

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

Задля забезпечення максимально ефективної діяльності міжнародної корпорації необхідно забезпечувати належне стратегічне планування. Дослідження та використання стратегічного планування створює ряд переваг для керівників міжнародних компаній, а саме: координація і моніторинг тривалих міжнародних операцій та детальне опрацювання проблем, пов'язаних з політичними ризиками, конкурентами, стабільністю валютних курсів та ін.

Об'єктом дослідження статті виступають стратегічні профілі міжнародних корпорацій та міжнародні стратегії.

Мета роботи полягає у виявленні можливих перспектив використання стратегічного планування та у визначенні основних переваг та недоліків застосування багатонаціональної стратегії в міжнародних корпораціях.

Необхідність і значення стратегічного планування в міжнародному менеджменті зумовлені: утриманням напрямом розвитку компанії в умовах диверсифікації міжнародних операцій; потребою в координації та інтеграції різноманітних операцій у масштабах усієї корпорації; належною підготовкою до виникаючих нових міжнародних викликів і проривів.

Задля прийняття вірного рішення щодо зовнішньоекономічної діяльності не обхідно проаналізувати стратегічні профілі міжнародних корпорацій. Існує чотири профілі : етноцентризм, поліцентризм, регіоцентризм і геоцентризм.

Транснаціональні корпорації у процесі свого розвитку проходять через три основні етапи інтернаціоналізації: 1) початковий; 2) локальної ринкової експансії; 3) транснаціональний. Кожний з цих етапів характеризується не лише специфікою завдань зарубіжної діяльності, але й відмінностями в орієнтації вищого менеджменту, що детально пояснено Говардом Перлмуттером за допомогою моделі EPRG. Відповідно до цієї моделі домінуючим ставленням управлінського персоналу фірми, що не має міжнародного досвіду, є етноцентризм (E), що передбачає розгляд зарубіжних операцій як підпорядкованих діяльності на внутрішньому ринку. При цьому повністю зберігаються критерії оцінки результативності, що використовуються при аналізі роботи фірми всередині країни. Поліцентрична орієнтація (P) підкреслює важливість урахування специфіки соціально-культурного середовища бізнесу в різних країнах і використання розроблених на місцях та адаптованих до локальних умов процедур оцінки й контролю. Регіоцентрична орієнтація (R) фокусується на регіональній організації повноважень і комунікаційних потоків, у той час як геоцентрична, або глобальна, орієнтація (G) передбачає співробітництво між штаб-квартирою і філіями для розробки стандартів і процедур, які відповідають як загальним, так і локальним завданням фірми [8].

При дослідженні процесу стратегічного планування необхідно усвідомити зв'язок міжнародних стратегій і національних культур. Це означає пристосування глобальних стратегій до регіональних (локальних) ринків і розв'язання трьох проблем. По-перше, міжнародні корпорації мають розташувати в певному порядку умови локальних ринків та уникнути спокуси вважати інші ринки подібними. По-друге, корпорації повинні знати сильні і слабкі сторони своїх зарубіжних відділень з погляду просування продуктів і послуг компанії з урахуванням місцевого попиту. По-третє, міжнародні компанії повинні надавати зарубіжним відділенням більше автономності для належного реагування на зміни місцевого попиту [3,с.102].

Оскільки ключове значення у просуванні корпорацій на місцеві ринки мають маркетингові комунікації з урахуванням національних властивостей, можна привести наступні приклади:

Німеччина:

Рекламні повідомлення мають бути раціональними і відповідати дійсності.

Німці побоюються маніпулювання «прихованими переконаннями».

Типового німця можна впізнати через стандартні особливості сім'ї, до складу якої входять, як правило, двоє батьків, двоє дітей і бабуса.

Франція:

Уникнення причинної залежності чи логіки.

Реклама є переважно емоційною, драматичною і символічною.

ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Товари сприймаються як культурне явище; це мистецтво знаходить гроші, коли воно представлене як література чи фільм.

Великобританія:

Цінність сміху вища над усе.

Досить поширеним є самозаперечення британцями комерційних розваг висміюванням як рекламіста, так і споживача.

Узагальнюючи вплив національних культур на стратегії міжнародних корпорацій, слід звернути увагу на пристосування маркетингових повідомлень до таких культурних характеристик, як емоції, задоволення, дружба, гумор, правила, статус та інші культурні прояви поведінки, що повинні належним чином враховуватись і контролюватись.

З урахуванням наведених у попередніх питаннях чотирьох стратегічних профілів міжнародних корпорацій у практиці міжнародного менеджменту виокремлюють чотири типи міжнародних стратегій: міжнародні або багатонаціональні, мультиринкові, транснаціональні і глобальні.

Розглянемо найпопулярнішу стратегію, а саме багатонаціональну. При даному типі стратегії існуюча конкуренція діє в рамках „країна-країна”. Конкуренція в цьому випадку на кожному національному ринку є незалежною від конкуренції на інших національних ринках, тобто існує не „міжнародний ринок”, а група ізольованих національних ринків. Наприклад, є банківська справа у Франції, у Бразилії і в Японії, однак умови конкуренції в банківській справі помітно розрізняються у всіх трьох країнах. Більше того, репутація банку, база клієнтури і конкурентна позиція в одній країні мають невелике значення чи взагалі не мають значення для його здатності успішно конкурувати в іншій.

Багатонаціональна стратегія придатна для галузей, в яких переважає багатонаціональна (мультидержавна) конкуренція. Необхідність у багатонаціональній стратегії виникає через можливі величезні розбіжності в культурних, економічних, політичних і конкурентних умовах у різних країнах. Чим більш відмінні умови національного ринку, тим переважні ший вибір багатонаціональної стратегії, за якої підприємство підганяє свій стратегічний підхід до сталої в кожній країні ринкової ситуації. У таких випадках загальна міжнародна стратегія є зведенням індивідуальних національних стратегій.

Сила багатонаціональної стратегії полягає в тому, що вона підбирає конкурентний підхід до визначальних умов країни. Багатонаціональна стратегія актуальна тоді, коли є значні розходження між країнами в купівельних запитах і звичках, а також тоді, коли покупці в країні вимагають продукцію зі спеціальними властивостями чи пристосовану до покупця.

Ця стратегія може застосовуватися і в тому випадку, коли купівельний попит на продукцію існує на відносно малих національних ринках, коли безліч встановлюють розпорядження, які вимагають, щоб продукти, які продаються на локальній території, відповідали строгим виробничим специфікаціям чи стандартам якості.

Застосування багатонаціональної стратегії доцільне й тоді, коли торгові обмеження багатьох урядів настільки різноманітні й складні, що вони виключають уніфікований, скоординований у світовому масштабі ринковий підхід. У той же час багатонаціональна стратегія має два великих недоліки: вона призводить до дуже слабкої стратегічної координації дій у різних країнах; вона не пов'язана тісно з конкурентною перевагою, особливо по витратах.

Основна орієнтація стратегії на відповідність умовам окремо взятої країни не створює багатонаціональної конкурентної переваги над іншими міжнародними суперниками і над місцевими підприємствами країн, які беруть участь у ринку.

Основна мета багатонаціональної стратегії – адаптація до умов кожної країни, а не формування єдиних і широко застосовних компетенцій і конкурентних можливостей на міжнаціональному рівні, що забезпечують конкурентну перевагу над багатонаціональними, глобальними й місцевими підприємствами.

Багатонаціональна стратегія ускладнює досягнення переваги по витратах, зате дозволяє використовувати стратегію диференціації і ефект масштабу. Виробництво товарів за індивідуальними замовленнями при відносно невисокому рівні витрат (за прикладом компаній Dell, Gateway, Toyota) підвищує ефективність багатонаціональної стратегії.

До основних показових прикладів багатонаціональної стратегії провідних компаній світу слід віднести:

Microsoft: для задоволення потреб своїх клієнтів у різних країнах компанія проводить локалізацію версій – переклад програмних продуктів на мову країни використання. У призначених

для Франції версія програмного забезпечення Microsoft не тільки повідомлення для користувачів і технічна документація перекладені на французьку, але й грошові суми наведені в євро.

У Великобританії грошові суми приводяться у фунтах стерлінгів, а повідомлення для користувачів і технічна документація - на англійській. Програмні продукти Microsoft перекладені більше ніж на 30 мов.

McDonald's: ця компанія домоглася успіхів за межами США, у тому числі тому, що завжди включає в меню популярні місцеві страви. На Тайвані й в Сінгапурі McDonald's пропонує смажених курчат Chicken McGrispy, у Великобританії – страви Chicken Tikka Naan, оскільки англійці дуже люблять індійську кухню, в Індії – мак-сендвіч Maharajah (індійська версія Біг-мака), в Японії – сендвічі Chicken Matsuta і Teriyaki Burger, а в Австралії – сандвіч McOz Burger. При цьому організація бізнесу в різних країнах практично однакова на основі стратегії глобалізації, що дозволяє McDonald's утримувати лідерство по витратах після досягнення запланованих показників за обсягом реалізації (це відбувається приблизно через 5 років) і за умови, що в країні створено досить закладів McDonald's, щоб досягти економії на масштабі (цей процес займає 5-10 років на найбільших закордонних ринках).

Nestle: ця найбільша у світі компанія, яка спеціалізується на продуктах харчування. Провідний продукт компанії – кава, що дає понад 5 млрд. дол. доходу й близько 600 млн. дол. прибутку щорічно. Асортименти компанії включає 200 видів розчинної кави, від слабого для США до міцного еспресо для Латинської Америки. Вивчення смаків споживачів кави в різних країнах (а іноді в різних регіонах однієї країни) проводять чотири науково-дослідні лабораторії, на основі даних яких розробляють нові аромати, смаки й колір. Стратегія передбачає адаптацію марок кави зі смаками й перевагами споживачів у кожній країні, розробку нових сортів для освоєння нових сегментів ринку й зміну властивостей сортів, що випускаються, при зміні смаків і звичок споживачів. У Великобританії компанія активно просувала марку Nescafe для залучення нових сегментів аматорів кави. У Японії, де марка Nescafe вважається престижною, компанія організувала її випуск у гарних обгортках, призначених для подарунків. У 1993 р. Nestle почала кампанію з впровадження розчинної кави марок Nescafe і Coffee-Mate на ринках великих міст Китаю. У 1998 р. марка Nescafe була лідером продажів у сегменті розчинної кави практично на всіх національних ринках, крім США, де перше місце утримувала марка Maxwell House [4].

Таким чином, на основі даного матеріалу можна зробити висновок, що стратегічне планування – це основа ефективної діяльності будь-якої міжнародної корпорації. При виборі міжнародної стратегії необхідно враховувати вплив національних культур та зв'язок із стратегічними профілями.

При аналізі багатонаціональної стратегії біли виявлені її переваги:

вона підбирає конкурентний підхід до визначальних умов країни;

стратегія актуальна тоді, коли є значні розходження між країнами в купівельних запитах і звичках, а також тоді, коли покупці в країні вимагають продукцію зі спеціальними властивостями чи пристосовану до покупця.

може застосовуватися і в тому випадку, коли купівельний попит на продукцію існує на відносно малих національних ринках, коли безліч встановлюють розпорядження, які вимагають, щоб продукти, які продаються на локальній території, відповідали строгим виробничим специфікаціям чи стандартам якості.

Авторами були виявлені наступні недоліки багатонаціональної стратегії функціонування транснаціональних корпорацій: визначено, що вона призводить до дуже слабкої стратегічної координації дій у різних країнах; вона не пов'язана тісно з конкурентною перевагою, особливо по витратах.

Література

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2002. — 544 с.
2. Гіл, Чарлз В. П. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку: Пер. з англ. — К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. — С. 466—493.
3. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. — 3-тє вид., перероб. і доп. — К.: Знання-Прес, 2002. — С. 101—144.
4. Питере Т., Уотермен Р. В поиске эффективного управления (опыт лучших компаний). М., Прогресс, 2004.
5. Международный менеджмент: Учеб. для вузов / Под ред. С. Э. Пивоварова, Д. И. Баркана, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля. — СПб.: Питер, 2000. — С. 116—173.
6. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: Монографія / За ред. д-ра екон. наук, проф. Д. Г. Лук'яненка. — К.: КНЕУ, 2001. — С. 229—237.
7. Транснаціональні корпорації : навч. посіб. / В. Рокоча, О. Плотніков, В. Новицький та ін. — К.: Таксон, 2001. — С. 147—204.