

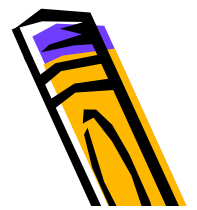


Тема 2. Зовнішнє середовище
міжнародного бізнесу:
практичний аналіз в інтересах
управлінських рішень



Питання

- 2.1. Структура аналізу зовнішнього середовища міжнародного бізнесу
- 2.2. Економічний, правовий і політичний аналіз у контексті завдань міжнародного менеджменту
- 2.3. Цілі та завдання крайнього аналізу. Особливості аналізу зовнішнього середовища в українських умовах
- 2.4. Комплексний аналіз культурного зовнішнього середовища й врахування національних стереотипів поведінки в міжнародному менеджменті
- 2.5. Оцінка зовнішньоекономічного потенціалу України: завдання, інформаційна база, тенденції, перспективи



2.1. Структура аналізу зовнішнього середовища міжнародного бізнесу





- Комплексний аналіз і оцінка зовнішнього середовища, у якій буде діяти й розвиватися міжнародний бізнес фірми, - найважливіший момент підготовки всіх стратегічних і багатьох тактичних рішень міжнародного менеджера



Підґрунтям аналізу є такі елементи:



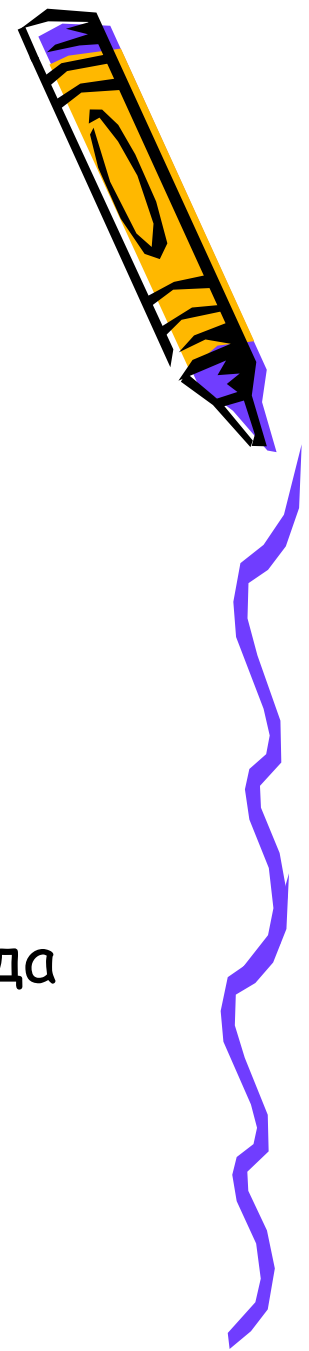
- аналіз економічного зовнішнього середовища;
- аналіз політичного зовнішнього середовища;
- аналіз правового зовнішнього середовища;
- аналіз культурного зовнішнього середовища.



Особливість
міжнародного середовища
пов'язана зі складністю
його географічного й
галузевого аспектів



Географічна складність середовища діяльності міжнародних корпорацій полягає у тому, що воно включає три елементи:

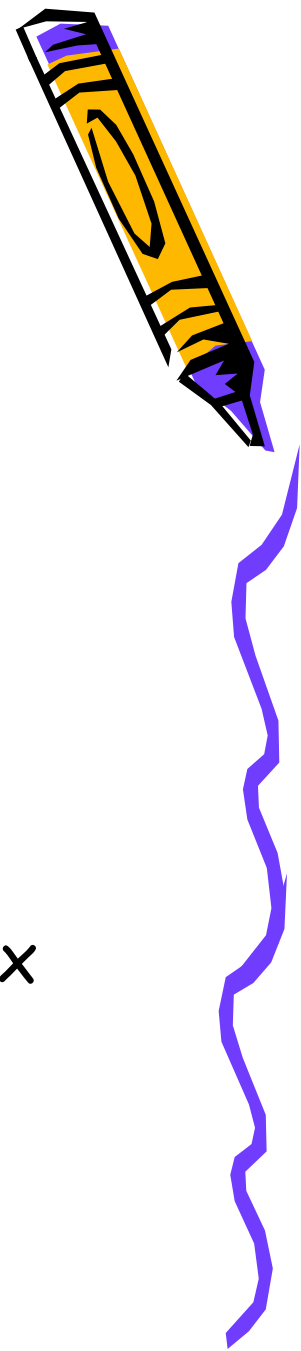


- 1) середовище материнської країни (країни-походження корпорації);
- 2) середовища приймаючих країн (країн-господарів);
- 3) нейтральне середовище (нейтральні водні і повітряні простори, території міжнародних організацій, нейтральний материк Антарктида та ін.).



Середовище материнської країни є добре відомим для міжнародної корпорації і не створює особливих складностей для її діяльності.

Середовище приймаючих країн більше відрізняється від материнського середовища і створює додаткові ризики в організації зарубіжного бізнесу. Середовища приймаючих країн можуть докорінним чином відрізнитись одне від одного.

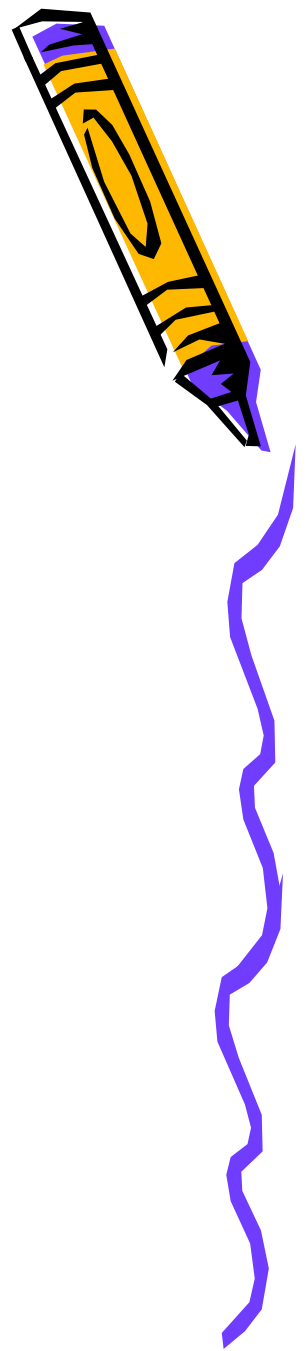


Нейтральне середовище має значення для мультинаціональних корпорацій насамперед через вплив міжнародних організацій на ситуацію в країнах-господарях і на світові процеси. Це стосується, зокрема, змін валютних курсів, наприклад, унаслідок дій Міжнародного валютного фонду, Міжнародного та Європейського банків реконструкції та розвитку. Нейтральні води (повітря) також важливі для міжнародних корпорацій з позиції безпеки ділових операцій.



Галузевий аспект міжнародного середовища може бути представлено відомою формулою PEST (politic, economic, social, technological), яка визначає суттєві особливості в міжнародному контексті.

Якщо корпорація прагне досягти успіху в тій чи іншій країні, то вона має ретельно вивчати можливості і шляхи взаємодії політики корпорації з економічними і правовими системами приймаючих країн, їх культурами та станом технологічного розвитку.



2.2. Економічний, правовий і політичний аналіз у контексті завдань міжнародного менеджменту



Політична складова політико-правового середовища включає три фактори впливу на діяльність міжнародних корпорацій.



1. Урядові позиції щодо міжнародних операцій:

- стимули для започаткування бізнесу в країні-господарі (низькі процентні ставки за кредит, податкові пільги, прискорена амортизація, дотації і субсидії);
- встановлення різних вимог до міжнародних компаній, виходячи зі свого суверенітету (обмеження частки іноземного капіталу у статутному фонді підприємств, вимоги продавати товари і технології на місцевих ринках, створення робочих місць для місцевого населення і т. д.).

2. Ефективність державного управління:

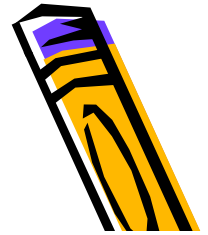
- наявність бюрократичних структур, що заважають діяльності МНК;
- вплив бюрократичних структур на законодавство у власних інтересах;
- хабарництво. Закон про корупцію в зовнішньоекономічній діяльності США (1977 р.) забороняє американським компаніям давати хабарі іноземним урядам. У Франції, Великобританії це не забороняється, а навпаки, сума хабарів вираховується з податку.

3. Політична стабільність:

- експропріація і націоналізація;
- політичні ризики (макроризик і мікроризик);
- тероризм.



ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ



- Поточне законодавство на ринку
- Майбутні зміни в законодавстві
- Регулювальні органи й норми
- Урядова політика, зміна
- Вибори на всіх рівнях влади
- Державне регулювання конкуренції
- Торговельна політика
- Жорсткість держконтролю за діяльністю бізнес-суб'єктів і штрафні санкції
- Фінансування, гранти й ініціативи
- Європейське/міжнародне законодавство
- Групи лобіювання/тиску ринку
- Міжнародні групи тиску
- Екологічні проблеми
- Інший вплив держави в галузі



Структура основних даних політичного зовнішнього середовища:

1. Політичний режим у країні-господарі (країні-перебування) та його відносини з країною базування.
2. Міждержавні (міжрегіональні, міжміські) угоди між країною перебування і країною базування.
3. Участь країни в політичних блоках і міжнародних економічних союзах (можливий вплив на майбутній бізнес: можливості, небезпеки).
4. Політичні партії і громадські організації в країні базування, які мають тісні контакти з владою, політичними партіями і громадськими організаціями країни перебування.
5. Найвидатніші політичні лідери (короткі біографічні дані).
6. Основні політичні партії і найвпливовіші громадські організації в країні перебування.
7. Основні політичні суперники, що борються за владу у країні, і сутність їх принципових позицій в економічних, соціальних і правових питаннях.
8. Коротка характеристика зв'язку «бізнес-політика» (фірми, партії, лідери).
9. Найближчі вибори парламенту і президента (або їх аналогів у країні), перспективи їх результатів і ймовірний вплив на бізнес і відносини з країною базування.
10. Роль і вплив регіональної влади (з урахуванням регіонів проникнення фірми).
11. Політична обстановка у регіонах проникнення фірми.
12. Загальна оцінка політичної стабільності у країні

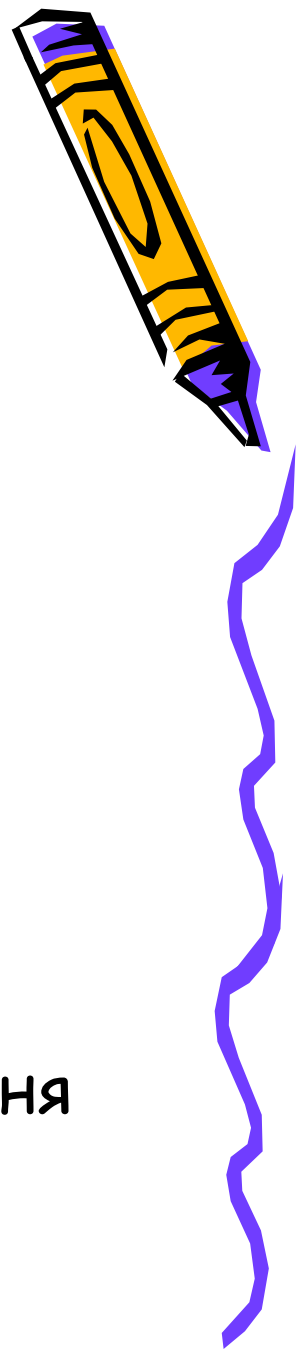


Правове середовище являє собою сукупність законів та інших регуляторів, що впливають на організацію бізнесу іноземних компаній у приймаючих країнах.

Правове середовище включає національне та міжнародне право.

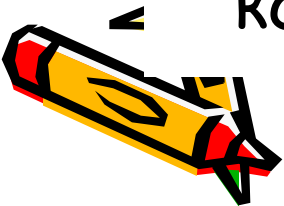


З урахуванням різноманітного історичного досвіду існує чотири правових системи

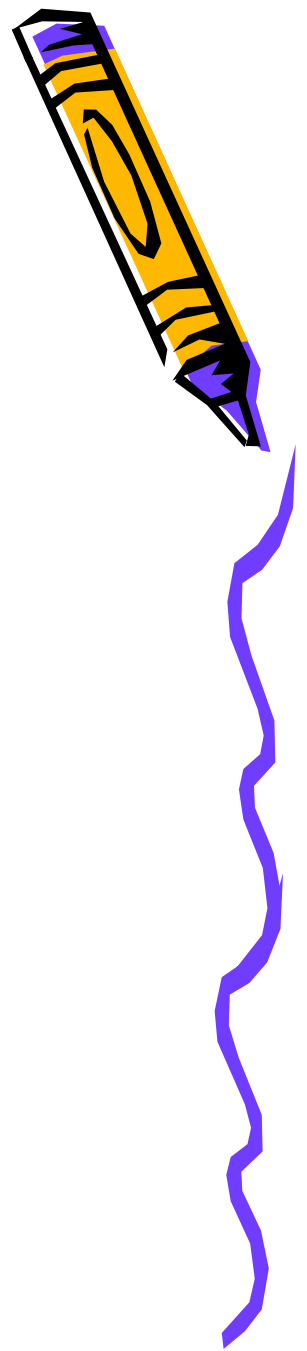


- звичайне
- цивільне
- теократичне
- соціалістичне право

Національні системи права мають безпосередній вплив на процес управління зарубіжними відділеннями міжнародних корпорацій.



Міжнародне право являє собою систему міжнародних правових актів, а також неписаних домовленостей, що регламентують міжнародний рух активів і захист прав та інтересів юридичних і фізичних осіб.

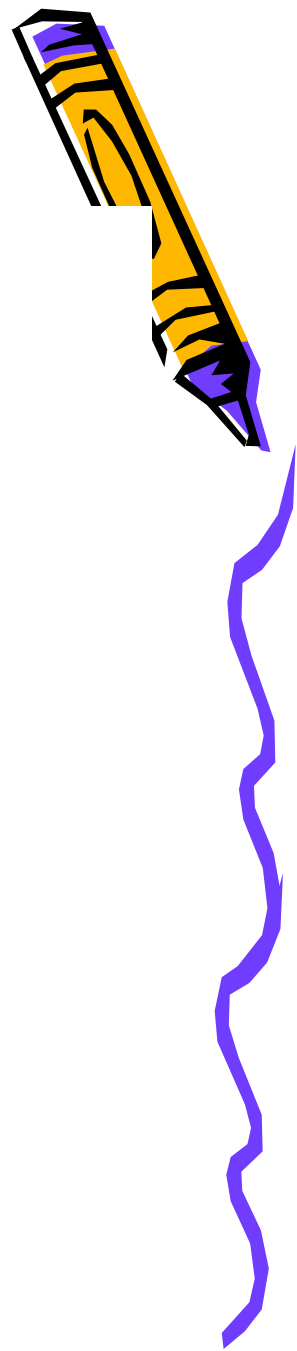


До цих правових актів належать, наприклад, Женевська конвенція з прав людини, Віденська конвенція дипломатичної безпеки, Загальна угода з торгівлі і тарифів (GATT), двосторонні і багатосторонні міждержавні угоди про торгівлю, співробітництво і т. ін.



ВПЛИВ ЕКОНОМІКИ

- Економічна ситуація й тенденції
- Динаміка ставки рефінансування
- Рівень інфляції
- Інвестиційний клімат у галузі
- Закордонні економічні системи й тенденції
- Загальні проблеми оподаткування
- Оподаткування для конкретного продукту / послуг
- Сезонність / вплив погоди
- Ринок і торговельні цикли
- Платоспроможний попит
- Специфіка виробництва
- Товаропровідні ланцюги й дистрибуція
- Потреби кінцевого користувача
- Обмінні курси валют
- Основні зовнішні витрати
- Енергоносії
- Транспорт
- Сировина й комплектуючі
- Комунікації

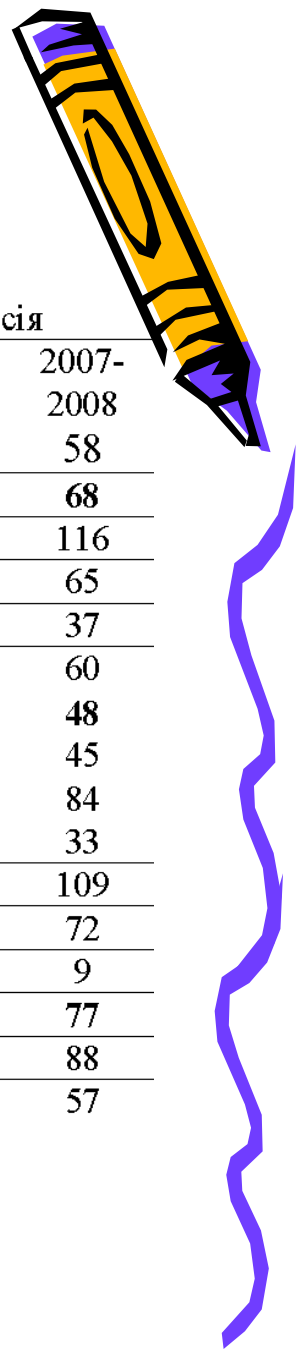


Для порівняння економічного середовища різних країн використовують різноманітні інструменти. Найбільш поширеними є:

- глобальний індекс конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index) Всесвітнього економічного форуму <http://www.weforum.org/documents/GCR09/index.html>;
- індекс конкурентоспроможності Міжнародного інституту менеджменту (IMD World Competitiveness Yearbook) <http://www.imd.ch/research/publications/wcy/index.cfm>;
- показники легкості ведення бізнесу (Ease of Doing Business) Світового банку <http://www.doingbusiness.org/>;
- індикатор структурних реформ Європейського банку реконструкції і розвитку <http://www.ebrd.com/pubs/index.htm>.



ІКГ України та Росії (зі 133 країн)



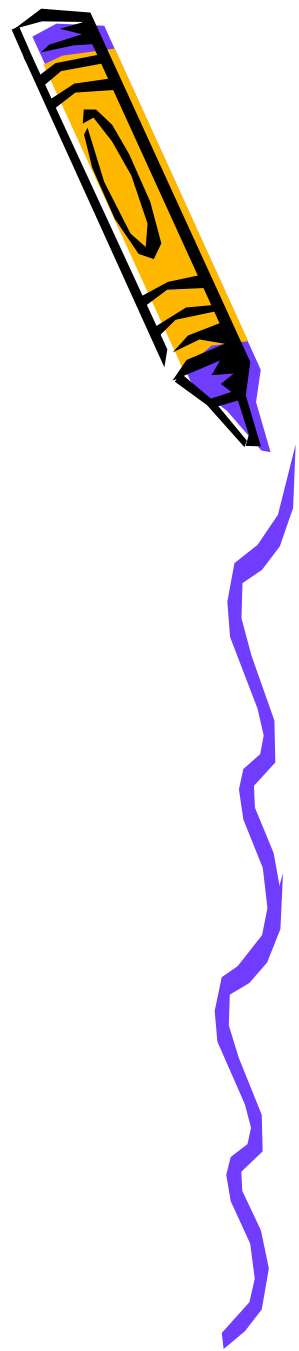
Індикатор	Україна		Росія	
	2009-2010	2007-2008	2009-2010	2007-2008
ІКГ	82	73	63	58
Загальні вимоги	94	90	64	68
державні, суспільні та приватні установи	120	115	114	116
Інфраструктура	78	77	71	65
макроекономічна стабільність	106	82	36	37
охорона здоров'я та початкова освіта	68	74	51	60
Підсилювачі ефективності	68	66	52	48
вища освіта та професійна підготовка	46	53	51	45
ефективність ринку товарів та послуг	109	101	108	84
ефективність ринку праці	49	65	43	33
розвиненість фінансового ринку	106	85	119	109
оснащеність новітніми технологіями (технологічна готовність)	80	93	74	72
Розмір ринку	29	26	7	9
Фактори удосконалення та інновацій	80	75	73	77
рівень розвитку бізнесу	91	81	95	88
інновації	62	65	51	57



2.3. Цілі та завдання крайнішого аналізу.

Особливості аналізу
зовнішнього середовища
в українських умовах





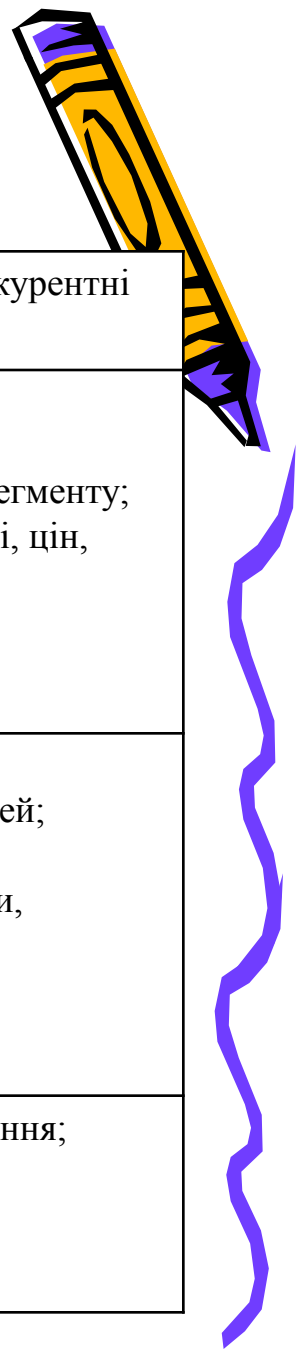
Структура основних даних стартового маркетингового аналізу



- 1. Чи досить велика місткість ринку, сегмента ринку, на який наша компанія планує вийти, з погляду стратегічних завдань фірми?
- 2. Які основні конкурентні переваги нашого товару або послуги в порівнянні з основними аналогами, наявними або вихідними на цей ринок?
- 3. На які основні купівельні групи розраховані наш товар або послуга і які їхні можливості в придбанні такого роду товарів і послуг? Наскільки наші конкурентні переваги відповідають звичкам і перевагам цих груп?
- 4. Які основні можливості розповсюдження нашого товару, послуги (довжина каналів і характеристики ймовірних дистриб'юторів)?
- 5. Які основні можливості й проблеми просування товару, послуги на початковому етапі й у найближчій перспективі (у розрізі напрямків: стимулювання продажів, реклама, паблік рилейшнз)?
- 6. Які стратегії роботи на даному ринку основних конкурентів (товарного, цінового, збутові й просування) і що наша компанія може їм протиставити?
- 7. Яким повинен бути ефективний бюджет маркетингу для входження на ринок і закріплення на ньому?
- 8. Які орієнтири продажів нашого товару або послуги можуть бути обґрунтовані службою маркетингу при забезпеченні ефективного бюджету?



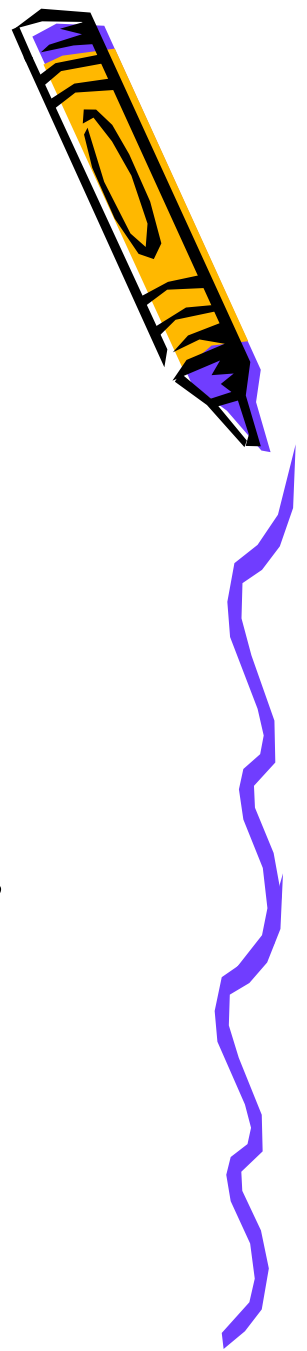
Напрямки проведення країнного аналізу



	Чинники, що визначають привабливість ринку	Чинники, що визначають конкурентні позиції
Ринкові	<ul style="list-style-type: none">-розмір (місткість) ринку, в т.ч. за товаром;-темпи зростання ринку;-стадії життєвого циклу ринку;-різноманітність ринку;-еластичність цін;-купівельна спроможність;-циклічність попиту.	<ul style="list-style-type: none">-відносна частка на ринку;-темпи зміни ВЧР;-коливання частки залежно від сегменту;-сприйняття диференціації якості, цін, обслуговування;-асортимент продукції;-імідж компанії.
Економічні і технологічні	<ul style="list-style-type: none">-інтенсивність та умови інвестування;-здатність протистояти інфляції;-потужність індустрії;-рівень і терміни використання технології;-бар'єри входу до та виходу з галузі (ринку);-доступ до сировини.	<ul style="list-style-type: none">-відносна позиція по витратах;-рівень використання потужностей;-технологічна позиція;-запатентовані технології, виробничі процеси.
Конкурентні	<ul style="list-style-type: none">-тип конкурентів;-структура конкуренції;-загроза появи товарів-замінників;-суттєві зміни серед конкурентів.	<ul style="list-style-type: none">-сильні сторони системи управління;-сильні сторони маркетингу;-система розподілу;-трудові відносини.



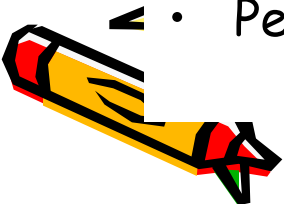
2.4. Комплексний аналіз культурного зовнішнього середовища й врахування національних стереотипів поведінки в міжнародному менеджменті



СОЦІОКУЛЬТУРНІ ТЕНДЕНЦІЇ



- Демографія
- Зміни законодавства, що зачіпають соціальні фактори
- Структура доходів і витрат
- Базові цінності
- Тенденції способу життя
- Репутація компанії, імідж використовуваної технології
- Моделі поведінки покупців
- Мода й зразки для наслідування
- Головні події й фактори впливу
- Думки й відношення споживачів
- Споживчі переваги
- Подання ЗМІ
- Точки контакту покупців
- Етнічні / релігійні фактори
- Реклама й зв'язки із громадськістю

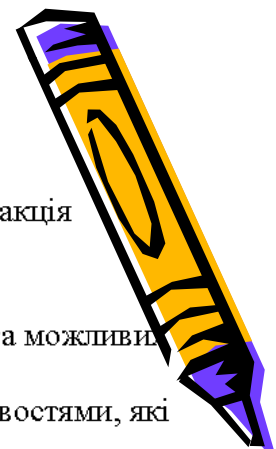


ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ



- Розвиток конкурентних технологій
 - Фінансування досліджень
 - Пов'язані / залежні технології
 - Технології та рішення-замінники
 - Зрілість технологій
 - Зміна й адаптація нових технологій
 - Виробнича ємність, рівень
 - Інформація й комунікації, вплив Інтернету
 - Споживачі, що купують технології
 - Законодавство за технологіями
 - Потенціал інновацій
- Доступ до технологій, ліцензування, патенти
Проблеми інтелектуальної власності





Фактори	Сила впливу	Вплив	Відповідна реакція
ПОЛІТИКА			
1. Вступ до СОТ: захоплення ринку іншими західними компаніями Лібералізація ринку	Висока	Загроза захоплення ринку іншими іноземними компаніями Можливості від полегшення доступу до ринку	Випередити наявних та можливих конкурентів Користуватись можливостями, які дає вступ до СОТ
ЕКОНОМІКА			
1. Економічна та фінансова криза у світі	Висока	Низька економічна активність гальмує темпи розвитку ринку у світовому масштабі	Несприятлива можливість для розвитку та інвестицій в дочірні структури
3. Курсові коливання	Висока	Оскільки продукція завозиться з-за кордону компанія піддана високому ризику курсових коливань	Перехід на іншу валюту при укладанні контрактів, введення валютних застережень
СОЦІОКУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ			
1. Розподіл косметичної продукції на жіночу та чоловічу серії	Середня	Тренд швидко розвивається	Негативним для бренду є те, що він націлений виключно на жінок
ТЕХНОЛОГІЇ			
1. Передові технології виробництва та розміщення виробничих потужностей	Середня	Розміщення виробничих потужностей з виробництва шампунів в Росії сприяє зменшенню витрат	Сприятлива можливість для зниження ціни на шампуні і кондиціонери
2. Інтернет дозволяє підвищувати продаж шляхом інформування	Висока	Розширення клієнтської бази та проведення опитування он-лайн	Сприятлива можливість для розвитку бренду в Україні

