

Тема 6. Підприємництво в міжнародному середовищі

Тема 6. Підприємництво в міжнародному середовищі

1. *Переваги і недоліки міжнародного зростання*
2. *Дослідження міжнародних ринків*
3. *Просування на міжнародні ринки*

1. Міжнародне зростання пропонує деякі конкретні переваги:

- продовження терміну обігу існуючих продуктів і послуг на нових ринках;
- якщо бізнес страждає від дестабілізуючих коливань на ринку через сезонні зміни або циклічність попиту, то можливо підвищити продажі, зосередившись на ринках з різними коливаннями;
- досвід конкуренції з іноземними конкурентами.

Деякі **фактори** можуть **завадити розвитку бізнесу** на глобальному рівні:

- перспективи продажів в цільовій культурі;
- необхідність інвестицій в освіту споживачів;
- знання мови і культури іноземної країни;
- рівень розвитку інфраструктури.

2. Стратегія глобального зростання складається із двох елементів – дослідження глобальних можливостей розвитку та просування міжнародні ринки.

Дослідження та розробка проекту, що включають наступні кроки:

1.1) Внутрішній аналіз та встановлення чітких цілей глобального зростання.

Правильний вибір ринків із значною кількістю перспективних варіантів є першочерговим завданням при виході на міжнародний ринок. При цьому важливо встановити чіткі цілі і дотримуватися їх. Необхідно спільно з командою розробити стратегію міжнародного зростання, встановивши в межах даної стратегії пріоритети та показники ефективності, які можуть бути відстежені і розраховані як локальними менеджерами, так і в головному офісі. Без чітких мотивів і цілей практично неможливо точно оцінити ризики і перспективи просування на глобальний ринок.

1.2) Дослідження світових ринків.

Одним із важливих і визначальних етапів виходу на міжнародний ринок є проведення комерційного та культурного бізнес-дослідження. Інформаційними джерелами даного дослідження можуть стати офіційні сайти, зокрема Всесвітнього довідника ЦРУ та Світового банку. Корисні дані та аналітичні статті здатні також створити основу для дослідження.

Зокрема, порівняння основних макроекономічних показників дає можливість зрозуміти на якій стадії економічного розвитку знаходиться та чи інша країна. Наближення до піку економічного циклу говорить про несприятливі умови для розгортання бізнесу, адже можливий циклічний спад у найближчій перспективі може звести нанівець всі зусилля підприємства з реалізації стратегії міжнародного зростання.

Необхідно окремо також звернути увагу на такі характеристики як динаміка валютного курсу, стабільність роботи уряду, девальвація та інфляція. Політичні

санкції можуть спричинити неможливість іноземних компаній відправляти прибуток або кошти за межі країни, тому слід звернути увагу на ембарго, торгові санкції, експортний контроль та інші нормативні акти. Краще уникати розгортання бізнесу в періоди політичних змін, таких як виборча кампанія, адже споживачі намагаються менше витратити в період невизначеності.

Перш ніж інвестувати значні кошти в створення закордонного офісу, важливо оцінити наскільки затребуваним є пропонований продукт або послуга серед нових цільових груп населення. **Основними джерелами інформації про ринкові можливості** можуть стати сторонні дослідження, місцева преса, форуми і спільноти професійних мережових груп. Навіть якщо обрана країна визначається високим потенціалом продажів, необхідно переконатися, що компанія може запропонувати «правильний» продукт і «правильний» бренд, який буде користуватись попитом серед місцевих споживачів.

Міжнародні виставки, ярмарки, фестивалі, конкурси є частиною міжнародного маркетингу. Це місце, де можна побачити і спробувати новий продукт від виробника, оцінити його зовнішній вигляд та смакові якості, дізнатися всю інформацію про технології виробництва бренду. Міжнародні виставки — це місце, де налагоджуються ділові партнерські стосунки: здійснюються спільні проекти, залучаються іноземні інвестиції, укладають довгострокові договори між продавцями і покупцями або відбувається інформаційний обмін досвідом.

Якщо вивчена інформація та отримані результати дослідження виправдовують очікування щодо ефективності розгортання бізнесу, то можна впевнено далі просуватись на нові зарубіжні ринки.

1.3) Розробка бізнес-плану.

Після вивчення особливостей цільового ринку і встановлення чітких цілей міжнародного зростання отримана інформація узагальнюється в межах бізнес-плану, який повинен включати в себе:

- докладний опис компанії та деталізацію її цілей;
- обґрунтування вибору цільового ринку та конкурентних переваг;
- аналіз географічних, демографічних, економічних, культурних, політичних та інфраструктурних чинників;
- оцінку розміру, характеристик і прогнозованого зростання ринку;
- оцінку продуктів і стратегій конкурентів;
- юридичні аспекти – можлива необхідність отримання ліцензії або сертифікату, необхідних для експорту в країну, а також інформація щодо тарифів і правил імпорту, які впливають на бізнес.

3. Реалізація проекту на засадах ефективного партнерства та будування ціннісних відносин із локальними спільнотами. Даний елемент стратегії міжнародного зростання представляє собою сукупність заходів із просування компанії на міжнародному рівні в сфері організаційної адаптації, маркетингу, логістики, платіжних сервісів, будування лояльності клієнтів.

2.1) Організаційні зміни для адаптації на міжнародному рівні.

Міжнародна експансія вимагає зміни принципів організації та управління компанією. Щоб визначити напрями корегування необхідно проаналізувати кожен аспект внутрішньої бізнес-моделі і визначити чи є вона ефективною в глобальних умовах. Зокрема, це стосується ланцюжка поставок, який достатньо складно без змін перенести на міжнародний рівень. У цьому випадку ефективним кроком може стати

міжнародне партнерство, яке дозволить пропонувати клієнтам глобальне охоплення. Якщо підприємство представляє собою малий бізнес або стартап, то слід за кордоном знайти аналогічні підприємства в межах свого виду економічної діяльності, скласти список потенційних партнерів і налагодити співробітництво.

Важливим моментом налагодження міжнародного партнерства є розробка і просування конкретних пропозицій щодо співпраці, які можуть містити:

- переваги співпраці і можливості для потенційного партнера;
- очікування компанії від співпраці і необхідність партнерства (мотивація власної пропозиції);
- план спільних дій.

Велика різниця між веденням бізнесу всередині країни і на міжнародному рівні - це культура. За даними Хилька Клинкенберг, менше ніж 25 % підприємств за кордоном є успішними. Клинкенберг пропонує наступні поради, щоб уникнути дорогих помилок в **міжнародних ділових зустрічах**:

- Будуйте стосунки, перш ніж приступити до справи.
- Не накладайте обмеження часом.
- Зробіть ваше дослідження.
- Запросіть свого власного перекладача.
- Розумійте мову тіла.
- Одягайтесь поважно і авторитетно.

Після попереднього дослідження ринку і здійснення необхідних внутрішніх змін в організації діяльності компанії, важливо провести розрахункові ринкові тести, щоб закріпитися і визначити, як поліпшити пропозицію відповідно до особливостей локального ринку. Завдяки цьому підходу, McDonald's - компанія, яка в 2013 році 65 % свого операційного доходу заробила за кордоном - навчилися повністю міняти своє меню в залежності від місця розташування.

Початкове тестування ринку відповідає потребам охоплення нових іноземних споживачів. Відстеження продажів, розмірів витрат і відгуків клієнтів дозволить постійно покращувати свою пропозицію.

2.2) Стандартизація та ціноутворення у світових масштабах.

Для виведення лінійки продуктів на міжнародний рівень, їх необхідно стандартизувати під міжнародні стандарти. Завдання стосується не тільки самого продукту, але і його упаковки: форми, дизайну, розміру, маркування — це полегшує визнання продукту споживачами за кордоном. У багатьох країнах щодо маркування продукту пред'являються свої вимоги. Відомості про продукт містять обов'язковий перелік інгредієнтів, використання добавок і консервантів, поживну цінність, найменування виробника, походження товару — все це має бути відображено на упаковці. Інструкція в різних країнах повинна бути мовою тієї країни, де передбачається реалізовувати товар. Використовуючи стандартну упаковку, компанії можуть заощадити значні кошти.

Ціна часто є одним з найбільш суперечливих елементів в маркетингу. Вона відображає не тільки певний рівень якості, престижності бренду, але і безпосередньо відноситься до позиціонування бренду. Різна купівельна спроможність, розходження в доходах, валютах, у витратах на виробництво, транспортування, розходження в митах не можуть дозволити виробникам реалізовувати один і той же продукт за однаковою ціною в різних країнах. Як

правило, відбувається коригування маркетингових підходів, і часткове або повне пристосування бренду з урахуванням місцевих умов і особливостей.

2.3) Політика поширення бренду.

Запуск продукту завжди починається з фази освіти і створення сильного образу. Розуміння важливості реклами і маркетингу на міжнародному рівні є пріоритетами для всіх компаній, що прагнуть за рахунок сильної маркетингової стратегії отримати визнання свого бренду на зовнішньому ринку, що в перспективі позитивним чином позначиться на розвитку компанії в цілому.

Міжнародна реклама — це ефективний метод просування бренду на міжнародний ринок. Мета реклами - переконати цільову аудиторію за межами рідної країни в неперевершених властивостях унікального продукту або лінійки продуктів, їх переваги та особливості.

2.4) Можливості онлайн-продажів.

Онлайн-ринки забезпечують малому бізнесу можливість швидко та економічно ефективно виходити на нові ринки. Такі онлайн-платформи, як Linio і MercadoLibre в Латинській Америці, Lazada в Південно-Східній Азії і Jumia в Африці відкривають двері для споживачів по всьому світу. На онлайн-платформах є багато клієнтів, які хочуть придбати широкий спектр товарів, тому платформи здатні генерувати більше продажів. Компаніям немає необхідності вкладати кошти в брендинг, дизайн сайту або маркетинг, тому витрати на просування є досить низькими. При цьому онлайн-платформи дають можливість швидко розпочати справу в новій країні, забезпечуючи легкий доступ до нових споживачів і зберігаючи низькі накладні витрати і витрати на залучення клієнтів.

2.5) Логістика і управління запасами.

Хоча онлайн-платформи часто піклуються про доставку продукту кінцевому споживачеві, доставка продукту на склад може викликати логістичні проблеми. У зв'язку із цим аутсорсинг доставки є одним з варіантів вирішення потенційної проблеми. **При виборі постачальника** потрібно враховувати три серйозних фактора:

- близькість до ринку;
- масштаби поставок;
- строки і вартість доставки.

Ще однією проблемою для малого бізнесу є можливість стратегічного управління замовленнями і запасами на декількох ринках. Для малих підприємств це може означати, що кілька замовлень, зроблених одним клієнтом, відправляються разом і що склади із найбільшим оборотом поповнюються в першу чергу. По мірі зростання компаній управління запасами створює засади для встановлення цін і розробки достовірних прогнозів.

2.6) Способи оплати.

Отримання платежів представляє найбільшу складність для компаній, що виходять на глобальний рівень. Банківські платежі історично є універсальним рішенням для транскордонних платежів, але вони не є економічними, особливо для підприємств, що займаються операціями з більш низькою вартістю. Тому більшість підприємців віддають перевагу постачальникам платіжних послуг (PSP). **При виборі постачальника платежів** необхідно врахувати декілька важливих моментів:

- державне регулювання суб'єкта, що надає платіжні послуги;

- співпраця із торговими майданчиками партнерів;
- наявність сильного сервісу і підтримки;
- можливість оплати в локальній валюті;
- час, необхідний для отримання коштів.

2.7) Лояльність клієнтів і служба підтримки.

У світі налічується близько 3,1 мільярда користувачів інтернету, майже дві третини з яких є носіями англійської мови. Таким чином, коли справа доходить до виходу на глобальний рівень, основним питанням стає мовне питання та проблема якості перекладу маркетингових матеріалів, реклами, веб-сайтів і соціальних мереж, а також всіх інструментів, які використовуються для залучення споживачів. Результати опитувань також свідчать, що 90% японських споживачів, 79,5% німців і 82,5% італійців вважають за краще робити покупки в інтернеті на своїй рідній мові. Тому якщо фірма орієнтована на відповідні країни критично важливим моментом стає налаштування автоматичного перекладу програм та веб-сайту компанії.

Для того, щоб досягти успіху на міжнародній арені необхідно також проявляти терпіння, наполегливість і повагу до інших культур і ділових норм. Одним з вірних способів досягнення цієї мети є забезпечення обслуговування клієнтів рідною мовою. Це можна зробити, створивши місцеву команду представників служби підтримки клієнтів, залучивши третю сторону, яка пропонує відповідні послуги або використовуючи програмне забезпечення для перекладу електронної пошти.

Питання для самоконтролю:

1. Переваги і недоліки міжнародного зростання
2. Дослідження міжнародних ринків
3. Основні принципи просування компанії на міжнародних ринках