

## **Przemysław Skulski**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

# **PLANOWANIE MARKETINGU MIĘDZYNARODOWEGO**

## **1. Wstęp**

Procedura przygotowania międzynarodowej strategii marketingowej przebiega w trzech etapach: analizy, formułowania i realizacji. Etap formułowania strategii obejmuje działania służące zaplanowaniu operacji marketingowych, przygotowaniu procedur kontrolnych, znalezieniu optymalnych struktur organizacyjnych oraz wybór sposobu działania na rynkach zagranicznych. Planowanie działań marketingowych ma kluczowe znaczenie dla sformułowania skutecznej strategii. J.-J. Lambin określa jego rolę jako „projektowanie pożądanej przyszłości i sposobów jej urzeczywistnienia” [Lambin 2001, s. 364]. Na tym etapie opracowywana jest marketingowa strategia działania na rynkach zagranicznych, która następnie będzie wdrażana na etapie realizacyjnym.

Planując, firma powinna uwzględniać wiele czynników, m.in. analizę otoczenia międzynarodowego, zachowania nabywców, rozwój rynków lokalnych. Ich duża złożoność i różnorodność sprawiają, że planowanie marketingu międzynarodowego jest trudne do przeprowadzenia w satysfakcjonujący sposób. Z tego względu wiele firm nie osiąga takich korzyści, jakie mogłyby być uzyskane na bazie dobrze przygotowanego i systematycznego procesu planowania.

Dla dużych firm międzynarodowych problem planowania marketingowego związany jest także z budową odpowiedniej struktury organizacyjnej, która pozwoli na efektywne planowanie i zarządzanie w warunkach wzrastającej złożoności oraz różnorodności działań podejmowanych na rynkach zagranicznych.

## **2. Proces planowania**

Proces planowania jest techniką stosowaną w zarządzaniu firmą w celu dokładnego zdefiniowania, w jaki sposób zamierza ona osiągnąć swoje bieżące i

przyszłe cele. Robiąc to, należy ocenić bieżące i przyszłe możliwości rynkowe, określić potencjał firmy oraz dokonać prognozy, jak zmiany pozostające poza kontrolą firmy wpłyną na osiągnięcie wytyczonych celów.

Proces planowania marketingu międzynarodowego powinien pozwolić firmie odpowiedzieć na trzy następujące pytania [Doole, Lowe 1999, s. 176]:

- gdzie firma obecnie się znajduje?
- dokąd zmierza?
- w jaki sposób może tam dotrzeć?

Te trzy pytania mają fundamentalne znaczenie dla większości firm bez względu na to, czy są one małe, czy duże, krajowe, czy międzynarodowe. Każda firma powinna udzielić na nie odpowiedzi, aby zapewnić sobie możliwość działania w warunkach wzrastającej konkurencji. Zakłada się przy tym, że przyszłość prawdopodobnie będzie istotnie się różnić od obecnej sytuacji. Z tego względu proces planowania powinien uwzględniać prognozy oraz potencjalne zmiany, włączając w to konieczność zmiany charakteru działalności przedsiębiorstwa.

Punktem wyjścia procesu planowania jest ustalenie długookresowych celów i zamierzeń, które odzwierciedlają aspiracje firmy. W dużym stopniu związane są one z misją firmy czy też, jak stwierdzają niektórzy autorzy, z misją i wizją firmy [Penc-Pietrzak 1999, s. 50]. Z tego względu wyznaczone cele nie mogą być określone w sposób wyizolowany – historia firmy oraz jej bieżące osiągnięcia na różnych rynkach i w różnych krajach zwykle są podstawowymi determinantami przyszłości.

G. Hamel oraz C.K. Prahalad podkreślają także, że firma nie tylko powinna koncentrować się na zaspokajaniu potrzeb swoich klientów, ale również winna być świadoma swoich mocnych stron i swojego potencjału, które należy „pielęgnować” i wzmacniać [Hamel, Prahalad 1994].

Trzeba brać pod uwagę także czynniki, na które firma ma mały wpływ lub które pozostają poza jej kontrolą, np. sytuację polityczną i gospodarczą krajów, w których firma jest obecna, warunki konkurencji, zachowania oraz oczekiwania klientów. Elementy te mają duży wpływ na działalność firmy, często odgrywają kluczową rolę w działaniach zmierzających do osiągnięcia zamierzonego celu.

W planowaniu powinien być również zawarty proces kontroli, który jest mechanizmem oceny efektywności strategii. Kontrola szczególnie dotyczy monitorowania osiągniętych rezultatów oraz oceny sprzężeń zwrotnych. Pomaga również reagować, kiedy przyjęte plany nie są realizowane lub kiedy stosowana strategia stała się nieodpowiednia.

Należy zdać sobie sprawę z tego, że wiele firm, zwłaszcza małych, nie jest w stanie opracować planów działań w sposób wariantowy. Zdarza się także, że są one nieprzygotowane nie tylko na niekorzystne sytuacje, ale i na sukcesy rynkowe. Kiedy występują takie niespodziewane wydarzenia, wiele firm zbyt łatwo ignoruje plan, a następnie rozpoczyna budowę nowych strategii. Taka gwałtowna reakcja na

zmianę warunków może zapewnić firmie przetrwanie w relatywnie nieskomplikowanym krajowym środowisku biznesowym, jest ona jednak zazwyczaj mało skuteczna na rynkach międzynarodowych. Taki styl zarządzania kończy się zwykle marnotrawieniem zasobów i możliwości.

Na rynkach międzynarodowych planowanie i kontrola są niezbędne zarówno z punktu widzenia bieżącej działalności gospodarczej, jak i rozwoju długoterminowych strategii po to, aby skutecznie zarządzać firmą. Plany, które firma wdrożyła, powinny być odpowiednio elastyczne, aby poradziła sobie ona także z wydarzeniami nieoczekiwanymi, które praktycznie w dowolnym momencie mogą spotkać firmę działającą na arenie międzynarodowej. Takie sytuacje wynikają z charakterystyki otoczenia międzynarodowego – jego dynamizmu i zmienności.

Choć w ostatnich latach coraz więcej firm dostrzega wagę planowania i kontroli, to tylko w nielicznych przedsiębiorstwach procesy te przebiegają w pełni efektywnie. Często planowanie traktowane jest jako zajęcie czasochłonne oraz nieproduktywne, które nie generuje żadnych korzyści dla kadry kierowniczej danego przedsiębiorstwa. Małe firmy często opracowują plany dla specyficznych, zewnętrznych celów, np. żeby zaspokoić wymagania banków. Nie robią tego natomiast w celu usprawnienia działalności. Istnieje także wiele problemów natury organizacyjnej, związanych z planowaniem, które sprawiły, iż nawet duże firmy nie przygotowały się do zmieniających się warunków rynkowych. W wyniku różnych przyczyn nawet tacy potentaci, jak General Motors, IBM oraz BCCI ponosili w latach dziewięćdziesiątych znaczne straty.

### 3. Korzyści planowania międzynarodowego

Autorzy podają różne argumenty przemawiające za tym, że proces planowania ma fundamentalne znaczenie dla przedsiębiorstwa, które zamierza wejść na zagraniczne rynki. J. Doole i R. Lowe wyliczają najważniejsze zalety tego procesu [Doole, Lowe 1999, s. 178].

- Planowanie pobudza do większej aktywności, dlatego przedsiębiorstwo jest w stanie decydować o własnym przeznaczeniu, a nie tylko reagować na zaistniałą sytuację. Firmy starają się uzyskać przewagę konkurencyjną przez wejście na nowe rynki lub rozwinięcie bardziej agresywnych strategii na dotychczasowych rynkach.
- Powstaje systematyczny proces analizowania wszystkich czynników mających wpływ na podejmowanie decyzji, nie są więc one podejmowane doraźnie, przy uwzględnieniu jedynie aktualnie dominujących czynników.
- Firmy są zmuszone do jednoznacznego i precyzyjnego określania celów oraz sposobu ich osiągania, tak aby nie były one błędnie interpretowane, np. przez menedżera, który nie jest zaangażowany w proces decyzyjny.

- Ponieważ otoczenie staje się coraz bardziej złożone oraz niestabilne, planowanie przygotowuje przedsiębiorstwo na szybkie i stanowcze reagowanie w skoordynowany i efektywny sposób.
- Planowanie pomaga firmom koordynować strategię na różnych rynkach, dzięki czemu firma jako całość odnosi korzyści i może zdystansować konkurentów.
- Planowanie usprawnia komunikację i mobilność, dzięki czemu klienci są w stanie zidentyfikować produkt czy usługę na każdym rynku.
- Planowanie ułatwia rozwój wspólnych standardów jakościowych oraz daje możliwość poprawy wyników działalności firmy.
- Udział menedżerów w procesie planowania zwiększa ich zaangażowanie i lojalność oraz umożliwia łatwiejszy przepływ informacji wewnątrz firmy. Jest to bardzo istotne w przypadku firm, w których istnieją duże różnice kulturowe.
- Planowanie wpływa na lepsze zrozumienie wymagań oraz specyfiki poszczególnych oddziałów przedsiębiorstwa, zlokalizowanych w różnych krajach. Redukuje to konflikty wewnętrzne oraz umożliwia wybór takich strategii, które przyniosą korzyści całej firmie.
- Planowanie wymaga wdrożenia w firmie zakrojonego na szeroką skalę standardowego systemu transferu informacji, tak aby dostępność i wartość informacji miały charakter optymalny.
- Dzięki efektywnemu planowaniu można zintegrować krótkoterminowe działania oraz krótkoterminowy proces kontroli z długoterminowymi strategiami.

Rozmiary, w jakich dane przedsiębiorstwo odnosi w praktyce omówione korzyści, zależą od wielu czynników, takich jak: natura i struktura organizacyjna firmy, etap w procesie rozwoju organizacyjnego, a także filozofia zarządzania – wszystkie te elementy mają istotny wpływ na kulturę firmy.

#### 4. Rozwój planowania międzynarodowego

Zwiększenie zaangażowania firmy w działania zagraniczne oznacza zmianę podejścia do planowania działań marketingowych. Proces planowania i kontroli pozostaje wprawdzie ten sam, co w przypadku rynku krajowego, ale zwiększa się jego złożoność. Na rynku krajowym różnego rodzaju problemy i nieporozumienia między menedżerami różnych oddziałów mogą być stosunkowo łatwo rozwiązane, np. przez bezpośredni kontakt i rozmowę. Rozwiązanie takiego samego problemu w skali międzynarodowej może być już znacznie trudniejsze ze względu na fakt, że konieczne jest skorzystanie z innej formy komunikacji, np. telefon, faks, e-mail. Istotnym utrudnieniem mogą się okazać także różnice kulturowe (język, religia, wartości i postawy). Należy również pamiętać, że w skali świata istnieją ogromne różnice w stylach zarządzania. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez firmy konsultingowe, m.in. Arthur Andersen oraz Batey Research and Information Centre pod koniec lat dziewięćdziesiątych, dotyczące zachodnich (USA i Europa

Zachodnia) i wschodnich (Azja) menedżerów. Wskazują one wprawdzie na podobieństwa dotyczące sposobów postrzegania pewnych problemów, np. relacji biznesowych czy osobistych znajomości. Jednocześnie zwracają uwagę na duże różnice w odniesieniu do takich zagadnień, jak: powiązania rządowe, rodzina, prezenty i przyśługi oraz łapówki. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w stylach zarządzania, które są przez nich preferowane. Niektóre różnice między stylami zarządzania preferowanymi przez menedżerów ze Wschodu i z Zachodu zostały przedstawione w tab. 1.

Tabela 1. Różnice w stylach zarządzania

Zachód	Wschód
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jest bardziej otwarty, bezpośredni i skory do konfrontacji</li> <li>• Jest bardziej elastyczny i kreatywny</li> <li>• Zachęca do przejmowania części obowiązków przez pracowników fizycznych</li> <li>• Preferuje bazy danych i statystykę oraz polega na intuicji</li> <li>• Jest bardziej zorientowany na wydajność niż na ludzi</li> <li>• Preferuje indywidualne inicjatywy bardziej niż konsensus grupowy</li> <li>• Kładzie większy nacisk na zyski krótkookresowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czuje duży respekt przed starszymi osobami, przykłada dużą wagę do wzajemnych relacji oraz jest przywiązany do rodziny</li> <li>• Jest paternalistyczny</li> <li>• Popiera zatrudnienie do końca życia zamiast ciągłego i nagłego zatrudniania i zwalniania pracowników</li> <li>• Kładzie większy nacisk na lojalność wobec przedsiębiorstwa</li> <li>• Jest nieprzychylnie nastawiony do obejmowania wysokich stanowisk kierowniczych przez kobiety</li> <li>• Jest bardziej skłonny do stawiania na ilość, a nie na jakość</li> </ul>

Źródło: [From Sunrise... 1997].

Z tego względu rozumiałe są różnice w podejściu menedżerów do problemów planowania marketingowego. Jak zauważają Doole i Lowe, są to postawy „od entuzjazmu do niechęci” [Doole, Lowe 1999, s. 186]. Takie skrajne postawy pozwalają na wyodrębnienie przyczyn niechęci oraz popierania procesu planowania.

Trzy najczęściej występujące przyczyny niechęci w stosunku do procesu planowania to:

- planowanie jest czasochłonne, lepiej poświęcać czas na zarządzanie działalnością firmy,
- formułowanie celów oraz zamierzeń w zmiennym środowisku z dala od głównej siedziby przedsiębiorstwa jest nieistotne, stwarza natomiast podziały oraz niepotrzebne bariery,
- planowanie jest procesem, podczas którego menedżerowie najwyższego szczebla mogą informować się wzajemnie oraz kontrolować międzynarodową działalność; nie przynosi ono natomiast żadnych korzyści pozostałym menedżerom.

Natomiast trzy najczęściej występujące powody popierania procesu planowania, podane przez samych menedżerów, to:

- planowanie zachęca każdego, bez względu na zajmowane stanowisko i miejsce pracy, do wspólnego osiągnięcia celów,
- planowanie pozwala uniknąć marnowania czasu i zasobów w wyniku powielania działań,
- dzięki planowaniu przedsiębiorstwo jest lepiej przygotowane do radzenia sobie z nieprzewidywalnymi wydarzeniami oraz konkurencją międzynarodową.

Wielu autorów poruszało temat różnic między planowaniem krajowym i międzynarodowym oraz tłumaczyło je naturą rynków międzynarodowych, które są geograficznie i kulturowo zróżnicowane. Akcentuje się przy tym tezę, że rynki zagraniczne stwarzają większe możliwości dla przedsiębiorstwa, jednakże wiąże się z nimi większe ryzyko oraz niepewność. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że w wyniku postępującego procesu internacjonalizacji różnice między rynkami krajowymi a międzynarodowymi są coraz mniej wyraźne. Problemy dotyczące tego, co składa się na rynek wewnętrzny, również ulegają zmianom, choćby ze względu na fakt, że coraz więcej krajów staje się członkami różnego rodzaju ugrupowań integracyjnych.

W przypadku wielu firm wyraźnie widoczne jest przechodzenie przez kolejne fazy procesu internacjonalizacji. Podobne zjawisko dotyczy także planowania działań marketingowych. C. Gilligan oraz M. Hird zidentyfikowali główne etapy w ewolucji planowania marketingu międzynarodowego: etap nieplanowania, etap budżetowania, roczne planowanie biznesowe oraz etap planowania strategicznego [Gilligan, Hird 1986].

### **Etapy nieplanowania**

Jest to wczesny etap marketingu międzynarodowego; przedsiębiorstwo jest zaabsorbowane znalezieniem nowych klientów oraz środków na finansowanie działalności zagranicznej. Często biznes jest nieprzewidywalny, a w rezultacie niemożliwy do zaplanowania. Dlatego w firmie pojawia się tzw. kultura kryzysu zarządzania (*crisis management culture*). Planowanie przynosi niewiele korzyści dla prowadzonej działalności, a nawet jeśli plany są sporządzane, to w małym stopniu wpływają na przyjętą strategię. Kryzys może się pojawić w sytuacji, kiedy przedłuża się czas dostawy, zamówienia realizowane są niewłaściwie oraz zagraniczni klienci mają problemy z realizacją płatności. Jednym z problemów małej firmy, która używa Internetu jako środka do sprzedaży swoich produktów czy usług, jest trudny do przewidzenia oraz kontrolowania poziom wpływających zamówień.

### **Etap budżetowania**

W miarę rozszerzania działalności często rozwijany jest system rocznego budżetowania sprzedaży, kosztów, a także przepływów gotówki (*cash flow*). Dzieje się tak ze względu na presję wywieraną przez zewnętrznych akcjonariuszy bądź udziałowców. Podejmowane kroki z reguły mają charakter finansowy – zwykle na tym etapie nie przykładana jest zbyt duża waga do badań marketingowych czy rozwoju

produktu. Informacje zbierane są w sposób nieskoordynowany, z małym udziałem departamentów: marketingu, badań i rozwoju, produkcji oraz personalnego. Problem pojawia się wtedy, kiedy wyniki przedsiębiorstwa znacznie odbiegają od zaplanowanego budżetu.

### **Etap rocznego planowania biznesowego**

Przedsiębiorstwo przechodzi do tego etapu zwykle na skutek niedoskonałości procesu budżetowania, np. znacznych odchyień od budżetu czy też braku zaangażowania ze strony pracowników w realizację planu budżetowego. Firmy zaczynają preferować bardziej sformalizowane, roczne podejście do procesu planowania przez włączenie do niego całokształtu działalności gospodarczej. Wyróżnia się trzy podejścia do procesu rocznego planowania biznesowego:

- planowanie z góry na dół – jest to najprostsze podejście do rocznego planowania, polegające na tym, że menedżerowie najwyższego szczebla określają cele oraz formułują bardzo dokładny plan dla menedżerów średniego i niższego szczebla. Żeby takie rozwiązanie było skuteczne, menedżerowie najwyższego szczebla powinni być w bliskim kontakcie z wszystkimi rynkami międzynarodowymi, natomiast prowadzona przez firmę działalność – mało skomplikowana z punktu widzenia szerokości oraz głębokości oferowanych towarów i/lub świadczonych usług. Zaletą takiego podejścia jest fakt, iż istnieje małe prawdopodobieństwo niezrozumienia wskazówek przez lokalnych menedżerów. Wadą jest to, że lokalni menedżerowie praktycznie nie mają możliwości wysuwania własnych inicjatyw. Większość strategicznych decyzji w firmach McDonald's oraz Coca Cola jest podejmowanych w Stanach Zjednoczonych, a w firmie Sony – w Japonii;
- planowanie z dołu na górę – w tym podejściu różne części firmy przygotowują własne cele oraz plany i przekazują je do zatwierdzenia przez menedżerów najwyższego szczebla. Z jednej strony wzmaga to lokalne inicjatywy oraz innowacje, z drugiej – może powodować trudności w zarządzaniu, gdyż każda indywidualna część może bazować na różnym podejściu do poszczególnych kategorii np. zasobów, przychodów czy narzędzi marketingowych;
- cele na dole, plany na górze – aby móc czerpać korzyści z obydwu podejść opisanych powyżej, trzecie oparte jest na ocenianiu przez menedżerów najwyższego szczebla szans i potrzeb przedsiębiorstwa, określaniu celów firmy i rozwijaniu ogólnych strategii. Następnie ustala się cele finansowe dla każdej części firmy z osobna, a one mają za zadanie zbudować indywidualne strategie oraz plany, by osiągnąć wskazane cele. Aby to podejście funkcjonowało efektywnie, menedżerowie najwyższego szczebla powinni generalnie pozwalać na znaczną elastyczność w odniesieniu do sposobów, za których pomocą dane części firmy osiągają cele. To podejście jest preferowane przez firmy, które mają bardzo zdywersyfikowaną działalność oraz oferują szeroki i głęboki asortyment produktów.

### **Etap planowania strategicznego**

Wszystkie omówione dotychczas etapy dotyczyły planowania relatywnie krótkookresowego (od roku do 2 lat), ale z punktu widzenia marketingu międzynarodowego, np. wejścia na nowy rynek, rozwoju strategii czy zarządzania marką, bardziej wymagane jest planowanie o charakterze długookresowym.

Celem planowania strategicznego jest stworzenie wizji firmy w przyszłości, dzięki czemu menedżerowie będą mieli do czynienia z mniejszą niepewnością w trakcie podejmowania krótkoterminowych decyzji oraz będą mieć więcej swobody w rozwijaniu własnych długoterminowych pomysłów.

W praktyce pięcioletni plan wiąże się jednak z pewnymi potencjalnymi trudnościami. Bardzo często uwaga menedżerów koncentruje się na krótkoterminowych działaniach taktycznych, zamiast na planowaniu długoterminowych operacji strategicznych. Istnieje również niebezpieczeństwo natury przeciwnej – menedżerowie mogą uwikłać się w dyskusje na temat długoterminowych strategii, zamiast zarządzać codzienną działalnością. Pokazuje to trudności dotyczące ustalania właściwych priorytetów przez menedżerów z zagranicznych filii.

Oczywistą korzyścią planowania strategicznego jest to, że wszyscy pracownicy są lepiej umotywowani do bardziej wydajnej pracy przez udział w tworzeniu przyszłości przedsiębiorstwa. Istnieją także potencjalne niebezpieczeństwa. Strategiczne plany długoterminowe często nie zdają egzaminu w starciu z niespodziewanymi wydarzeniami, takimi jak kryzysy naftowe w latach siedemdziesiątych oraz wojna w Zatoce Perskiej na początku lat dziewięćdziesiątych, zwłaszcza gdy wystąpią one na początku planu. Ponadto, między menedżerami istnieją rozbieżności – które cele mają charakter strategiczny, a które operacyjny? To, co menedżer pracujący w zagranicznej filii może postrzegać jako sprawę strategiczną, np. wzrost udziału rynkowego w danym kraju, menedżer najwyższego szczebla z centrali może traktować jako sprawę operacyjną – sukces w konkretnym kraju może nie być priorytetem z punktu widzenia działalności firmy jako całości.

## **5. Problemy związane z planowaniem międzynarodowym**

Jednym z najczęściej pojawiających się problemów w planowaniu marketingu międzynarodowego jest kwestia relacji między centralą firmy a filiami zagranicznymi. Pracownicy centrali jako „wykonawcy” całościowych strategii przedsiębiorstwa twierdzą, że patrzą na działalność firmy z szerszej perspektywy i w związku z tym oczekują, że pracownicy filii powinni, przede wszystkim, zajmować się implementacją planu. Natomiast pracownicy filii twierdzą, że przez bycie bliżej poszczególnych rynków lokalnych są w lepszej sytuacji, gdyż mogą szybciej reagować na zachodzące na nich zmiany. Z tego względu powinni mieć większy udział w formułowaniu zarówno celów, jak i strategii działania. Ta sytuacja musi być rozwiązana, jeśli proces planowania ma być efektywny. Wszyscy pracownicy po-



winni znać swoją rolę w procesie formułowania oraz wdrażania strategii. Powinni też rozumieć, w jaki sposób ich indywidualny wkład zintegrowany jest z całościowymi działaniami przedsiębiorstwa.

Trudności dotyczące planowania na zagranicznych rynkach zostały wnikliwie zbadane m.in. przez W. Brandta oraz U.E. Weichmanna i L.G. Pringle'a, którzy zidentyfikowali kluczowe problemy, jakie napotkały duże amerykańskie i europejskie firmy [Brandt, Hulbert, Richers 1980; Weichmann, Pringle 1979].

Wiele firm uważa, że w celu zapewnienia sukcesu realizowanej strategii menedżerowie ze wszystkich jednostek organizacyjnych podmiotu gospodarczego muszą współuczestniczyć w procesie formułowania i implementacji strategii. Jest to szczególnie istotne w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych, działających na rynku globalnym.

Staje się to jeszcze trudniejsze w sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo międzynarodowe ma coraz więcej pracowników zatrudnionych za granicą. W 1986 r. firma Matsushita Electric zatrudniała 138 tys. osób w Japonii oraz 44 tys. za granicą, ale po 10 latach proporcje te uległy zmianie: 158 tys. było zatrudnionych w Japonii i 108 tys. za granicą.

Dlatego, w miarę rozszerzania swojej działalności zagranicznej, należy rozwijać kulturę planowania w obrębie całego podmiotu, przy uwzględnieniu następujących celów [Doole, Lowe 1999, s. 188]:

- planowanie staje się częścią ciągłego procesu zarządzania, a nie rocznym wydarzeniem,
- myślenie strategiczne staje się obowiązkiem każdego menedżera, a nie jest ograniczone tylko do pojedynczego departamentu planowania strategicznego,
- proces planowania staje się zestandaryzowany, co umożliwi partycypowanie w nim wszystkich jednostek firmy,
- plan staje się dokumentem roboczym, który jest regularnie uaktualniany, w związku z czym umożliwi regularne wprowadzanie poprawek,
- proces planowania jest regularnie weryfikowany i udoskonalany w celu zwiększenia jego efektywności.

## 6. Podsumowanie

Aby proces planowania był efektywny, musi stać się częścią kultury przedsiębiorstwa oraz być rutynowo realizowany. Wymaga to ciągłego doskonalenia menedżerów, tak aby byli oni zdolni wykorzystać posiadane informacje do analizy sytuacji oraz potrafili kreować strategiczne i taktyczne alternatywy. Dzięki większemu zaangażowaniu się w proces planowania, pracownicy są bardziej zmotywowani do przezwycięzania wszelkich trudności, które pojawiają się w trakcie implementacji strategii. Żeby osiągnąć te zamierzenia, proces planowania musi być realizowany zgodnie z przyjętą procedurą, co powinno zagwarantować możliwość identyfikacji wszystkich problemów i po-

jawiających się szans oraz zapewnić korelację marketingowych planów jednostek organizacyjnych podmiotu z globalnym planem działania przedsiębiorstwa.

Proces planowania musi tak przebiegać, aby analiza różnych rynków była przeprowadzana w tym samym czasie, a nowe strategie były wdrażane bez zbędnej zwłoki i w skoordynowany sposób. Wiąże się z tym aspekt praktyczny: kiedy niezbędne jest dokonanie zmian w planie działania, często pojawia się tendencja do wydłużania procesu decyzyjnego, co powoduje niepotrzebnie opóźnienia.

Istotne jest to, aby proces planowania marketingowego stymulował kreatywność. Związane jest to z jego charakterystyką – plan powinien dotyczyć rozwoju oraz wykorzystywania nowych szans, zwiększać efektywność operacyjną oraz doprowadzić do zmiany w postawach i metodach działania przedsiębiorstwa.

Podsumowując, plan marketingowy w swojej kompletnej formie powinien zawierać analizę bieżących osiągnięć oraz prognozę przyszłej sytuacji, brać pod uwagę potencjalne zmiany w otoczeniu, potencjał przedsiębiorstwa oraz oczekiwania udziałowców. Powinien określić ogólne cele przedsiębiorstwa oraz cele poszczególnych strategicznych jednostek biznesu (SBU). Proces planowania marketingowego powinien w optymalny sposób przygotować firmę do realizacji przyjętej strategii działania.

## Literatura

- Brandt W., Hulbert J., Richers R., *Pitfalls in Planning for Multinational Operations*, „Long Range Planning”, December 1980.
- Doole I., Lowe R., *International Marketing Strategy*, ITP, London 1999.
- From Sunrise to Sunset*, „Financial Times”, 17 January 1997.
- Gilligan C., Hird M., *International Marketing Strategy and Management*, Croom Helm 1986.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press 1994.
- Kłeczek R., Kowal W., Woźniczka J., *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1996.
- Lambin J.-J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001.
- Penc-Pietrzak I., *Strategiczne zarządzanie marketingiem*, Key Text, Warszawa 1999.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- Weichmann U.E., Pringle L.G., *Problems that Plague Multinational Marketers*, „Harvard Business Review” July/August 1979.

## INTERNATIONAL MARKETING PLANNING

### Summary

The procedure of preparation of an international marketing strategy includes three stages: analysis, formulation and implementation. The strategy formulation stage involves activities designed to plan marketing operations, prepare control procedures, find the optimal organizational structures and to select the method of operation on foreign markets. The planning of marketing operations is crucial

for the formulation of an effective strategy. At this stage the marketing strategy for operation on foreign markets is developed, and it is to be later implemented during the realization stage. When planning, a company should consider a number of factors, including but not limited to an analysis of the international environment, the behaviour of customers and development of local markets. Because of the substantial complexity and diversity of local markets, the planning of international marketing proves to be highly problematic for companies.

In order for the planning process to be effective, it must become part of the corporate culture and be followed routinely. It requires a constant improvement on the part of managers so that they are able to utilize the acquired information to analyse the situation and create strategic and tactic alternatives. Due to a greater commitment in the planning process, the employees are better motivated to overcome any difficulties which may be encountered during the implementation of the strategy. To achieve these objectives, the planning process must be realized according to the adopted procedure, which should guarantee the possibility of identification of all problems and arising opportunities, and to ensure correlation of the marketing plans of the organizational units of the entity with the company global plan of operation.

The marketing plan should include an analysis of current achievements and a forecast of the future situation, should take into consideration potential changes in the surrounding, the company's potential and the expectations of the shareholders. It is also important to establish general objectives of the company and the objectives of particular strategic business units (SBU). It serves the purpose of optimal preparation of the company for the realization of the adopted strategy of action.