

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ТА ФОРМИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Мета: ознайомлення з основними формами міжнародного бізнесу.

Основні терміни та поняття: зовнішній ринок, експорт, альянс, імпорт, франчайзинг, ліцензування, спільне володіння.

План

1.1 Класифікація і характеристика форм виходу на зовнішні ринки.

1.2 Умови функціонування підприємств на зовнішніх ринках. Вивчення та аналіз умов ринку.

1.3 Дослідження потенційних можливостей фірми при виході на зовнішні ринки.

1.1 Класифікація і характеристика форм виходу на зовнішні ринки

Модель виходу на зовнішній ринок – це організаційно-правова форма співпраці, при якій фірма забезпечує проникнення товарів/послуг, капіталу, людських ресурсів, управлінських та виробничих технологій, торгівельної марки та інших цінностей до зарубіжної країни.

У практиці міжнародного бізнесу поряд з поняттям «модель виходу на зовнішній ринок» використовується ще й низка термінів: методи/варіанти/форми/способи виходу на зарубіжний ринок, стратегії проникнення на ринки закордонних країн, способи інтернаціоналізації діяльності, стратегічні моделі входження на іноземні ринки тощо.

Моделі виходу на закордонний ринок поділяють на три основні групи (рис. 1.1).

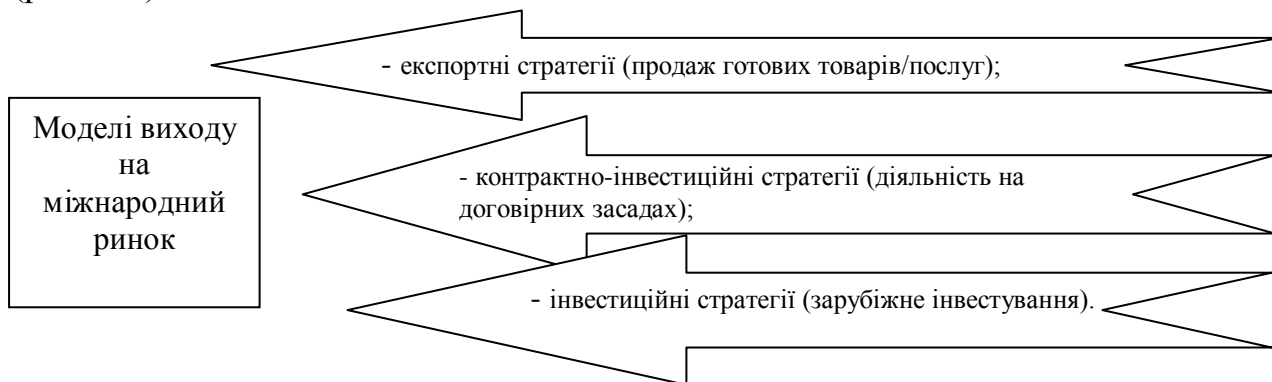


Рисунок 1.1 – Моделі виходу на закордонний ринок

Кожна група моделей має особливості, переваги та недоліки.

Так, *експортні стратегії* належать до початкової форми міжнародної діяльності фірми і ґрунтуються на договірних засадах співпраці. Вони дають змогу фірмі без особливих зусиль, ризиків та значних інвестицій здійснити вихід на певний зарубіжний ринок, однак позбавляють можливості активно пристосовуватись до його потреб та вимог. Експортні моделі можуть

використовуватись як підприємствами-початківцями, так і тими підприємствами, які вже мають тривалий досвід у здійсненні ЗЕД.

Контрактно-інвестиційні стратегії здебільшого ґрунтуються на договірних відносинах між партнерами, передбачаються трансфер технологій, досвіду, капіталу та інших ресурсів за певну встановлену винагороду. Такі моделі дають можливість широко проникнути на світовий ринок та розширити торгівельну мережу з порівняно незначним ризиком діяльності на нових зарубіжних ринках. Водночас контрактно-інвестиційні стратегії потребують достатньо великих капіталовкладень.

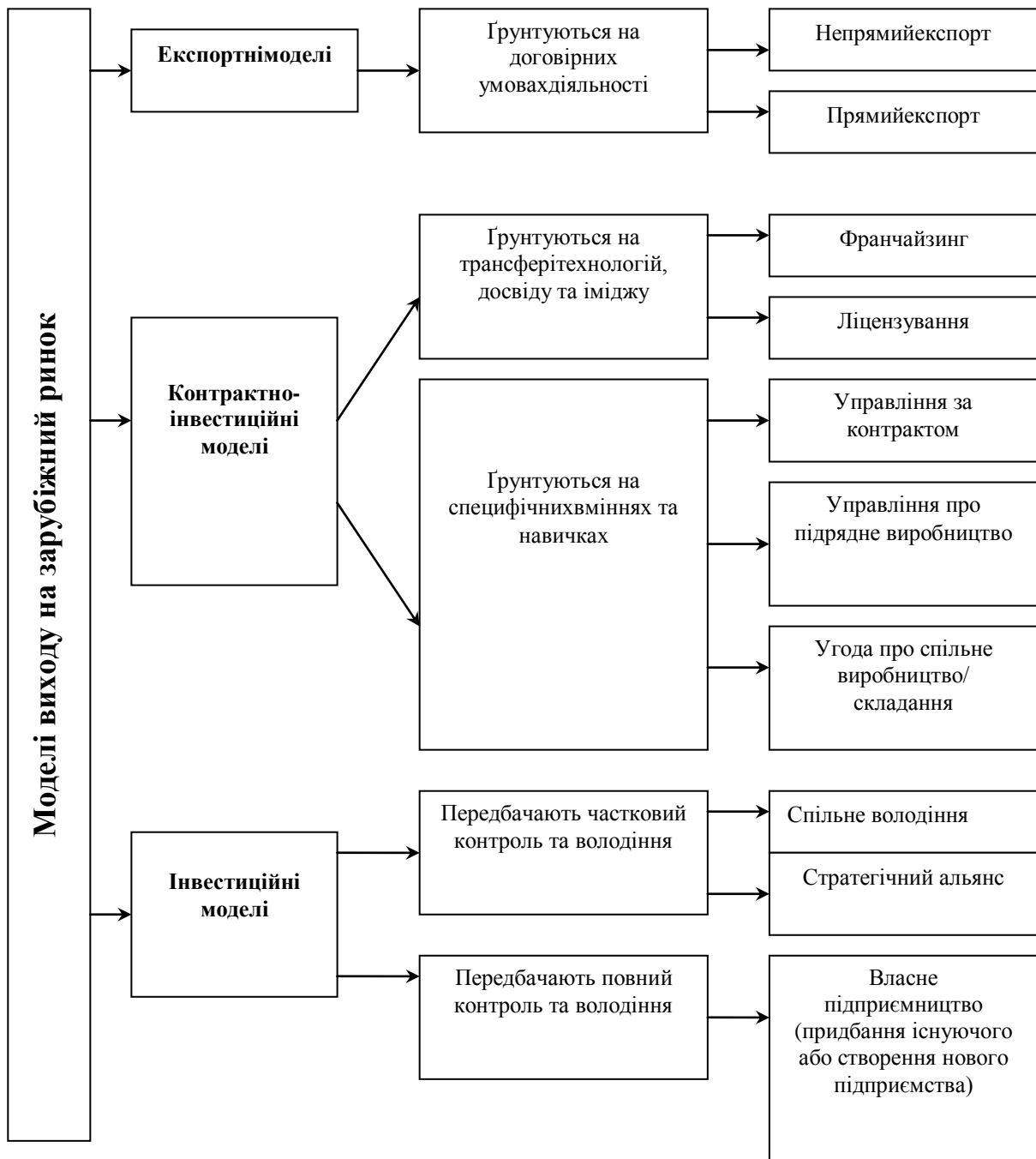


Рисунок 1.2 – Класифікація моделей виходу на зовнішній ринок

Найдорожчими моделями виходу на зовнішній ринок є *інвестиційні стратегії*, які потребують великих інвестицій, значного досвіду здійснення ЗЕД і є найбільш ризиковими. Такі стратегії організації міжнародної діяльності використовуються переважно великими міжнародними компаніями чи корпораціями.

Експортування є першою стадією інтернаціоналізації діяльності підприємства і здебільшого практикується тими суб'єктами господарювання, які ще не володіють певним досвідом у проведенні міжнародної активності. До недоліків таких форм виходу можна віднести неможливість компанії самостійно займатись місцевим маркетингом та обмеженість впливу на формування попиту на цільових ринках.

Таблиця 1.1 – Види експортних стратегій

<i>Основними видами експортних стратегій</i>	
<p>1. Непрямий (пасивний) експорт – це продаж продукції фірми-виробника на зарубіжному ринку за допомогою посередників:</p> <p>а) вітчизняний посередник-експортер купує продукцію від виробника та збуває її за кордоном;</p> <p>б) вітчизняний агент-експортер шукає покупців на зарубіжних ринках та домовляється про поставки, розраховуючи на отримання комісійної винагороди;</p> <p>в) кооперативна організація здійснює експортування товарів декількох місцевих виробників та частково під їх адміністративним контролем.</p>	<p>2. Прямий (активний) експорт – це операції з продажу товарів/послуг на закордонному ринку без залучення інших посередників.</p> <p>Прямий експорт потребує створення підрозділу на фірмі, відповідального за ЗЕД підприємства, який буде займатися аналізом зарубіжних ринків, просуванням товарів, ціноутворенням, формуванням попиту та стимулюванням збуту. Така форма співпраці може передбачати як налагодження контактів та взаємовідносин із кінцевими зарубіжними споживачами, так і закордонними посередниками. Оскільки товари виробляються у власній країні, експортна діяльність потребує лише оформлення експортної документації та витрат на доставку.</p>

Прямий експорт здійснюється такими способами:

- через експортний відділ фірми у своїй країні з використанням методів прямого маркетингу;
- через представників підприємства, що працюють за кордоном для підготовки ринку;
- через власних зарубіжних агентів чи дистриб'юторів;
- через відділ збуту або торговельну філію за кордоном.

Контрактно-інвестиційні моделі відрізняються від експорту тим, що здійснюється трансферт не фізичних товарів, а знань, навиків, інтелектуальної власності, управлінських та маркетингових технологій.

Контрактно-інвестиційні стратегії – це група моделей виходу на зарубіжний ринок, які ґрунтуються на встановленні різних форм довготермінового співробітництва між міжнародною компанією та економічною одиницею на закордонному ринку з метою трансферту технологій та використання управлінського досвіду.

До цієї групи стратегій належать такі моделі як ліцензування, франчайзинг, управління за контрактом, підрядне виробництво та спільне виробництво.

Міжнародне ліцензування – це тип угоди, за якою ліцензіар передає право на інтелектуальну власність зарубіжній фірмі (ліцензіату) на певний

період, а у відповідність одержує від ліцензіата винагороду (роялті) за ліцензію (табл. 1.2).

До інтелектуальної власності належать патенти, винаходи, виробничі технології, торгівельні секрети, авторські права, товарні знаки або інші цінності.

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки ліцензування

Переваги ліцензування	Недоліки ліцензування
1. Незначні витрати та ризик виходу на нові зарубіжні ринки. 2. Можливість освоєння закритих та малодоступних іноземних ринків.	1. Складність та неможливість здійснювати контроль за процесами виробництва, маркетингу, стратегією фірми, що може призвести до зниження якості та погіршення її репутації. 2. Небезпека створення основних конкурентів внаслідок удосконалення проданої ліцензіату інтелектуальної власності. 3. Доходи від договору ліцензування обмежені фіксованими виплатами роялті від ліцензіата.

Франчайзинг – це специфічна контрактна форма співробітництва, що дає змогу посереднику (франчайзі) оперувати на певному ринку під відомою торгівельною маркою виробника (франчайзера) за визначену винагороду (табл. 1.3).

Франчайзер зобов'язаний постачати франчайзі відпрацьовані технології, підвищувати кваліфікацію персоналу та надавати будь-яку консультаційну підтримку у веденні бізнесу. В свою чергу, франчайзі зобов'язується здійснювати бізнес у формі, яку визначає сам франчайзер.

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки франчайзингу

Суб'єкт	Переваги	Недоліки
Франчайзер	1. Можливість широкого проникнення на зовнішній ринок з незначними інвестиціями та ризиком. 2. Можливість забезпечення глобальної присутності на світовому ринку при проведенні правильної політики інтернаціоналізації діяльності. 3. Отримання додаткового доходу від одержання виплат від франчайзі.	1. Небезпека погіршення рівня репутації та іміджу на ринку у випадку недотримання франчайзі прийнятих стандартів та норм якості. 2. Ускладнення процесу організації управлінської та маркетингової діяльності франчайзера через зростання кількості зарубіжних франчайзі. 3. Доходи від договору франчайзингу обмежені фіксованими виплатами від франчайзі.
Франчайзі	1. Можливість використання високої репутації та відомої торгової марки франчайзера. 2. Забезпечення підтримки та допомоги в організації управлінської та маркетингової діяльності франчайзі на ринку, що значно зменшує ризик.	1. Регламентований угодою тип відносин з франчайзером. 2. Необхідність виконання вимог франшизного договору та дотримання всіх встановлених норм і стандартів якості та обслуговування. 3. Необхідність одноразового внеску на купівлю франшизи, роялті та інших виплат. 4. Можливість придбання негативного іміджу у випадку незадовільної роботи франчайзера.

Контракт на управління є найшвидшою формою стратегічної експансії готельних мереж. Якщо метою є збільшення темпів зростання та мінімізація ризиків, а готельна компанія мало знайома з культурою і політикою приймаючої країни, то саме контракт на управління є найбільш привабливим способом виходом на ринок цієї країни.

Контракт на управління – це форма співробітництва між власником готелю та компанією-оператором, яка за визначену платню здійснює

професійне управління готельним підприємством, що значно мінімізує ризики виходу на нові зарубіжні ринки.

Спільне виробництво – це форма міжнародної співпраці, яка встановлюється з метою реалізації конкретного економічного проекту щодо виробництва складних видів продукції.

При спільному виробництві партнери тісно взаємодіють на всіх етапах, починаючи з науково-конструкторських розробок і до збуту та сервісного обслуговування. Таке співробітництво оформляється як тимчасово договірне об'єднання юридично самостійних фірм.

Підрядне кооперування – це форма договірної співпраці, яка укладається між зарубіжним виробником на випуск продукції компанії з метою її реалізації на цьому чи іншому зарубіжному ринку.

При підрядному кооперуванні одна з сторін (замовник), як правило міжнародна компанія, доручає зарубіжному виробнику (підряднику) виконання певної роботи відповідно до обумовлених вимог (обсяг, термін, ціна тощо). За необхідності замовник передає підряднику технологію, креслення і специфікації, обладнання і матеріали. Тому така форма співпраці має риси як ліцензування, так й інвестування.

Найбільш поширеною формою реалізації *інвестиційних стратегій* є утворення спільних підприємств (спільне володіння).

Спільне підприємство передбачає створення комерційного підприємства, засновниками якого є вітчизняні місцеві суб'єкти господарювання та зарубіжні інвестори, які ним спільно володіють та управляють (табл. 1.4).

Спільні підприємства створюються на основі:

- установчого договору;
- об'єднання капіталів як в грошовій, так і в майновій формах;
- здійснення визначених завдань через спільну організацію управління шляхом створення для цього відповідних органів управління, призначення виконавчих директорів, розподілу прибутків і ризиків у міжнародній діяльності.

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки спільного підприємства

Переваги	Недоліки
1. Розподіл ризиків та витрат між партнерами. 2. Можливість обміну досвідом, технологіями, знаннями та навиками. 3. Полегшення виходу на закриті ринки завдяки отриманню доступу до знань та досвіду місцевих партнерів. 4. Вважається одним можливим способом входження на закриті ринки зарубіжних країн.	1. СП не забезпечує фірмі належного рівня контролю за своїми зарубіжними філіалами. 2. Складність координації та виконання управлінських рішень. 3. Ймовірність виникнення конфліктів через розподіл повноважень та обов'язків, прибутків та прав на здійснення контролю між фірмами-партнерами.

Стратегічний альянс – це досить ефективна форма міжнародного співробітництва, яка створюється з метою обміну технологіями, знаннями, навиками та досвідом, що досягається через неформальні угоди, контрактну співпрацю та створення спільних підприємств стратегічного спрямування.

За стратегічного альянсу не відбувається об'єднання активів. У юридичному аспекті компанії зберігають свій суверенітет. Основна перевага стратегічного альянсу – це можливість протистояти зростанню витрат і ризикам, відкриваючи партнерам доступ до знань і ресурсів за активного технологічного обміну. При цьому кожен залишається при своїх інтересах, співробітництво відбувається лише в рамках загальних проектів.

Найбільш ризикованою та найдорожчою формою міжнародної експансії є повне володіння.

У разі **повного володіння** підприємство самостійно вкладає кошти у виробничий та управлінський процес в іншій країні за допомогою купівлі діючих підприємств або шляхом створення за кордоном нових філій та дочірніх компаній.

Хоча це є найдорожчий спосіб виходу на зарубіжні ринки, але він має значні переваги:

- одержання повного контролю над своїми капіталовкладеннями;
- розробка міжнародної маркетингової стратегії, що буде відповідати стратегічним завданням фірми в міжнародному масштабі;
- можливість налагодження надійних відносин з державними органами, клієнтами, постачальниками та дистриб'юторами зарубіжної країни, що дає змогу краще пристосувати товари до місцевих умов та ефективніше організувати управлінську діяльність;
- можливість економії за рахунок дешевої робочої сили, сировини, податкових пільг, які надають зарубіжним інвесторам, а також завдяки скороченню транспортних витрат;
- забезпечення сприятливого іміджу у країні-імпортері шляхом створення робочих місць.

До недоліків цієї стратегічної форми присутності на зарубіжному ринку належать великі видатки, високий ступінь ризику, а також необхідність великого досвіду проведення міжнародної активності.

1.2 Умови функціонування підприємств на зовнішніх ринках. Вивчення та аналіз умов ринку.

Домінуючий вплив на розвиток міжнародної діяльності підприємства мають фактори макросередовища, які є поза межами впливу підприємства і потребують врахування. Їх дослідження дає змогу підприємству відсіяти малодоступні та закриті для виходу зарубіжні ринки.

Залежно від важливості вивчення факторів міжнародного макросередовища (табл. 1.5) їх можна розподілити на дві групи: *основні та другорядні (додаткові)*.

Політико-правові:

- політична стабільність;
- законодавча система країни та правові засади ведення бізнесу;
- досконалість судової системи;
- рівень корумпованості державного апарату, бюрократизм;
- тип політичної системи та економічна політика держави;

- державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 1.5 – Фактори міжнародного макросередовища

Фактори міжнародного макросередовища	
До основних факторів міжнародного макросередовища	До додаткових факторів міжнародного макросередовища
належать PEST фактори: - політико-правові (political); - економічні (economic); - технологічні (technological); - соціально-культурні (social).	належать: природно-географічні особливості закордонного ринку, демографічне середовище; фактори, які особливо важливі для конкретної сфери діяльності підприємства. Наприклад, для ведення туристичного бізнесу є важливими такі фактори: історико-культурні, рекреаційно-туристичні.

Характеристика факторів міжнародного макросередовища наведена нижче (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Факторів міжнародного макросередовища

Економічні:

- темпи економічного розвитку зарубіжної країни (ВВП на душу населення, темпи інфляції, рівень безробіття, інвестиційний клімат, стабільність національної валюти);
- показники галузевої привабливості зарубіжних ринків (місткість, доступність та зростання товарного ринку, купівельна спроможність споживачів);
- тип економіки зарубіжних країн (країни з ринковою економікою, країни з перехідною економікою; країни, що розвиваються).

Соціально-культурні:

- комунікаційні заходи;
- релігія та освіта;
- народні традиції та звичаї;
- умови проживання та стиль життя населення;
- звичаї та норми поведінки зарубіжного населення.

Технологічні (науково-технічні):

- рівень розвитку науково-технічного прогресу в країні;
- рівень державних асигнувань на розвиток науки та техніки;

- рівень забезпечення суспільства новітніми досягненнями науки і техніки;
- інтенсивність експорту-імпорту технологій та високотехнологічних продуктів.

Природно-географічні:

- місце розташування країни (рельєф);
- кліматичні особливості;
- наявність корисних копалин;
- розвиток інфраструктури;
- стан навколишнього середовища.

Демографічні:

- чисельність та структура населення (статева, вікова, регіональна);
- середня тривалість життя в країні;
- розмір сім'ї, кількість дітей;
- динаміка народжуваності і смертності;
- рівень освіти та рід занять населення.

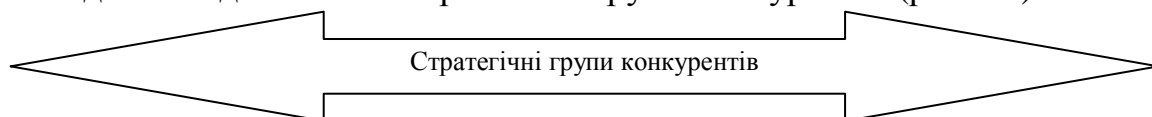
Важливий вплив на діяльність підприємства мають фактори мікросередовища, які формують партнерське та конкурентне середовище підприємства на зарубіжному ринку.

Основними складовими мікросередовища є: конкуренти; споживачі; посередники; постачальники; контактні аудиторії.

Важливим фактором міжнародного мікросередовища є саме зарубіжні конкуренти, які визначають методи, технології та стратегії конкурентної боротьби на ринку.

Аналіз конкурентів – це процес виявлення кола конкурентів та здійснення детального аналізу їх діяльності на цільовому ринку за допомогою кількісних та якісних критеріїв оцінювання.

Виділяють дві основні стратегічні групи конкурентів (рис.1.4):



1. Прямі конкуренти	2. Потенційні конкуренти
це ті підприємства, які на певний момент задовольняють ті самі потреби споживачів, реалізуючи на ринку аналогічні товари чи послуги. При їх дослідженні підприємству необхідно визначити найбільш небезпечних конкурентів на ринку (ринкові лідери, претенденти, ринкові послідовники, нішери).	це діючі підприємства, що працюють в інших ринкових сегментах галузі, але постійно збільшують свій асортимент, розширюють ринки збуту, удосконалюють продуктову стратегію і як наслідок можуть стати прямими конкурентами. Потенційними конкурентами можуть бути також претенденти на вхід у галузь.

Рисунок 1.4 – Стратегічні групи конкурентів

Дослідження закордонних покуців передбачає аналіз споживчого ринку та дослідження поведінки клієнтів цільового сегмента. Вивчення споживчого ринку може здійснюватися за великою кількістю критеріїв, головними з яких є:

- цілі та фінансові можливості клієнтів;
- переваги та вподобання цільових споживачів;
- вплив моди та інших новітніх тенденцій на споживчий попит;
- мотиви здійснення покупок покупців;
- психологічні, культурні та соціально-демографічні характеристики попиту зарубіжних споживачів.

Постачальники та посередники відіграють визначну роль у міжнародному бізнесі, оскільки саме вони забезпечують якісну та вчасну дистрибуцію товарів та послуг на ринку.

Схема здійснення дослідження зарубіжних постачальників та посередників передбачає:

- визначення переліку підприємств-постачальників та посередників на зарубіжному ринку;
- здійснення порівняльного аналізу їх діяльності на ринку за заздалегідь визначеними параметрами, які кожна фірма має встановлювати з огляду на мету та цілі виходу на ринок. Фірма не може ігнорувати такі критерії, як репутація та імідж підприємства-постачальника та підприємства-посередника, їх маркетингова політика, рівень обслуговування та якість послуг, професіоналізм працівників, ціни на їх продукцію, їх фінансовий стан, мережа каналів розподілу та можливості на ринку;
- визначення переліку підприємств-постачальників та посередників, із якими фірма може співпрацювати в майбутньому, та проведення з ними переговорів;
- підписання договорів з одночасним узгодженням всіх умов співпраці.

1.3 Дослідження потенційних можливостей фірми при виході на зовнішні ринки

Аналіз зовнішнього середовища спрямований на виявлення загроз і можливостей для організації. Для успішного аналізу оточення організації методом важливо не тільки вміти розкривати загрози і можливості, але й вміти оцінювати їх з погляду важливості та ступеня впливу на стратегію організації.

Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (рис. 1.5).

Ймовірність використання можливостей	Вплив		
	Сильний	Помірний	Слабкий
Висока	ПОЛЕ ВС	ПОЛЕ ВП	ПОЛЕ ВСл
Середня	ПОЛЕ СС	ПОЛЕ СП	ПОЛЕ ССл
Низька	ПОЛЕ НС	ПОЛЕ НП	ПОЛЕ НСл

Рисунок 1.5 – Матриця можливостей

Матриця будується в такий спосіб: зверху по горизонталі відкладається ступінь впливу можливості на діяльність організації (сильний, помірний, малий); ліворуч по вертикалі відкладається ймовірність того, що організація зможе скористатися можливістю (висока, середня, низька). Отримані всередині

матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для організації. Можливості, що потрапляють на поля ВС, ВП і СС, мають велике значення для організації, і їх треба обов'язково використовувати. Можливості ж, що потрапляють на поля ССл, НП і НСл, практично не заслуговують на увагу організації. Використовувати можливості, що потрапили на поля, що залишилися, можна, якщо в організації є досить ресурсів.

Матриця загроз. Подібна матриця складається для оцінки загроз (рис. 1.6). Зверху по горизонталі відкладаються можливі наслідки для організації, до яких може призвести реалізація загрози (руйнування, критичний стан, важкий стан, «легкі втрати»). Ліворуч по вертикалі відкладається ймовірність того, що загроза буде реалізована (висока, середня, низька).

Ймовірність реалізації загрози	Можливі наслідки			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі втрати»
Висока	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВВ	ПОЛЕ ВЛ
Середня	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СВ	ПОЛЕ СЛ
Низька	ПОЛЕ НР	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НВ	ПОЛЕ НЛ

Рисунок 1.6 – Матриця загроз

Ті загрози, що попадають на поля ВР, ВК і СР, являють дуже велику небезпеку для організації і вимагають негайного й обов'язкового усунення. Загрози, що потрапили на поле ВВ, СК і НР, також повинні знаходитися в полі зору вищого керівництва і бути усунуті в першочерговому порядку. Що стосується загроз, які знаходяться на полях НК, СВ і ВЛ, то потрібний уважний і відповідальний підхід до їх усунення. Хоча при цьому не ставиться завдання їх першочергового усунення. Загрози, що знаходяться на інших полях також не повинні випадати з поля зору керівництва організації. Необхідно уважно відслідковувати їх розвиток.

Метод складання профілю середовища.

Поряд з методами вивчення загроз, можливостей, сили і слабкості організації для аналізу середовища може бути застосований метод складання його профілю. Даний метод зручно застосовувати для складання профілю окремого макрооточення, мікро- і внутрішнього середовища. За допомогою методу складання профілю середовища вдається оцінити відносну значимість для організації окремих факторів середовища. Метод складання профілю середовища полягає в такому. В таблицю профілю (табл. 1.6) виписуються окремі фактори середовища. Кожному з факторів експертним шляхом дається оцінка А – важливість для галузі; В – важливість для організації; С – спрямованість впливу.

Таблиця 1.6 – Таблиця профілю середовища

Фактори середовища	Важливість для галузі, А	Вплив на організацію, В	Спрямованість впливу, С	Ступінь важливості D=A×B×C
Політичні				
...				
Економічні				
...				
Соціальні				
...				
Технологічні				
...				

Кожному з факторів експерти дають оцінки:

-*важливості для галузі (2)*:

- 3 – сильне значення;
- 2 – помірне значення;
- 1 – слабке значення;

-*вплив на організацію (3)*:

- 3 – сильний вплив;
- 2 – помірний вплив;
- 1 – слабкий вплив;
- 0 – відсутність впливу;

-*спрямованість впливу (4)*:

- 1 – позитивна спрямованість;
- 1 – негативна спрямованість.

Далі всі експертних оцінки А, В та С перемножуються і отримують інтегральну оцінку, що показує ступінь важливості фактора для організації. За встановленою оцінкою керівництво може зрозуміти, які з факторів середовища мають більш важливе значення для їхньої організації і заслуговують серйозної уваги, а які фактори заслуговують на меншу увагу.