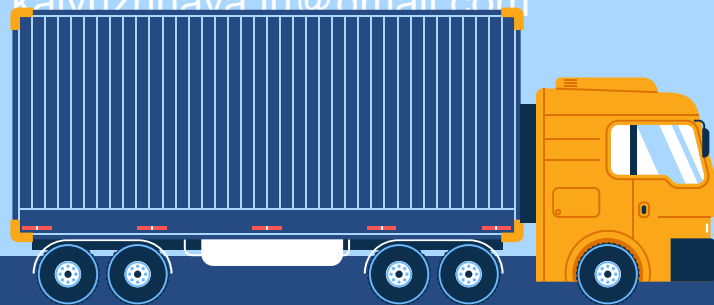


Лекція: Прийняття рішень у мовах інтернаціоналізація бізнесу

к.е.н., доц.кафедри УПіМ Калюжна
Ю.В.

kaluzhnaya_iu@gmail.com

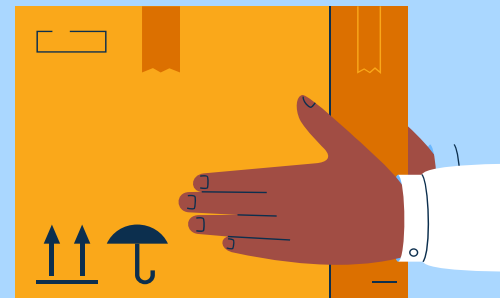
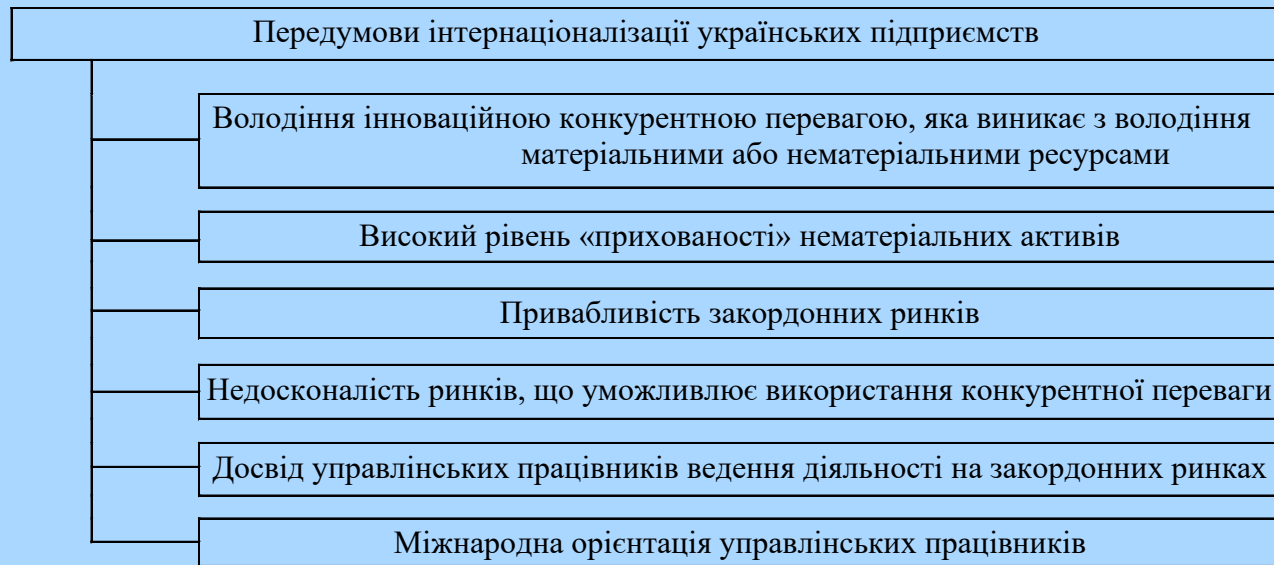


Інтернаціоналізація бізнесу -

це процес розширення географічної присутності та міжнародного впровадження інноваційних продуктів, послуг або технологій компанією з метою досягнення глобального успіху і розвитку.



Передумови інтернаціоналізації українських підприємств

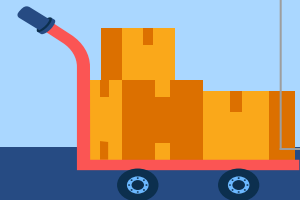


Класифікація форм проникнення та присутності підприємств на закордонних ринках

Група форм	Типи форм
Торгівельна	<ol style="list-style-type: none">1. Прямий експорт.2. Експорт через вітчизняних посередників (агентів, брокерів, компанії-експортери, торгівельні компанії).3. Експортна кооперація.4. Експорт через закордонних посередників (закордонних агентів, закордонних брокерів).
Кооперативна без об'єднання капіталів	<ol style="list-style-type: none">1. Ліцензування (класичне ліцензування, ліцензування виробництва, ліцензування торгівельної марки (бренду), ліцензування авторських прав, франчайзинг).2. Спеціалізація (закупівельна співпраця, наукова співпраця, виробничий контракт, інвестиційний контракт («під ключ»))
Кооперативна з об'єднанням капіталів	<ol style="list-style-type: none">1. Комплексне спільне підприємство.2. Спеціалізоване спільне підприємство (торгівельне підприємство, закупівельне підприємство, наукове підприємство, виробниче підприємство).
Ієрархічна	<ol style="list-style-type: none">1. Поглинання.2. Нова комплексна інвестиція.3. Нова спеціалізована інвестиція (торгівельне підприємство, закупівельне підприємство, наукове підприємство, виробниче підприємство).

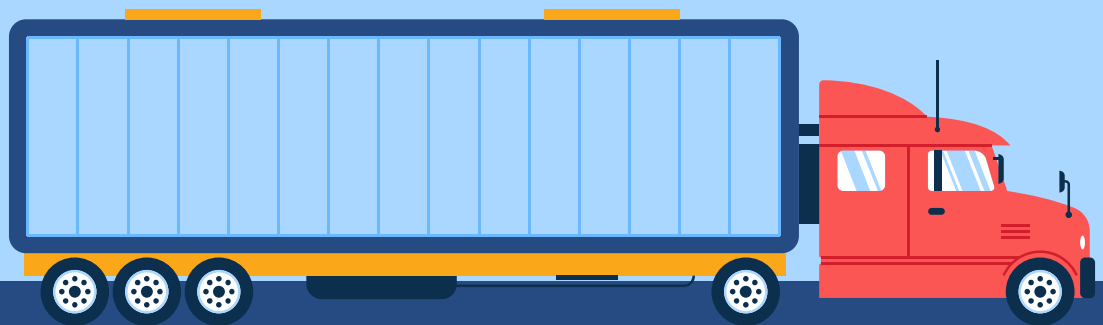
Види стратегій інтернаціоналізації

Підхід	Види стратегій
Стратегічний підхід до зарубіжних ринків	Реплікаційна/міжнародна стратегія (home-replication/international). Мультилокальна/локальна стратегія (multidomestic). Глобальна стратегія (global). Транснаціональна/мультифокальна стратегія (transnational)
Орієнтація маркетингової стратегії	Стратегія етноцентричної орієнтації (розвиток національних переваг). Стратегія поліцентричної орієнтації (багатонаціональна стратегія). Стратегія регіоноцентричної орієнтації (мегарегіональна експансія). Стратегія геоцентричної орієнтації (глобальна стратегія)
Географія охоплення зовнішніх ринків	Стратегія регіону базування(home-region). Стратегія освоєння двох регіонів (bi-regional). Стратегія освоєння віддаленого регіону (host-region). Світова стратегія (global)
Тип інтернаціоналізації	Інкрементальна інтернаціоналізація Incremental Швидка інтернаціоналізація Rapid
Орієнтація на форму ведення бізнесу	Експорт Ліцензування Франчайзинг Створення стратегічних альянсів Злиття і поглинання Створення спільних підприємств Відкриття філії Створення дочірніх компаній Створення роздрібних торгових мереж Створення нової компанії за кордоном (greenfield venture)



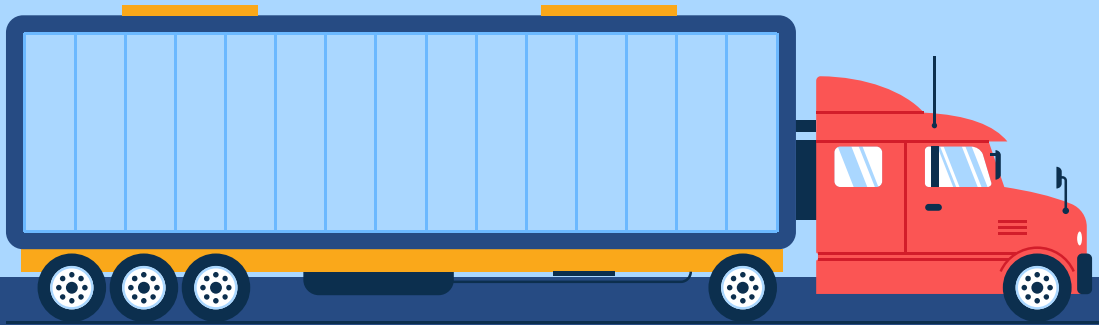
Реплікаційна/ міжнародна стратегія

не пов'язується ні з глобальною інтеграцією, ні з адаптацією до місцевих умов. Компанії, що дотримуються цієї стратегії, будують великі магазини-склади, закуповують великі партії, знижують ціни, захоплюють частки дрібних компаній, що приносить їм комерційний успіх. Тому вони не бачать необхідності зміни вітчизняної моделі ведення бізнесу.



Мультилокальна стратегія

базується на пристосуванні міжнародних корпорацій до місцевих умов за незначної потреби у глобальній інтеграції. Такі компанії, орієнтуючись задоволення потреб місцевих споживачів, і просуваючи свої бренди, поповнюють полиці супермаркетів, використовуючи місцеві виробничі потужності для виробництва та продажу свіжих високоякісних продуктів.



Глобальна стратегія

єдиний ринок, єдиний споживач – зосереджує свої зусилля продажу стандартизованих товарів, універсалізує маркетингову діяльність і формуючи універсальні системи розподілу



Транснаціональна стратегія

застосовується там, де є потреба у глобальній інтеграції, а також адаптації до місцевих умов. Велике значення у виборі стратегії має глобальне навчання, передача досвіду та обмін інформацією



Стратегії міжнародної маркетингової діяльності підприємства (EPRG)

1. **Етноцентрична (внутрішньонаціональна) стратегія:** В цьому випадку підприємство ставить свою внутрішню країну (країну походження) в центр своєї маркетингової стратегії і переконується, що її успіх на міжнародних ринках залежить від застосування тих самих стратегій, які використовуються на внутрішньому ринку.
2. **Поліцентрична (мультинаціональна) стратегія:** При використанні поліцентричної стратегії, підприємство адаптує свої маркетингові стратегії до кожної окремої країни, де воно працює. Враховуються особливості кожного ринку, культурні відмінності та вимоги місцевих споживачів.
3. **Регіоцентрична (мегарегіональна) стратегія:** Регіональна стратегія передбачає, що підприємство групує країни в мегарегіони та розробляє стратегію маркетингу, що враховує спільні риси та особливості цих мегарегіонів. Застосовується підхід, коли підприємство визначає ринки, які мають схожі особливості та можуть бути обслуговані спільними маркетинговими стратегіями.
4. **Геоцентрична (глобальна) стратегія:** передбачає, що компанія вважає всю планету одним єдиним ринком. Вона поєднує глобальний підхід до управління з урахуванням місцевих особливостей. Підприємство сприймає кращі практики та знання з різних країн і застосовує їх у всіх своїх ринкових сегментах.



Інкрементальна та Швидка інтернаціоналізація

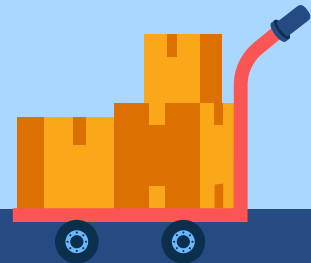
можуть бути застосовані в рамках глобальних ритейлерів, що швидко ростуть. Мається на увазі, що одні фірми виходять на зовнішні ринки поступово, інші є так званими природженими глобалістами.





Порівняння стратегій інтернаціоналізації раннього та пізнього входу на закордонні ринки швидкої моди

???

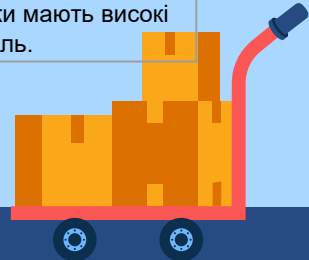
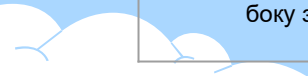




Порівняння стратегій інтернаціоналізації раннього та пізнього входу на закордонні



Показники	Заходи раннього входу на зарубіжні ринки (Швидка інтернаціоналізація Rapid)	Заходи пізнього входу на зарубіжні ринки (Інкрементальна інтернаціоналізація Incremental)
Використання ринкових можливостей на зарубіжних ринках	Отримання конкурентної переваги підприємства, яке першим вийшло на закордонний ринок	Поступове використання ринкових можливостей насамперед на вітчизняному ринку, а потім – на закордонних ринках
Досвід провадження діяльності на зарубіжних ринках	Отримання з моменту створення підприємства та перетворення вагомий елемент нематеріальних активів	Створення на момент входу на зарубіжні ринки у зв'язку із змінами в організаційній культурі підприємства
Ризик провадження діяльності на зарубіжних ринках	Зростання рівня ризику початку раннього входу відповідно до кількості зарубіжних ринків	Низький рівень ризику, що може зростати в залежності від поступового розвитку діяльності підприємства
Фінансування інтернаціоналізації	Виникнення необхідності пошуку зовнішніх джерел фінансування	Можливості фінансування за рахунок власних джерел фінансування
Збереження контролю за діяльністю підприємства з боку засновників	Зростання ризику втрати контролю за діяльністю підприємства за умови швидкого розвитку діяльності та використання зовнішніх джерел фінансування	В умовах поступового розвитку діяльності підприємства та використання внутрішніх джерел фінансування діяльності засновники мають високі шанси зберегти контроль.



Стратегії орієнтації на форму ведення бізнесу

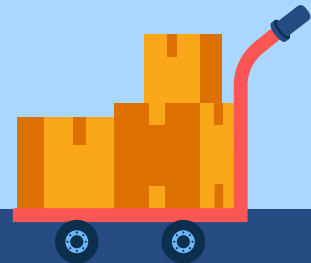
Обираючи найбільш адекватну для себе корпоративну стратегію виходу на зарубіжні ринки (експорт, ліцензування, франчайзинг, створення стратегічних альянсів, злиття та поглинання, створення спільних підприємств, відкриття філії, створення дочірніх компаній, створення роздрібних торгових мереж, створення нової компанії за кордоном (greenfield venture)), кожен бренд враховує можливості, з одного боку, географічної диверсифікації своєї інноваційної, виробничо-інвестиційної, комерційної, збутової діяльності, а з іншого – розширення глобальних вартісних ланцюгів та підвищення таким чином ефективності своєї фінансово-господарської діяльності.





Порівняння стратегій послідовного та паралельного входу на зарубіжні ринки швидкої моди

???

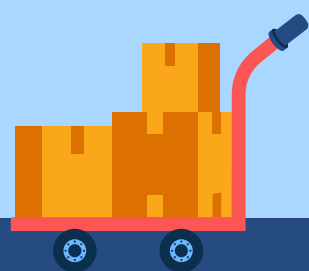




Порівняння стратегій послідовного та паралельного входу на зарубіжні ринки



Показники	Заходи послідовного входу на закордонні ринки	Заходи паралельного входу на закордонні ринки
Використання ринкових можливостей на зарубіжних ринках	Прогресивне використання ринкових можливостей спочатку на найбільш привабливих ринках, а потім на інших ринках	Отримання конкурентної переваги підприємства, що першим увійшло на закордонний ринок за умови раннього входу на зарубіжні ринки
Досвід провадження діяльності на зарубіжних ринках	Поступове набуття досвіду зовнішньоекономічної діяльності та перенесення його застосування з одного ринку на наступні	Набуття значного досвіду зовнішньоекономічної діяльності глобального характеру
Ризик провадження діяльності на зарубіжних ринках	Незначний рівень	Високий рівень ризику, пов'язаний з діяльністю багатьох географічних ринків різного рівня привабливості
Фінансування інтернаціоналізації	Можливості фінансування за рахунок власних джерел фінансування	Виникнення необхідності пошуку зовнішніх джерел фінансування
Збереження контролю за діяльністю підприємства з боку засновників	В умовах поступового розвитку та використання внутрішніх джерел фінансування діяльності, засновники мають набагато більше шансів зберегти контроль.	Високий рівень ризику втрати контролю за діяльністю підприємства з боку засновників за умови швидкого розвитку та використання зовнішніх джерел фінансування





Прикладом **інтенсивної стратегії експансії (швидкого виходу на іноземний ринок)** у системі моди застосовує німецька компанія Adidas. Заснована в 1924 р. як взуттєва фабрика, ця фірма в 1930-ті прославилася спортивним взуттям, а з 1970-х досягла світової популярності як один із найкращих виробників товарів для спорту.

У 2000р. Японський модельєр Йоджі Ямамото звернувся до представників Adidas з проханням надати йому кросівки для показу нової колекції. Після цього виникла ідея запустити спільний проект з японською лаконічною назвою «Y-3», в якому перша літера аналогічна першій літері імені дизайнера, а цифра 3 означає три фірмові смужки Adidas. Перша колекція Y-3 була представлена в 2002 році на Паризькому тижні моди, вперше в історії моди продемонструвавши авторський дизайн всесвітньо відомого дизайну під спортивною маркою (**стратегічний альянс**). Колекція виявилася успішною, тому було ухвалено рішення про створення цілої лінійки бренду. Моделі І. Ямамото для «Y-3» були значно оригінальнішими, ніж традиційні спортивні костюми та призначалися не тільки для занять спортом, але й для повсякденного носіння.

The ZARA logo is displayed in a bold, black, serif font. The letters are closely spaced, with the 'A' having a distinctive shape. The logo is centered within a white rectangular box that has a soft, glowing effect against the light blue background. The background itself features stylized white clouds in the top-left and bottom-right corners.

ZARA

Масові роздрібні мережі, такі як Zara прийняли бізнес-стратегію *(стратегію регіональної інтернаціоналізації)* та стали відомими за постійне оновлення асортименту своїх товарів новими модними стилями, привертаючи увагу засобів масової інформації та залучаючи клієнтів часто відвідувати їх магазини



H&M використовують стратегію створення дочірніх компаній, випускають обмежений тираж чи капсули з відомим дизайнером (стратегічний альянс) та вкладає великі кошти в рекламу.

Швидка роздрібна торгівля зосереджена не в моді, а на інноваційному технічному одязі, який спеціалізується в галузі, де можуть запропонувати технічну підтримку заводів-партнерів. Щоб заощадити гроші та час, представники мас-маркету використовують дешевші тканини та прості технології виготовлення, які легко зробити конвеєром. Таким чином, кінцевий продукт можна продати набагато дешевше.



McDonald's пристосовує свої меню до місцевих смаків і вподобань, додавши страви, які популярні у кожній країні (**стратегія регіональної інтернаціоналізації**). Наприклад, у Індії вони пропонують вегетаріанські страви, такі як алу тіккі бургер, а в Китаї вони мають спеціальні страви, які підходять для їхнього смаку.

The image shows the classic Coca-Cola logo in its signature red script font, centered within a white rectangular box. The background of the slide is a light blue sky with white clouds at the top and bottom edges.

Coca-Cola

Вона використовує стратегію стандартизації продукту, де вона пропонує свої основні напої, такі як Coca-Cola та Diet Coke, з однаковими рецептами та дизайном у всьому світі (*Реплікаційна/міжнародна стратегія*).

Вона також адаптує свої маркетингові кампанії до місцевих культур і традицій, залучаючи місцевих впливових осіб у свої рекламні кампанії.

Тенденції реалізації стратегії інтернаціоналізації

01

узгоджений підхід (mutual understanding approach)

спирається на довгострокові та ефективні зв'язки та міжнаціональне партнерство; домінуючими принципами цього підходу є взаємодія, уміння працювати в команді, відповідальність за наслідки прийнятих рішень, націленість на результат;

02

економічний підхід («revenue-generating approach»)

спрямований на забезпечення фінансової стабільності та отримання додаткового доходу; розширення експорту; збільшення доходної частини як на короткостроковій, і на довгостроковій основі

03

підхід, спрямований на підвищення потенціалу («capacity building approach»)

стимулює участь у міжнародних показах, появу на сторінках відомих журналів, підвищує впізнаваність бренду і, як наслідок, зміцнює конкурентоспроможність

Ключові тенденції стратегій інтернаціоналізації майбутнього



гнучка, короткострокова система виробництва на замовлення, цифрове виробництво та управління поставками, індивідуальне оформлення та бізнес-моделі на основі послуг, стабільні ділові операції та розширений обсяг застосування високотехнологічних та інтелектуальних матеріалів.

Демократизація розкоші також – одна з тенденцій, де ціна є одним із найважливіших факторів покупки.

5Таким чином, всі ці аспекти підтверджують, що виробникам доводиться застосовувати сучасні інструменти стратегічного управління, маркетингу та продажів, інвестуючи більше у створення капіталів брендів і мереж продажу.

Основні ризики та виклики інтернаціоналізації

Культурні ризики

Операційні ризики

Юридичні та регуляторні ризики

Стратегічні виклики

Економічні ризики

Валютні ризики



Ключові фактори успіху в інтернаціоналізації

1) Стратегічні фактори:

- Чітка та відповідна стратегія інтернаціоналізації, яка враховує цілі та специфіку компанії.
- Визначення пріоритетних ринків для інтернаціоналізації, з урахуванням потенціалу, конкуренції та можливостей.
- Маркетингові фактори:
- Дослідження ринку та аналіз попиту, щоб зрозуміти потреби та вимоги місцевих споживачів.
- Розробка адаптованої маркетингової стратегії, включаючи ціноутворення, продажі, просування та розподіл продукту на міжнародному ринку.

2) Операційні фактори:

- Ефективне керування ланцюгом постачань, включаючи логістику та виробництво, для забезпечення якості та ефективності процесів.
- Розробка глобальної інфраструктури, яка підтримує інтернаціональну присутність та сприяє швидкому реагуванню на потреби ринку.

3) Кадрові фактори:

- Наявність кваліфікованого персоналу з міжнародним досвідом та культурною гнучкістю.
- Ефективне управління багатокультурним персоналом, здатність до побудови та управління глобальними командами.

4) Фінансові фактори:

- Достатні фінансові ресурси для підтримки інтернаціоналізації, включаючи розробку та впровадження нових продуктів на міжнародних ринках.
- Ефективне фінансове планування та управління ризиками, що виникають у зв'язку з інтернаціональною діяльністю.

5) Стосунки зі зацікавленими сторонами:

- Встановлення партнерських відносин з місцевими підприємствами, урядовими органами та іншими зацікавленими сторонами для забезпечення успішної інтернаціоналізації.
- Здатність до забезпечення підтримки та сприяння місцевому співтовариству, що допомагає збудувати позитивний репутацію компанії.

6) Іноваційні фактори:

- Розвиток та управління інноваціями, щоб забезпечити постійну конкурентоспроможність продукту на глобальному ринку.
- Співпраця з місцевими інноваційними партнерами, дослідницькими центрами та університетами для обміну знаннями та технологіями.



Дякую за увагу!

