

Второй цикл Обучения Преподавателей

«Глобализация: от Конкурентоспособности до Экспортной Производительности» Давиде Бранко, Магистр Наук

Ташкент, Узбекистан
3-ноября 2014

Конкурентоспособность вкратце

Что такое «Конкурентоспособность»?

Изучение темы: Разделиться на группы
и определить в течении 10 минут...

Интернационализация вкратце

Что такое «Интернационализация»?

Изучение темы: Разделиться на группы
и определить в течении 10 минут...

Конкурентоспособность: набор промышленных политик, инструментов поддержки, повышения качества, инновации (и продукта и процесса), технологического процесса и т.д., для улучшения способности Страны поддерживать соревнования её экономической обстановки и социальной среды в целом... (способность конкурировать не только одного Предприятия)..

Интернационализация: развитие особой стратегии (и ее инструментов) для поддержки и продвижения экономики (и производство или услуги) области, сектора, региона посредством продвижения Предприятия на международном уровне, стимулирования Предприятий содействием экспорту, основывая на определенных инициативах поддержки процесса интернационализации Предприятий....

Конкурентоспособность и Интернационализация

Интернационализация - часть Конкурентоспособности, одно из последствий;

Конкурентоспособность – это «Миссия»,
«Интернационализация» - «цель», связанная с
Предприятиями..

История и Конкурентоспособность

Конкурентоспособность связана с «Культурой и Историей»; Интернационализация - с инструментами и методами... (помните М.Е. Портер, «Конкурентоспособные Преимущества Стран», 1991)...

Изучение Темы: Попробуйте объяснить, почему у каждой Страны/Региона есть своя собственная особая область, где конкурировать лучше. Вам в помощь:

- Почему итальянцы настолько известны тем, что конкурентоспособны во всем, что связано с «Дизайном и Креативностью» или «Быстрыми Автомобилями»?
- Почему немцев считают такими большими фанатиками «Лоустики» и высокой «Технической ценности»?

Что насчет Узбекистана??

Интернационализация: инструменты..

Какой тип инструментов (поддерживающих действий) Вы знаете, чтобы поддержать Предприятия, чтобы быть конкурентоспособными за границей???

Изучение Темы: Обсудите в группе, определите и опишите по крайней мере 3 поддерживающих действия (инструментов), которые используют Ваши Экономические Учреждения при помощи Вашим Предприятиям стать конкурентоспособными и продавать свои продукты за границей или же при защите Вашей Экономике от внешних конкурентов.

Интернационализация...

В чем различие между "Интернационализацией" как процесс и "интернационализацией" в пределах одного Предприятия?

Изучение Темы: Обсудите в группе и найдите ключевые различия между этими двумя понятиями..

Интернационализация и Глобализация

В чем различие между "Интернационализацией" и "Глобализацией"?

| | |
|--|---------------------|
| МСП могут быть «объединены»? | ДА НЕТ Зависит от.. |
| МНП могут быть «объединены»? | ДА НЕТ Зависит от.. |
| продукт может «интернационализироваться»? | ДА НЕТ Зависит от.. |
| деятельность может «интернационализироваться»? | ДА НЕТ Зависит от.. |
| продукт может быть «объединен»? | ДА НЕТ Зависит от.. |
| деятельность может быть «объединена»? | ДА НЕТ Зависит от.. |

В группе объясните свои ответы, давая примеры...

Вы Глобализируете продукт и Интернационализуете деятельность!!!

Предприятие, не глобальное, может только приспособить свой продукт к Рынку, а не навязать свой продукт на Рынок (ведомый-приспособлением)!!!

Только Глобализированные Предприятия «навязывают» свои продукты на Рынки (ведомый-растяжением)!!!

| АСПЕКТ СТРАТЕГИИ | ВЕДОМАЯ СРЕДА «ПРИСПОСОБЛЕНИЕ» | ВЕДОМАЯ РЕСУРСОМ «РАСТЯЖЕНИЕ» |
|--|---|--|
| Основа Стратегии | Стратегическое соответствие между Внутренним Рынком и Структурой Организации | Ресурсы ресурсов для упрочения Систематизации цены и качества |
| Конкурентоспособные Преимущества с помощью | Применение Различительной и Дифференциальной, основанной на потребности Рынка | Дифференцирование, основанное на комплексе, которое создано потребностями на Рынке |
| Малые Источники вызваны с помощью | Накопление и Защита Имен | Патентовые торговые марки |
| Снижение риска с помощью | Партнерские Бизнес Продуктов / Выхода | Партнерские Выборы Компаний |
| Корпоративный Центр исследует каналы в | Стратегии Логистической или Финансовой | Основные Компании |

Углубление:

от Интернационализации к Производительности Экспорта Итак, как единственное Предприятие, как Вы пойдете, в «Международные» или «Глобальные»?

Рассмотрим 3 уровня процесса интернационализации (мы более подробно рассмотрим их позже):

Почему «идти на международном уровне»?

Потому, что внутренний рынок беден, или же Вы плохо выступаете в нём?

НЕПРАВИЛЬНО ...!! Если Вы не можете плавать в своём море, Вы будете испытывать ещё большие проблемы, чтобы плавать в открытом море..

Итак, «Экспортирование»??

Вы «экспортируете»????

(действительным образом: продажа – это не быть купленной.. продажа маленьких случайных партий кому-то не означает «экспортировать» ...)

Если, когда, что, сколько и как Вы готовы К

случай: 1992г., обесценивание Лир/Немецкой марки

«Экспортирование» – это интегрированный сложный системный процесс, который вовлекает и пересмысливает все внутренние функции и приспособляет их для извлечения пользы из положительных внешних условий (ведомый приспособлением..)

«Экспортирование» относится к коммерциализации продуктов и услуг; НЕ ДЕЙСТВИИ. Вы не экспортируете действия. Вы интернационализуете действия (если Вы можете ...) глобализируете продукты/услуги ... так что «экспортирование» - это только часть большого процесса интернационализации (или глобализации) ... не случайный и не незапланированный ...

“Повушка на Карте”

Как не опытные предприниматели и менеджеры отвечают на необычные вопросы (при условии, что они знают значение «экспортирования»..)

- Куда Вы хотите экспортировать?
- И Почему?

(случай.)

Почему не Экспортировать??

Если Вы не готовы, не убеждены, не структурированы, с ограниченными ресурсами и не в состоянии принять более высокий систематический риск, то лучше сначала объединить знания, навыки и полномочия на внутреннем рынке, посещая за границу, гладко увеличивая на опытных тестах в более близких рынках, параллельно приспосабливая внутреннюю структуру и только потом прыгать в открытое море

много проб, но мало побед ...!!!

Какие Страны / Регионы?

- Есть 200 Рынков в Мире
- У каждого Рынка есть свой потенциал Инвестиционной Прибыли (ИП), Рентабельности Продаж (РП), Объема, Доходности...
- У каждого Рынка есть свои затраты для входа
- Каждый Рынок имеет свои логистические ограничения
- У каждого рынка есть свой Риск
- У каждого рынка есть свои затраты управления
- Каждый Рынок должен быть сравнен друг с другом, чтобы оценить, который из них доходнее
- Каждое Предприятие должно выбрать 3-5 «основных рынков» из потенциального количества в 30-40
- Никакая часть большого Межнародного МНП не может покрыть все Рынки

- Каждый Рынок, имеет свой цикл, технический уровень, Культуру
- Каждый Рынок, имеет свои характеристики «SLEPT» («СЛЭПТ»)
- Хорошо «Экспортировать» на немногих Рынках намного лучше, чем плохо «экспортировать» на многих.
- Увеличение 10% продаж на Рынке, потенциал которого - 40% означает НЕ 10% увеличение, а все еще 30 % должно быть увеличено
- Увеличение 50% продаж, но увеличение только 10% предела прибыли до налогов, означает плохой результат
- Увеличение объема не означает увеличение прибыли.
- В бизнесе мы находимся в «играх с нулевым результатом» и под ограниченными ресурсами, всякий раз, когда я вкладываю капитал куда-нибудь (деньги, время, штат.), я ограничиваю инвестиции где-то в другом месте...

Потенциальные Рынки ДОЛЖНЫ быть проанализированы, оценены и сравнены для подсчета и соответствия намечаемых к использованию ресурсов на выбранном Рынке с их особыми ожидаемыми ИП, РП,

.. но, перед действием, где Вы?

Анализ 1-уровня: Внешняя Среда

- СЛЭПТ (Социальный, Легальный, Экономический, Политический, Технологический)
- Планирование Сценария
- Ключевые Факторы
- 6 сил

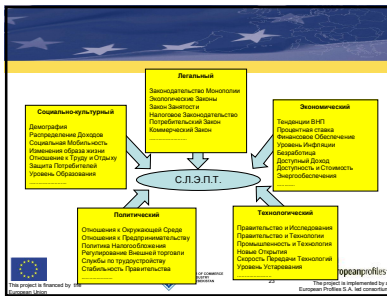
Анализ 2-уровня: Конкурентоспособная Среда

- Стратегический Анализ Группы
- Анализ Сегментации Рынка
- Анализ Восприимчивой Ценности
- Матрица Направлений
- Анализ Конкурентов

Какие Вы используете?

С.Л.Э.П.Т.

- Социальный
- Легальный
- Экономический
- Политический
- Технологический



Влияние

| Ключевые Факторы | Влияние | Низкое | Среднее | Высокое |
|------------------------|---------|--------|---------|---------|
| Рыночное Схождение | | | | X |
| Ценовое Преимущество | | X | | X |
| Влияние Правительства | | X | | X |
| Глобальная конкуренция | | X | X | X |

--- Безрецессионные лидерыства
 Рецессионные лидерыства
 Автомобили

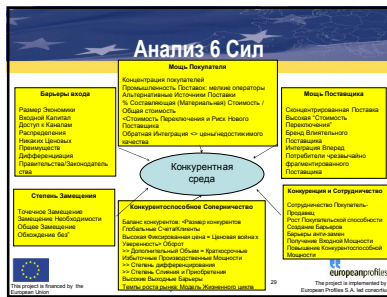
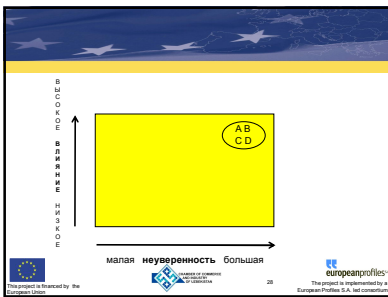
Планирование сценария

- Создание возможных представлений будущего для организации, группируя Ключевые Факторы Среды и Перемен оказывает влияние на высоком уровне неопределенности

→ Долгосрочное Представление (минимум 5 Лет)
 Немного Ключевых Факторов Успеха
 Высокая Уровень Неуверенности

ШАГИ:

1. Идентификация Ключевых Сил (например из Списка СЛЭПТ)
 - мало Ключевых Сил
 - с Наибольшим Влиянием
 - и с Большой Неуверенностью
2. Создание Сценариев:
 - Малое Количество Факторов: объединение различных сценариев с использованием предсказуемых будущих условий
 - Большое Количество Факторов: основанная на предсказуемых условиях оценка не помогает



Выбор Стран простая система

| Критерий | Значение (1-5) | Страна X1 (1-5) | Всего X1 | Страна X2 (1-5) | Всего X2 | Страна X3 (1-5) | Всего X3 | Страна X4 (1-5) | Всего X4 | Рейтинг |
|--------------|----------------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|---------|
| 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | X2 |
| 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | X4 |
| 3 | 2 | 4 | 8 | 3 | 6 | 3 | 6 | 2 | 4 | X1 |
| 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 8 | 2 | 4 | 2 | 4 | X3 |
| 5 | 4 | 2 | 8 | 5 | 20 | 1 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 6 | 4 | 3 | 12 | 3 | 12 | 1 | 4 | 1 | 4 | |
| 7 | 5 | 1 | 5 | 3 | 15 | 3 | 15 | 1 | 5 | |
| 8 | 3 | 1 | 3 | 3 | 9 | 3 | 9 | 5 | 15 | |
| 9 | 3 | 3 | 9 | 1 | 3 | 2 | 6 | 5 | 15 | |
| 10 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | |
| Итого | | | 58 | | 79 | | 57 | | 72 | |

The project is financed by the European Union. europeaprofiles

Что на счет «критерии»?

| Критерий (описание) | Значение (1-5) |
|---------------------|----------------|
| 1) | |
| 2) | |
| 3) | |
| 4) | |
| 5) | |
| 6) | |
| 7) | |
| 8) | |
| 9) | |
| 10) | |

The project is financed by the European Union. europeaprofiles



- ### В какой Стадии Развития
- 1. Косвенный Экспорт:** Предприятие не заинтересовано в наличии прямого физического присутствия на Рынке
- Производство все еще Дома
 - Немного «Ключевых Клиентов»
 - Цены все еще конкурентоспособные
 - Качество лучше чем у конкурентов
 - Высокий корпоративный вид
 - Экспортный продукт без или с очень ограниченными модификациями
- Когда:**
- Растут Затраты на оплату труда
 - Страны с более низкими затратами на оплату труда приобретают западные технологии
 - Растет Конкуренция
 - Увеличивается Потребность быть Ближе к Потребителю
 - Стабилизуются Объем продаж (бизнес)
- The project is financed by the European Union. europeaprofiles


- ### 2. Прямой экспорт: Предприятие увеличивает свое прямое присутствие на Рынке
- Держит производство Дома
 - Создает отдел продаж за границей
 - Держит прямыми только Ключевых Клиентов
 - Приспосабливает продукт к Рынку/Сегменту
 - Чаще внутренний торговый персонал за работой
- Когда:**
- Необходимо понять нужды клиентов
 - После и Пред-продажные сервисы должны поставляться на Рынок/Сегмент таким, как у конкурентов
 - Есть обязательства/барьеры/вопросы!
- The project is financed by the European Union. europeaprofiles

- ### 3. Интеграция: Предприятие интегрирует свое прямое присутствие на Рынке
- Переводит часть или же всё производство (и услуги) за границу посредством лицензирования, монтажа, производства, обеспечения авторскими правами, полной собственности, совместного предприятия..
 - Вход непосредственно в местное распределение со своей собственной распределительной сетью, или приобретение (Сливные и Полупозиции) существующих каналов распределения (сети)
- пример:** минеральная вода
- The project is financed by the European Union. europeaprofiles

- ### Формы входа??
- Прямые
 - Менеджер по Региональным Продажам
 - Иностраный Агент
 - Продажи по Почте
 - Оптовик-контингент
 - Дистрибьютор
 - Отдел продаж
 - Оптовик
 -
- The project is financed by the European Union. europeaprofiles

• Косвенные

- Агент по продажам
- Агент по Покупкам
- Брокер
- Комиссионер
- Торговая Компания
- Менеджмент Ауторсинга Экспорта
- Комбинированный
- Экспортный Консорциум
-




The project is financed by the European Union

europaeprofiles

• Смешанные

- Передача Технологии
- Филиалы по Сбыту
- Международные Тендеры
- Франчайзинг
- Лицензирование
- Установки
- Производство
- Совместное Предприятие
- Встречная Торговля
- Производственный Филиал
- Полный Собственник
-



The project is financed by the European Union

europaeprofiles

Этапы форм входа

| СТАДИЯ | ФОРМА |
|-------------------|---|
| Косвенный Экспорт | Косвенная |
| Прямой Экспорт | Прямая |
| Прямой Экспорт | Косвенная (на низкопотенциальных Рынках/Сегментах) |
| Интеграция | Прямая (Каналы Сбыта на Высокопотенциальных Рынках/Сегментах) |
| Интеграция | Прямая |
| Интеграция | Косвенная |
| Интеграция | Смешанная |

The project is financed by the European Union

europaeprofiles

.. как Вы определяете Цену?

Адаптация к Целевой Целевой Группе

Поддержка для улучшения эффективности основной деятельности

Основной деятельностью

Напрямую относящиеся к производству и распространению продукта/обслуживания

europaeprofiles

SWOT-TOWS...

| | Ресурсы/Сильные стороны | Угрозы/Слабые стороны | Возможности/Сильные стороны | Ресурсы/Сильные стороны | Угрозы/Слабые стороны |
|------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------|-------------------------|------------------------|
| Опасности | | | | | |
| Внутренние факторы (S) | Внутренние факторы (S) | Внутренние факторы (W) | Внутренние факторы (S) | Внутренние факторы (S) | Внутренние факторы (W) |
| Угрозы | Ресурсы/Сильные стороны | Угрозы/Слабые стороны | ВОЗМОЖНОСТИ | Ресурсы/Сильные стороны | Угрозы/Слабые стороны |
| Опасности | | | | | |
| Внешние факторы (T) | Внешние факторы (T) | Внешние факторы (O) | Внешние факторы (T) | Внешние факторы (T) | Внешние факторы (O) |

The project is financed by the European Union

europaeprofiles

- S-W: Внутренние факторы (внутренний анализ)
- T-O: Внешние факторы (внешний анализ)
- SWOT (от внутреннего к внешнему)
- TOWS (от внешнего к внутреннему)
- Система сценария (различные варианты для сравнения)
- Ресурсы ПРОТИВ Затрат
- Время 0> Время Tn

The project is financed by the European Union

europaeprofiles

Источники для Информации

Агенты & Дистрибуторы:

- www.iucab.com
- Ярмарки/Выставки
- Торговые Представительства по мэтчэйжингу
- Веб-Порталы по мэтчэйжингу
- Торговые Палаты
- Смешанные Палаты
- Веб-сайты/Брошюры Конкурентов
- Веб-сайты/Брошюры Дополнительных продуктов или услуг...
- Специализированные журналы/обзоры
- Интернет
-

Поставщики:

- Ярмарки/Выставки
- Торговые Представительства по мэтчэйжингу
- Веб-Порталы по мэтчэйжингу

The project is financed by the European Union

europaeprofiles

- Торговые Палаты
- Смешанные Палаты
- Веб-сайты/Брошюры Конкурентов
- Веб-сайты/Брошюры Дополнительных продуктов или услуг...
- Специализированные журналы/обзоры
- Интернет
-

Коммерческая Информация / Информация Страны: (пример)

- www.imf.org
- www.dnb.com
- www.cia.gov

The project is financed by the European Union

europaeprofiles

Управление культурой

"Экспортировать" означает знать, понимать и приспосабливаться к другим культурам (различным «кривым обучения»), и, потому что деловые операции – это действия между людьми, культура играет важную роль ... продажи – это результаты переговоров, не только холодных чисел, и основные правила поведения должны быть известны ...

80 % первых Китайско-Западных СП потерпели неудачу ИЗ-ЗА РАЗНЫХ КУЛЬТУР (олимпиад...)

Самоподготовка: предположите, что Вы имеете дело с партнерами:

- 1) из южной Италии (Сицилия)
- 2) из южной Германии (Бавария)
- 3) из Саудовской Аравии
- 4) из Китая (Кантонский регион)
- 5) из Японии
- 6) из Индии (Керала)
- 7) из Скандинавии

из США

The project is financed by the European Union

europaeprofiles

Будете ли Вы вести себя таким же образом?
 Будете ли Вы говорить о семье во время деловых переговоров с немцем?
 И с южным итальянцем?
 Будете ли Вы обсуждать религию с партнером из Саудовской Аравии?
 Пожмете ли Вы руку жене Вашего партнера индейца (Индуса)?
 Вы знаете что означает «Ринги» в Японии?
 Вы знаете немного истории этих Стран, только чтобы «сломать лёд»?

Logo: euroreaprofiles

..и Риск?

Риск может быть «экзогенным» или «эндогенным»:

- **Экзогенный** является внешним и не может быть изменен Вами, Вы должны знать его, чтобы уменьшить, и приспособить Ваше решение соответственно (дайте пример..)
- **Эндогенный** является внутренним для Вас и может быть изменен Вами (дайте пример..)

Logo: euroreaprofiles

Риск может быть смягчен:

- Информацией
- Страхованием
- Срочным факторингом
- Индексом риска (Клиента)
- Факторингом
- Знаниями
- Компетентностью
- Опытном
- Инкотермс ПРОТИВ Платежи
-

Logo: euroreaprofiles

Типы Оплат и Инкотермс

Платежи: EXW, FAS, FOB, CFR, CIF, CPT, CIP, DAF, DES, DEQ, DDU, DDP

Инкотермс: EXW, FCA, FOB, CFR, CIF, CPT, CIP, DAF, DES, DEQ, DDU, DDP

Logo: euroreaprofiles

Матрица риска

Риск страны: Высокий, Средний, Низкий

Ценность Клиента: Высокая, Средняя, Низкая

| | | | |
|---------|-------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| | Высокий | Средний | Низкий |
| Высокая | Гибкий-Адаптация-Страны | Средней-гибкости-Адаптация-Страны | Очень-гибкий-Адаптация-Страны |
| Средняя | Твердый-Адаптация | Средней-гибкости-Адаптация-Страны | Гибкий-Адаптация-Страны |
| Низкая | Твердый | Средней-гибкости-Адаптация | Гибкий-Адаптация |

Logo: euroreaprofiles

3,2,1... СТАРТ!!!

Logo: euroreaprofiles