A background image of a Parisian street scene. The Eiffel Tower is visible in the distance, partially obscured by the text. The street is lined with multi-story buildings and trees. The overall tone is warm and slightly hazy.

АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНЫХ РЫНКОВ И СТРАТЕГИИ ПРОНИКНОВЕН

Выбор способа проникновения

Эклектичная теория

Даннинга:

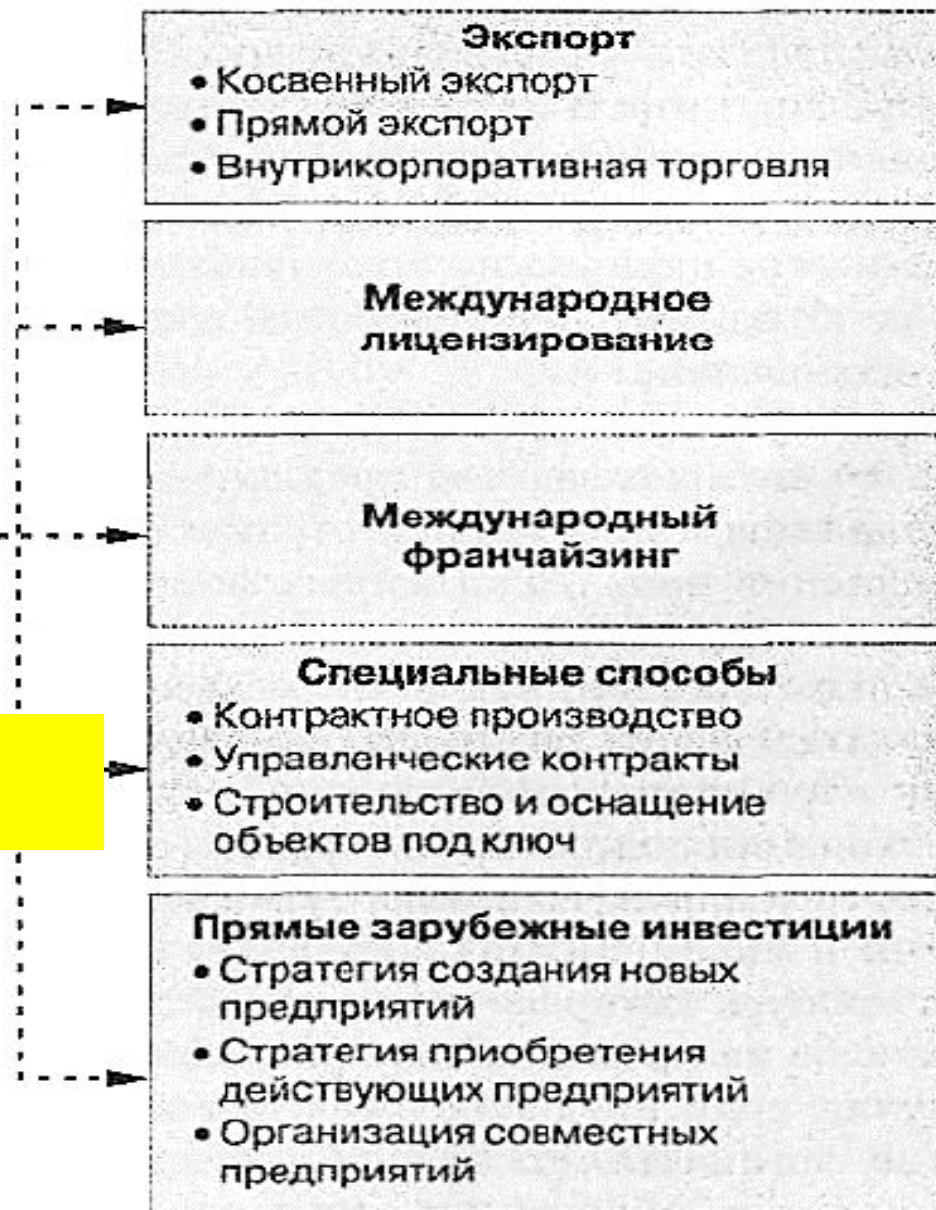
- **Преимущества обладания ценными активами** (специфические преимущества собственника);
- **Преимущества размещения** (из-за дешевизны местных ресурсов, больших размеров местных рынков, превосходной местной инфраструктуры, в том числе сбытовой)
- **Преимущества интернализации операций** (фирме выгоднее использовать все эти преимущества самой)



Вопрос 17: Стратегии интернационализации (способы проникновения на внешний рынок) (Знать определение, плюсы и минусы)

- **Необходимость контроля над работой дочерних предприятий**
- **Доступность ресурсов и международная стратегия компаний**

Способы проникновения



Экспорт товаров или услуг на зарубежные рынки



- Контроль финансового риска
- Небольшой объем инвестиций
- Постепенность

Формы экспорта

- косвенный экспорт
- прямой экспорт
- внутрикорпоративный обмен товарами или услугами.

Indirect exporting

- Компания продает свою продукцию отечественному заказчику
- Компания продает товары отечественной оптовой компании, которая впоследствии перепродает эти товары иностранной фирме
- Компания продает местному подразделению иностранной компании, которое транспортирует эту продукцию за рубеж.

Hewlett-Packard покупает микропроцессоры у Intel, использует их для сборки компьютеров, а затем экспортирует эти компьютеры в Европу





Преимущества непрямого экспорта

- ❖ *Требует незначительных ресурсов (мелкие и средние предприятия)*
- ❖ *Внешнеторговые предприятия и экспортные фирмы реализуют приобретенную у отечественных предприятий продукцию на свой собственный риск*
- ❖ *Не требует больших организационных усилий, штатных работников*
- ❖ *может оборваться сравнительно быстро, если выяснится, что она оказалась нерезультативной.*

Недостатки:

- ❖ *Не все товары (услуги) могут реализовываться на внешнем рынке. (технически сложные комплексные товары и услуги)*
- ❖ *Приводит к убывающей доходности*

Во всех случаях посредники оптимально используют рыночный потенциал и возможности сбыта продукции, допускают ошибки и просчеты в своих действиях, которые сказываются на доходах производителей экспортных товаров

Direct exporting

продажа товаров заказчикам (дистрибьюторы или конечные потребители)
расположенным за пределами страны компании

+ ценный опыт ведения международных деловых операций



Baskin-Robbins: 1990 г.

74 розничные торговые точки, тщательно проанализировав при этом вкусы и предпочтения местных потребителей





Преимущества прямого экспорта

- ❖ *целенаправленное управление и контроль над сбытом*
- ❖ применим к более широкому спектру товаров и услуг

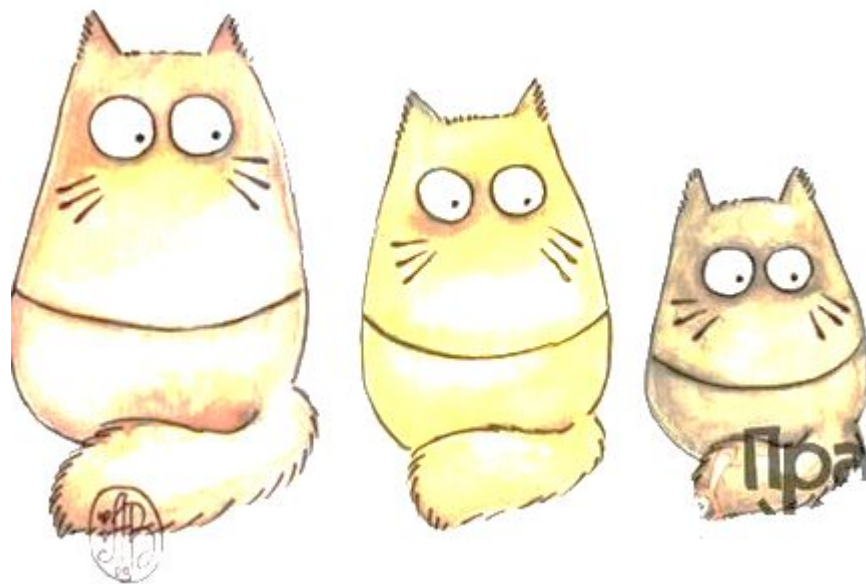
Недостатки прямого экспорта

- ❖ в случае прямого экспорта без посредников требуются собственные людские ресурсы на местах
- ❖ для определенных товаров и услуг прямой экспорт точно так же, как и непрямой, считается неподходящим (касается товаров, требующих сложного послепродажного обслуживания)
- ❖ сложности экономического порядка, связанные, например, с ухудшением обменных курсов

Intracorporate transfer

40% от общего объема экспортно-импортных операций

British Petroleum транспортирует сырую нефть из своих хранилищ в Кувейте в адрес австралийского дочернего предприятия



Международно
е
лицензирано
е

Лицензирование

процедура, в соответствии с которой **компания-лицензиар предоставляет право на использование** своей интеллектуальной собственности (технологии, методов ведения бизнеса, патентов, авторских прав, брендов и торговых марок) другой компании, **компании-лицензиату, за определенное вознаграждение**



Основные вопросы

1. Определение содержания лицензионного соглашения
2. Установление размеров лицензионных платежей
3. Определение прав, льгот и ограничений, которые должны быть зафиксированы в лицензионном соглашении
4. Определение срока действия лицензионного договора

КОГДА?

Целесообразно: высокие тарифные и нетарифные ограничения, затрудняющие ввоз товаров в эти страны; существуют ограничения на ПЗИ или на репатриацию прибылей; хорошая защита интеллектуальной собственности



- + не требует больших прямых издержек
- + преимущество размещения производства в зарубежных странах, не принимая на себя право собственности на зарубежные предприятия и не неся никаких управленческих и инвестиционных обязательств за рубежом.

- +относительно низкий уровень финансового риска

- +позволяет лицензиару собрать больше информации о потенциальном объеме продаж своих товаров или услуг на новом рынке, не выделяя на это больших финансовых и управленческих ресурсов.

- +возможность производить и продавать товары или услуги, которые уже получили признание на других международных рынках, при относительно небольших издержках на

НИОКР

Основные вопросы международного лицензирования

- 1) Определение содержания лицензионного соглашения;
- 2) Установление размера лицензионных платежей;
- 3) Определение прав, привилегий и ограничений;
- 4) Определение срока действия лицензионного договора.

Определение сферы действия соглашения

Heineken имеет эксклюзивное право на производство и продажу напитка «Pepsi-Cola» в Нидерландах

PepsiCo должна либо предоставить в распоряжение Heineken формулу изготовления напитка, либо поставлять в адрес компании концентрированный сироп колы

PepsiCo не имеет права заключать лицензионные соглашения о продаже напитка «Pepsi-Cola» с конкурирующими компаниями в Нидерландах;

компания Heineken не имеет права выпускать другие продукты компании

PepsiCo («Lay's») без заключения отдельного соглашения.

Heineken не имеет права изменять формулу изготовления напитка PepsiCo, продавать продукты компании на рынке как свои собственные или вывозить их за пределы Нидерландов.



Установление размера лицензионных платежей

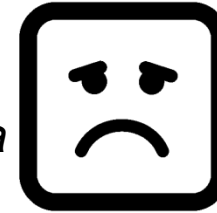
Роялти (royalty)

Фиксированная сумма в расчете на единицу проданного товара или в виде процентов от продаж лицензионных товаров или услуг.

3 до 5% объема продаж



Определение прав, привилегий и ограничений



- Начинает использовать материал более низкого качества*
- Продает информацию другой компании*
- Может занизить данные об объеме продаж, стремясь сократить размер лицензионных платежей*



Определение срока действия лицензионного договора

лицензиар может стремиться к заключению краткосрочного лицензионного договора =>

лицензиат вряд ли согласится вкладывать деньги в необходимое изучение потребительского спроса, создание сетей распределения и/или размещение производственных мощностей

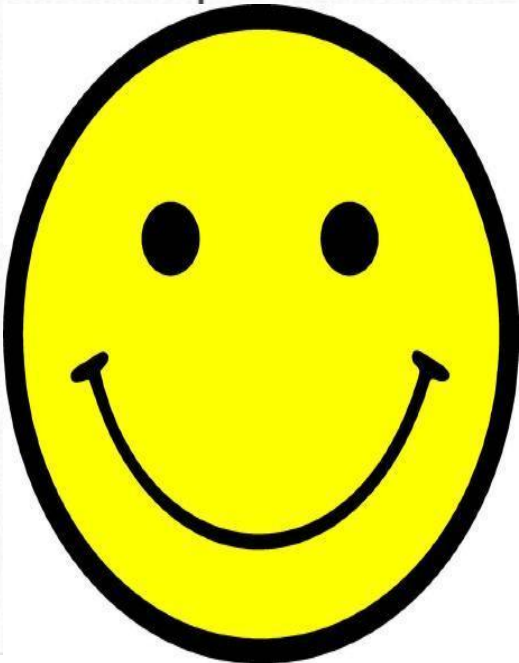
Лицензиаты, построившие тематический парк Токийский Диснейленд, настаивали на заключении 100-летнего лицензионного соглашения с *Walt Disney Company*. *Только при выполнении этого условия они* согласились инвестировать миллионы долларов в строительство парка

Международн ый франчайзинг

Франчайзинг (franchising) предоставляет франчайзеру больше прав в плане контроля над деятельностью франчайзи, а также предусматривает более мощную поддержку франчайзи со стороны франчайзера, чем в случае сотрудничества между лицензиаром и лицензиатом

- торговая марка
- технология
- продукт с хорошей репутацией
- организация рекламной кампании
- подготовка персонала
- разработка программ обеспечения качества
- товаров или услуг



	Для франчайзоров	Для франчайзи
Преимущества	<ol style="list-style-type: none"> 1. Быстрое расширение бизнеса на новых рынках с минимизацией собственных финансовых затрат и трудовых ресурсов. 2. Снижение риска, так как собственный капитал участвует в расширении дела в минимальной степени. 3. Освобождение от необходимости оперативного управления. 4. Получение дополнительных доходов за счет выплат франчайзи. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность начать собственное дело. 2. Готовая "ниша". Франчайзи покупает готовый бизнес, опробованный всесторонне франчайзором. 3. Торговая марка. Франчайзи покупает право пользоваться относительно известной торговой маркой, фирменным знаком или стилем. 4. Реклама. Наличие товарного знака дает возможность пользоваться всей мощью рекламы этого товарного знака. 5. Помощь. Франчайзор передает франчайзи технологию ведения бизнеса. 6. Облегчение доступа к кредитным ресурсам, поскольку франчайзор может выступать
		<p>гарантом по кредитам.</p>
		<p style="text-align: right; font-size: 2em; color: purple;">20</p>

	Для франчайзоров	Для франчайзи
Недостатки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необходимость кропотливой продуманной работы с франчайзи, от которых фактически зависит успех бизнеса в целом. 2. Невозможность завершить отношения с франчайзи, который не следует правилам системы. 3. Влияние плохо работающих франчайзинговых предприятий. 4. Трудности сохранения конфиденциальности коммерческой тайны. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Меньше экономической свободы, ограничение инициативы. 2. Невозможность быстрого выхода из бизнеса, так как договор франчайза обычно заключается на относительно большой срок. 3. Установление необходимого сотрудничества среди всех франчайзи системы.



McDonald's
Baskin-Robbins
Pizza Hut
KFC
Benetton

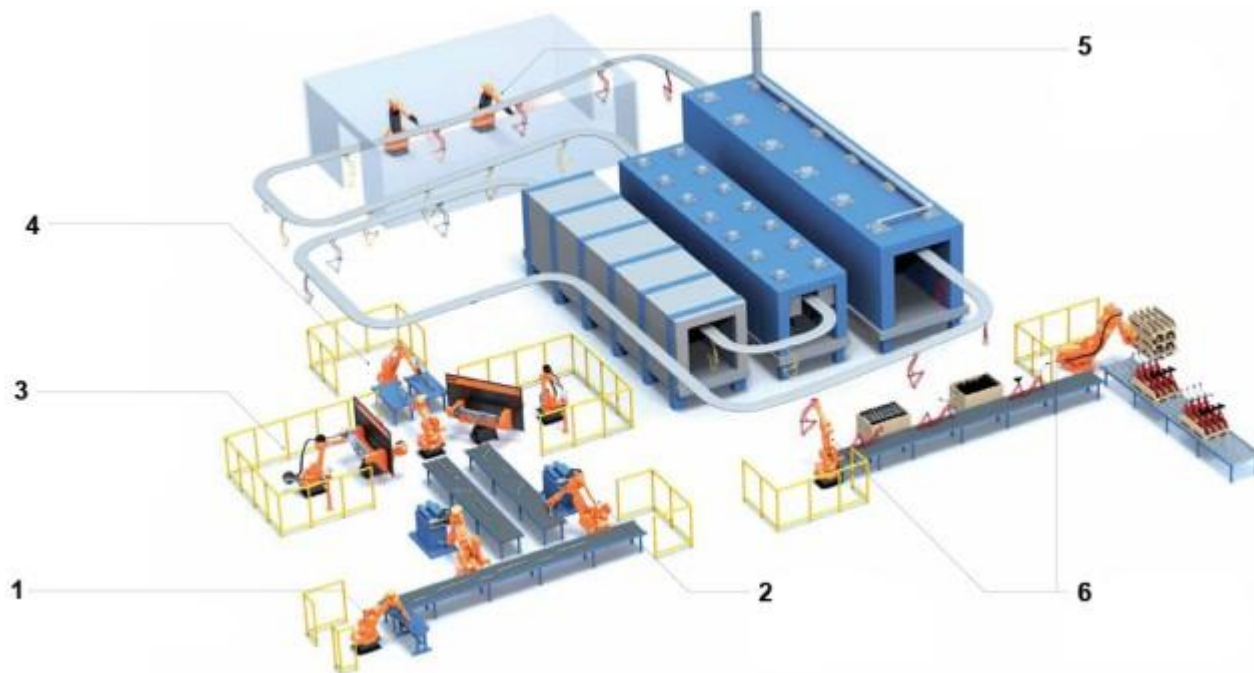


Контрактное производство

Контрактное производство (contract manufacturing)

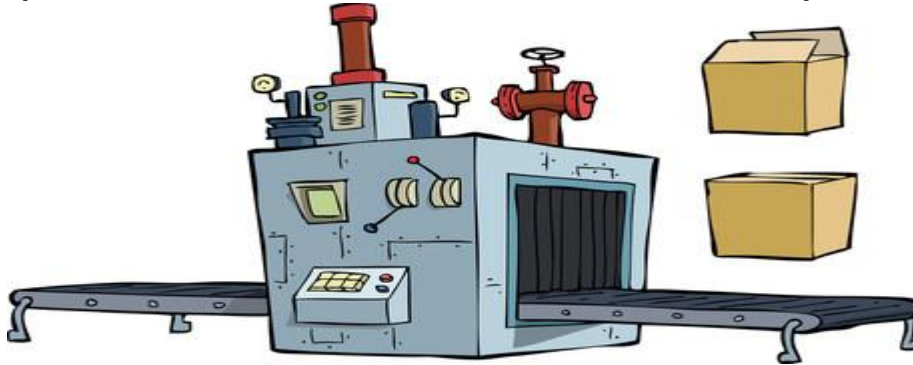
позволяет компании сократить объем финансовых и трудовых ресурсов, необходимых для физического изготовления продукции

Nike: фокусирование ресурсов компании на маркетинге продукции; заключены контракты на производство спортивной обуви «Nike» с многочисленными предприятиями, расположенными в странах Юго-Восточной Азии



Подрядчик может выступать в двух разных ролях:

1. OEM (англ. original equipment manufacturer — производитель оригинального оборудования). В этом случае он получает от заказчика полный пакет документации, необходимой для выпуска продукции с заданными характеристиками и дизайном.
2. ODM (англ. original design manufacturer — разработчик оригинального проекта). При таких отношениях он ведет проект целиком — начиная от конструкторских и дизайнерских разработок и заканчивая собственно производством.



Asus: Сначала размещала заказы на сборку ноутбуков из готовых компонентов у известных тайваньских производителей. Затем, по мере развития отношений, один из подрядчиков предложил взять на себя не только сборку, но также конструкторские работы и дизайн. Компания согласилась и теперь может полностью сконцентрироваться на поддержке бренда и развитии системы маркетинговых коммуникаций.

Выгоды для заказчика



- 1. Возможность сосредоточиться на продвижении**
- 2. Эффективное управление себестоимостью.** Контрактное производство позволяет уменьшить долю прямых затрат в структуре себестоимости конечного продукта
- 3. Более простое управление качеством продукции.** Если продукция не соответствует стандартам качества, утвержденным договором, Вы можете разорвать договор и получить деньги назад
- 4. Увеличение ликвидности активов.** Финансовое состояние предприятий, поручивших выпуск продукции подрядчикам, как правило, лучше, чем у конкурентов, которые осуществляют капитальные инвестиции в производство
- 5. Возможность протестировать идею**

Риски для заказчика



- 1. Снижение конкурентоспособности.** У компании, которая передала производство на аутсорсинг, меньше возможностей снижать цену, так как уровень цены, приемлемый для такой фирмы, выше, чем у конкурентов
- 2. Превращение подрядчика в конкурента**
(станки компании Anderson: финальную сборку и настройку предпочитают выполнять в Европе)
- 3. Репутационный риск. Штмп «Сделано в Китае»**
- 4. Не допускайте, чтобы производитель использовал для выпуска Вашего товара уникальную технологию, на которую имеет патент**

Важно:

- Партнер должен иметь связи в отрасли и обладать перспективами развития;
- В приложении к контракту обязательно оговорите сроки выполнения заказов и размер неустойки в случае их срыва
- Требуйте гарантий на произведенные изделия
- Чем детальнее будет смета, приложенная Вами к контракту, тем лучше — указывайте каждый болт и шуруп.
- Четко формулируйте техническое задание.
- Тестируйте готовую продукцию.
- Также в контракте нужно непременно зафиксировать минимальный срок, в который подрядчик должен предупредить заказчика о предстоящем расторжении договора, чтобы у заказчика было достаточно времени на поиск нового партнера.



Управленчески й КОНТРАКТ

Управленческий контракт (management contract) — это соглашение, в соответствии

с которым одна компания предоставляет управленческие, технические и другие специализированные услуги второй компании на протяжении предварительно оговоренного периода за денежное вознаграждение.

- фиксированная плата или процент от продаж.
- может быть также предусмотрена выплата специальных премий за повышение прибыльности, увеличение объема продаж или обеспечение высокого уровня качества.

Hilton Hotels предлагает услуги по управлению и резервированию мест тем гостиницам, которые управляются управлением «Hilton», но не являются собственными.



Строительство объектов под ключ

Контракт на строительство объекта под ключ

(turnkey contract)

— это договор, в соответствии с которым компания берет на себя обязательства по проектированию, строительству и оснащению объекта с последующей передачей заказчику объекта, полностью готового к эксплуатации.

□ Фиксированная цена;

□ Оплата по принципу «издержки плюс фиксированная прибыль»



□ЕХ: Строительство атомной электростанции, аэропорта или нефтеперерабатывающего завода.

□*Получение контрактов на строительство* выгодных объектов во многих случаях основывается на возможностях финансирования со стороны правительства страны, в которой расположена строительная компания или на наличии политических связей между родной страной компании и страной заказчика.

□«проекты СЭП» («строительство-эксплуатация-передача») предполагающие, что компания строит объект, эксплуатирует его, а затем передает право собственности на этот объект другой компании.

❖*У правительства Габона появились планы улучшения качества снабжения граждан страны электроэнергией и питьевой водой. Получив помощь от Международной финансовой корпорации, правительство Габона заключило контракт с ирландской компанией Electricity Supply Board International и французской компанией Compagnie Generale des Faux на эксплуатацию электросети и системы водоснабжения страны на протяжении 20 лет. Эти две компании инвестировали \$600 млн в модернизацию соответствующих мощностей. До истечения*

