. Маркетингова інформаційна система міжнародного бізнесу	37
3.2. Система маркетингової інформації в міжнародному бізнесі	38
3.3. Внутрішня маркетингова інформація	38
3.4. Моніторинг міжнародного бізнес-середовища	40
3.5. Моніторинг міжнародного макросередовища (SLEPT- і PEST-аналіз)	42
3.6. Моніторинг міжнародного мікросередовища (цільового середовища)	46

3.6.1. Вивчення зарубіжних споживачів	46
3.6.2. Дослідження конкурентів	54
3.7. Організація міжнародного маркетингового дослідження	57
3.8. Маркетингові дослідження зарубіжної фірми	61
3.9. Структура маркетингового звіту	65
3.10. Аудит міжнародного маркетингу	67

Тема 4. РОЗРОБКА МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ 71

4.1. Стратегічне управління	71
4.2. Маркетингова стратегія	73
4.3. Інструменти визначення маркетингових стратегій	78
4.4. Стратегічні рішення з розробки міжнародної маркетингової стратегії	81
4.5. Міжнародні маркетингові стратегії	84
4.5.1. Загальні стратегії	84
4.5.2. Стратегії географічної (регіональної) експансії	84
4.5.3. Глобальні маркетингові стратегії	85
4.5.4. Стратегії продукт — ринок	86
4.5.5. Конкурентні стратегії	86

Тема 5. МІЖНАРОДНЕ МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ 90

5.1. Сутність міжнародного маркетингового планування	90
5.2. Переваги та недоліки міжнародного маркетингового планування	91
5.3. Принципи міжнародного маркетингового планування	93
5.4. Стратегічне та оперативне маркетингове планування	96
5.5. Міжнародний маркетинговий план: сутність, види, зміст	97
5.6. Планування елементів міжнародного маркетингового комплексу	101
5.7. Ресурсне обґрунтування міжнародного маркетингового плану	106
5.8. Коло рішень щодо організації міжнародного маркетингового планування	112
5.9. Проблеми міжнародного маркетингового планування	113

Тема 6. ОРГАНІЗАЦІЯ І КОНТРОЛЬ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 118

6.1. Орієнтації у створенні організаційних структур управління міжнародним маркетингом	118
6.2. Еволюція міжнародних організаційних структур	119
6.3. Типи організаційних структур управління міжнародним маркетингом	120
6.4. Чинники вибору адекватної організаційної структури управління міжнародною маркетинговою діяльністю	125
6.5. Контроль міжнародної маркетингової діяльності	126



635005