

Тема 2. Глобальне середовище бізнесу

План

1. Особливості здійснення міжнародної діяльності
2. Суб'єкти міжнародної господарської діяльності
3. Фактори міжнародного середовища
4. Міжнародна конкуренція

1. Особливості здійснення міжнародної діяльності

Міжнародний бізнес є діяльність приватних фірм та їхніх підрозділів, розташованих у різних країнах, з метою отримання прибутку і формування конкурентних переваг на базі національних і наднаціональних чинників та міжнародної взаємодії. Коли світовий ринок тієї чи іншої продукції розділений державними кордонами та різного роду неекономічними бар'єрами (у цьому разі його як єдиного цілого не існує, а є набір національних ринків), конкуренція в кожній окремій країні протікає незалежно від інших країн, і досягнуті на одному ринку переваги не можуть бути використані за його межами. В умовах же відкритої економіки в конкуренції всередині кожної країни беруть участь фірми безлічі інших держав, тому по суті вона є міжнародною.

Характерними рисами сучасного міжнародного бізнесу є такі.

1. Інтернаціоналізація всіх сторін господарської діяльності, що передбачає потенційну можливість ефективно працювати в будь-якій точці земної кулі, користуватися всіма необхідними для цього умовами (фінансовою, транспортною, інформаційною інфраструктурою тощо).
2. Зростання кількості міжнародних корпорацій і банків.
3. Ускладнення форм міжнародного співробітництва.
4. Віртуалізація (здійснення міжнародних операцій, не виходячи з офісу, в режимі реального часу, за допомогою телекомунікацій та Інтернету).
5. Фінансіаризація, коли на перше місце висувається фінансовий бік міжнародних ділових відносин за допомогою інструментів, що надаються міжнародним фінансовим ринком.
6. Ускладнення проблеми взаємодії національного та інтернаціонального (з одного боку, зближення національних культур, з іншого - національна та культурна диференціація).
7. Використання фірмами підтримки з боку держави.
8. Розміщення виробничої діяльності там, де можна досягти найбільших конкурентних переваг (підставою є значні відмінності в національних витратах, продуктивності, рівнях заробітної плати, темпах інфляції, відсоткових ставках, політиці, що проводиться урядами, характері внутрішньої конкуренції).
9. Загострена конкуренція в глобальних галузях.

10. Розвиток процесу міжнародної диверсифікації, здійснюваної найбільшими компаніями.

11. Глобалізація (формування єдиного світового економічного простору, позбавленого національної специфіки, де вільно переміщуються ресурси, кінцева продукція та послуги), що породжує додаткові конкурентні переваги (але глобальність не означає роботу в усіх країнах).

Неучасть у міжнародному бізнесі, де легше, ніж у національних рамках, кооперуватися з тими, з ким є спільні інтереси, одразу різко обмежує економічні можливості компанії, бо скорочує число потенційних партнерів. Крім того, робота тільки на національних ринках ризикована, особливо якщо є серйозні зовнішні конкуренти (їхній тиск, наприклад, відчуває 75-80% економіки США).

При вирішенні питання про участь у міжнародному бізнесі береться до уваги низка обставин.

1. Відмінності в рівні виробничих витрат у різних країнах, які зумовлені різним рівнем оплати праці, продуктивності праці, податкових ставок, матеріальних витрат, темпами інфляції тощо. Компанії, що розміщують свої виробництва в країнах з низьким рівнем витрат, передусім на робочу силу, зазвичай мають конкурентні переваги порівняно з тими, хто такою можливістю не володіє, можливість домогтися економії на масштабах завдяки дії в глобальних рамках. Вони використовують незначні національні відмінності в цінах, політиці валютних курсів тощо.

2. Коливання обмінних курсів, що ускладнюють, часто ліквідують використання переваги низьких витрат. Ці коливання можуть зробити країну з високими витратами, але стабільною валютою більш вигідною для розміщення виробництва.

3. Політика національних урядів, які за можливості вживають різного роду заходів для регулювання діяльності іноземних фірм на ринку своїх країн (наприклад, встановлюють місцеві вимоги до товарів, вироблених іноземними компаніями, правила сертифікації, стандарти, технічні регламенти, регулюють вивезення капіталу з країни, участь громадян у діяльності зарубіжних фірм тощо).

4. Характер і гострота конкуренції. У галузях, де переважає багатонаціональна конкуренція, дія ефективної стратегії фірми та досягнутих за її допомогою конкурентних переваг на одному ринку обмежується його межами і не поширюється на інші країни, де вона виступає. За глобальної конкуренції, в умовах якої ціни та ринки тісно пов'язані між собою, конкурентна позиція фірми в одній країні суттєво впливає на її позиції в інших країнах. Зазвичай світові лідери починають з якоїсь переваги, досягнутої вдома, і, лише спираючись на неї, завойовують ринки інших країн.

5. Подібність запитів споживачів у різних куточках світу; можливість знайти постачальників у будь-якій його точці; глобалізація каналів розподілу.

6. Присутність філій великих фірм у всіх провідних країнах; застосовність у різних регіонах стандартних елементів маркетингу.

7. Підтримка з боку національних держав і міжнародних організацій; наявність споживачів у державному секторі.

8. Порівнянність технічних стандартів у різних країнах.

9. Можливість користування послугами глобального бізнес-сервісу, який не залежить від національної приналежності та орієнтований тільки на економічну ефективність.

Від правильного врахування всіх цих та інших обставин багато в чому залежать ефективність реалізації фірмою міжнародних стратегій, можливість отримувати вищий, ніж усередині країни, прибуток завдяки розширенню масштабів діяльності, отриманню доступу до дешевих або унікальних ресурсів, ефективних технологій, виробничого досвіду інших країн.

Додатковим мотивом прагнення закріпитися на світовому ринку є можливість набути більш високого статусу, використати пільги, законодавчі лазівки, знизити ризики і транспортні витрати, наблизившись до споживача і джерел сировини. У наукомістких галузях велике значення має можливість співпраці з науково-технічними центрами.

2. Суб'єкти міжнародної господарської діяльності

На світовому ринку діють три типи фірм: міжнародні, багатонаціональні та глобальні.

Міжнародні компанії, базуючись в одній країні, виробляють значну частину продукції на експорт (табл. 1).

Таблиця 1 - Стратегічні завдання, що вирішуються за допомогою експорту та імпорту міжнародними компаніями

Експорт	Імпорт
Розширення виробництва, збільшення прибутку і валютних ресурсів	Модернізація і розширення виробничої бази компанії
Досягнення економії на масштабах виробництва	Можливість отримати потрібні фактори виробництва на максимально вигідних умовах
Використання порівняльних переваг	Розширення асортименту, збільшення виробництва і збуту на внутрішніх ринках

Багатонаціональні компанії мають у своєму розпорядженні дочірні фірми (філії), розташовані в інших державах, які випускають продукцію насамперед для їхнього внутрішнього ринку з урахуванням наявних у них традицій і стандартів

споживання, технічних норм, заходів державного регулювання бізнесу (інвестиційне, антимонопольне, податкове законодавство) тощо, а також країн зі схожими споживчими вподобаннями покупців.

Відділення в кожній країні, що створюються з урахуванням місцевих умов, певною мірою незалежні від стратегічного центру, що формулює для них лише основні цілі, з урахуванням яких ті, зберігаючи автономію у виробництві, збуті, оперативному управлінні, самі вирішують поставлені перед ними завдання. Центр лише надає необхідні консультації та здійснює контроль над фінансовою і маркетинговою політикою.

Сучасні тенденції в галузі уніфікації товарів і технологій, зняття зовнішньоекономічних обмежень (лібералізація) урядами багатьох країн, посилення процесу обміну інформацією через Інтернет, супутникові системи, телекомунікації тощо призводять до дедалі більшого поширення глобальних фірм.

Такі компанії мають міцні позиції на всіх ринках, використовують глобальні інформаційні системи, матеріальні ресурси, досвід, з легкістю переміщуючи їх у потрібну точку планети. Це забезпечує інтеграцію виробничих потужностей і координацію діяльності у світовому масштабі, що дає змогу мати нижчі витрати навіть порівняно з багатонаціональними корпораціями.

Глобальні компанії діють, ігноруючи специфічні місцеві потреби та національні інтереси окремих країн, розглядаючи їхні ринки як частини єдиного цілого, і реалізують на них централізовано вироблену глобальну стратегію. Конкурентних переваг вони домагаються шляхом економії на масштабах діяльності за рахунок стандартизації товарів із максимальним урахуванням вимог єдиного світового ринку та їхньої високої репутації, скорочення диференціації продуктової лінії, що уможливорює прискорення розроблення новинок і практично одночасний їхній вихід на всі ринки тощо.

Відмінність між багатонаціональними і глобальними корпораціями показано в табл. 2.

Таблиця 2 - Відмінність між багатонаціональними та глобальними корпораціями

Показники	Багатонаціональна компанія	Глобальна компанія
Життєвий цикл	На кожному національному ринку свій	Глобальний
Розробка продукції	Для місцевих ринків у відповідності з національними вимогами	Для всіх споживачів однакова

Сегментація ринка	Множина ринків. Свій продукт для кожного сегменту	Мало ринків. Продукція для всіх стандартизована
Конкуренція	Визначається особливостями національних ринків	Можливість конкуренції на національному ринку залишить від світового
Виробництво	У відповідності з національними вимогами	У відповідності з глобальними стандартами
Ціна	Індивідуальна для кожного ринку	В цілому єдина

3. Фактори міжнародного середовища

Технологічне середовище – знання, інформація, розвиток науки і техніки, відображає ступінь розвитку У той час, як фактори зовнішнього середовища в тій чи іншій мірі впливають на всі організації, середовище організацій, діючих на міжнародному рівні, відрізняється підвищеною складністю. Остання зумовлена унікальною сукупністю факторів, що характеризують кожну державу. Економіка, культура, кількість та якість трудових і матеріальних ресурсів, закони, державні установи, політична стабільність, рівень технологічного розвитку відрізняються в різних державах. При здійсненні функцій планування, організації, керівництва, стимулювання та контролю керівники повинні мати це на увазі. Керування міжнародним бізнесом поширюється на сфери діяльності, пов'язані з переміщенням ресурсів, товарів, послуг і робочої сили через національні кордони. До ресурсів належать: сировина, капітал, люди і технологія. Якщо говорити про товари, то це можуть бути готові компоненти, продукти, напівфабрикати. До послуг, які переміщуються, належать: бухгалтерський облік, юридична та банківська діяльність. Переміщуються і спеціалісти – в першу чергу менеджери. Підприємства можуть проникати на міжнародні ринки різними шляхами.

1. Експорт. Найлегший шлях проникнення на міжнародні ринки – експорт продукції. Хоча організація продовжує виробляти всю продукцію у своїй державі, вона може для координації експорту створити незалежну торговельну компанію або посередницьку службу, яка буде полегшувати укладання угод з іноземними покупцями.

2. Ліцензування. Підприємство може продати ліцензію на виробництво своєї продукції іноземній компанії або державі згідно угоди про ліцензійні платежі. Згідно цієї схеми підприємство надає іноземній компанії або державі право використовувати патенти або технологію, виробничі секрети, а також надавати технологічну та адміністративну підтримку. Іноземна компанія або держава, в свою чергу, відшкодовує збитки підприємства в формі ліцензійних платежів або плати за послуги, які компенсують збитки на НІОКР+5-10% прибутку.

3. Спільні підприємства. Організація спільного підприємства полягає в тому, що дві або більше приватних компаній, або держава, вкладають кошти у виробничу потужність. Учасники є рівними партнерами в справі й отримують прибуток в залежності від частки пакету акцій кожного у спільному підприємстві.

4. Прямі капіталовкладення. Найбільш сильна прихильність до міжнародного бізнесу виникає тоді, коли керівництво вирішує випускати продукцію своєї фірми за кордоном і зберігати повний контроль над виробництвом, маркетингом, фінансами та іншими функціями.

5. Багатонаціональні (транснаціональні) корпорації володіють і керують підприємствами в світовому масштабі. Сто великих транснаціональних корпорацій світу мають філіали більш ніж у двадцяти державах. Багато з них зайняті в секторі, зосереджуючи увагу на випуску ліків, виробництві хімікатів, електроніки, переробці сільськогосподарської сировини та нафти, виробництві синтетичних волокон і електрообладнання. Керівництво багатонаціональних корпорацій формується з представників багатьох держав.

Щоб пристосувати свої послуги і продукцію до характеристик того чи іншого міжнародного оточення, керівники організації мають навчитися розуміти фактори кожної держави. Якщо вони вважають, що середовище іншої держави аналогічне внутрішньому, велика небезпека помилкових пропозицій і рішень.

Розгляд факторів середовища, в якому функціонує бізнес, зосереджено на чотирьох факторах – культурі, економіці, законодавстві і державному регулюванні політичного стану.

1. Культура. Під культурою розуміють пануючу в суспільстві систему розподілених усіма цінностей, вірувань, звичаїв і панівних установок. Кожне суспільство має свою культуру, вплив якої позначається на стилі повсякденного життя.

Культуру США можна охарактеризувати як індивідуалістську, матеріалістичну і спрямовану на цінність часу. В цей же час в Японії та Китаї групі надається набагато більше уваги, ніж індивіду. Американська культура не надає великого значення традиціям, ритуалам і формальностям, які є важливими характеристиками латиноамериканської, близькосхідної та далекосхідної культур. Американці не люблять "ходити навколо", намагаються без церемоній відразу переходити до справи. Але в Латинській Америці або Саудівській Аравії заведено спочатку поговорити на тему, яка не стосується справи, і тільки потім зосередитися на справжній меті зустрічі.

Американці поважають надбання, які символізують великий статус, в той час як у багатьох суспільствах незахідного типу набагато вище інтерес до естетичного і духовного буття. Аналогічним чином зацікнення американців на часі не знаходить розуміння у східній культурі, яка розглядає час як щось без початку і кінця. Так, східні бізнесмени часто недбало ставляться до часу зустрічей і термінів, що виводить з себе американців, німців та швейцарців.

2. Мова – ще один аспект культури – завжди створює труднощі для організації, яка веде свої справи за кордоном. В силу розбіжностей значень, які надаються схожим словам, а також проблем, пов'язаних із перекладом, можуть виникнути проблеми на шляху обміну інформацією.

3. Економіка. Фірми, які працюють у міжнародному середовищі, повинні аналізувати економічні умови та тенденції тих держав, в яких вони ведуть або хочуть вести справи. Аналіз економічних факторів середовища може сприяти зростанню ефективності процесу прийняття рішень і планування.

До числа деяких економічних факторів, які можуть впливати на ведення справи за кордоном, відносяться: рівень заробітної плати, транспортні витрати, обмінний курс, інфляція і ставки банківського проценту, оподаткування і загальний рівень економічного розвитку. Є ще й інші фактори, які належать до міжнародного економічного середовища, хоча й не мають економічної сутності: чисельність населення, рівень грамотності та професійної підготовки, кількість і якість природних ресурсів, рівень розвитку технології, особливості конкурентної боротьби.

4. Закони і державне регулювання. Подібно до того, як організації, які займаються бізнесом усередині держави, залежать від внутрішніх законів, так і фірми, які виступають на міжнародних ринках, вимушені рахуватися з безліччю законів та регулюючих актів закордонних держав. Це стосується таких питань, як оподаткування, патенти, трудові відносини, стандарти на готову продукцію, ціноутворення і надання відомостей державним установам.

Наприклад, з 1977 р. після скандалу з "Локхід" в США є протизаконним підкуп іноземних представників з метою підтримання бізнесу в цій державі, хоча там це нормальне явище. В ФРН, Франції та Англії хабарі, які дають в інших державах, не тільки законні, але й вираховуються з оподаткованих сум, що ставить США в невідгідне положення. В 1982 р. лоббі, які представляли інтерес бізнесу, домоглися перегляду цього закону, і зараз він дозволяє невеликі виплати іноземним урядовим особам для прискорення бюрократичного руху паперів, пов'язаних з міжнародними угодами.

5. Політичний стан. Внутрішній ринок знаходиться під впливом політичних подій і рішень, аналогічно цьому політичні фактори можуть позначатися на операціях у сфері міжнародного бізнесу. Соціальна напруга може порушувати процес виробництва чи обмежувати збут, якщо хвилювання спрямовані проти заводу, який знаходиться у володінні іноземця. Політичні дії проти уряду або раптова зміна режиму, як мінімум, означає зростання невизначеності для експортера чи іншого інвестора.

Треба визнати, що такі події, як революції та націоналізації, є винятком, а не правилом. Майже у всіх державах поточний політичний процес виражається у визначених змінах державної політики і не впливає на перевороти, але й такі зміни позначаються на бізнесі.

Політичні фактори необхідно оцінювати до вкладення капіталів чи прийняття на себе обов'язків по збуту. По мірі надходжень нової інформації та зміни обставин необхідно корегувати відповідні прогнози.

Таким чином, щоб мати успіх у міжнародному середовищі, керівник повинен мати і брати до уваги різницю в культурі, економіці, законодавстві та політичному становищі.

При виході на зовнішній ринок компанія повинна детально розбиратися в умовах функціонування цільового ринку. Для аналізу макросередовища існує широкий методологічний апарат, який включає в себе PEST-аналіз, методи прогнозування, техніку складання сценаріїв

P (political factors) - політичні чинники. Вони дають характеристику політичної ситуації в країні, показують можливості і обмеження для діяльності компанії, які випливають з нормативно-правової бази (місцевих законів, постанов уряду і т.д.).

E (economic factors) - економічні чинники. Дані фактори пов'язані з розміром, характеристиками зовнішнього ринку і, відповідно, з агрегованих попитом і агрегованих пропозицією в країні.

S (socio-cultural factors) - соціально-культурні чинники. Вони відображають цінності, норми і культурні особливості суспільства. У міжнародному бізнесі вони знаходять свій вияв у реакції покупців на рішення і дії компанії.

T (technological factors) - технологічні чинники. Вони визначаються ступенем впровадження і використання технологій. Технологічні умови впливають на процеси створення доданої вартості і безпосередньо на технологію виробництва продукції компанії і (або) на стандарти послуг, що надаються.