**1 слайд.**

В современных условиях практически любая успешно развивающаяся компания в конечном итоге задумывается о принятии такого серьезного для ее дальнейшего развития решения, как расширение границ реализации своей продукции и выход на зарубежные рынки.

Процесс выхода предприятия на зарубежные рынки сам по себе сопровождается множеством рисков, связанных с жесткой международной конкуренцией, и требует проведения тщательных маркетинговых исследований. Учитывая неблагоприятную обстановку в политической сфере данный процесс усложняется и нуждается в более внимательном подходе к изучению внешней среды, выбору рынка сбыта и, в соответствии с этим, к разработке стратегии выхода на конкретный зарубежный рынок, учитывая все его особенности

**2 слайд.**

Внешнеэкономическая деятельность относится к одной из сфер международного бизнеса, основанного на производстве продукции, выполнения работ или предоставления услуг, предназначенных для зарубежных рынков.

Понятие:

Внешнеэкономическая деятельность – существенная составляющая и важнейшее направление рыночной экономики. В процессе исторического развития России внешнеэкономическая деятельность играла важную роль в экономике страны, она способствовала решению различных экономических задач на всех уровнях: хозяйства страны в целом, отдельных субъектов, организаций и предприятий.

**3 слайд.**

Сегодняшний мир - это мир быстрого экономического роста и расширения технологий. Стремительное развитие международного бизнеса вынуждает предприятия и организации расширять свое присутствие на международном уровне для увеличения доли рынка, расширения продаж, приобретения ресурсов и для поддержания своей рентабельности. Режим выхода на международный рынок сопряжен с многочисленными рисками и разного рода преградами, как объективного, так и субъективного характера, поэтому при работе за рубежом компаниям часто приходится корректировать свои обычные методы ведения бизнеса. Предприятие, планируя выход на внешний рынок, должно, прежде всего, выбрать конкретный рынок, изучить его, а также определить стратегии и методы проникновения на данный рынок.

Проблемы, которые могут возникнуть при реализации стратегии международной деятельности, некоторые ученые-теоретики делят на субъективные и объективные. Преграды объективного характера - это различные факторы, влияющие на общее условие ведения бизнеса, на том или ином внешнем рынке. К ним относятся финансовые, правовые, экономические, технологические и организационные моменты, которые способны воспрепятствовать новым хозяйствующим субъектам, проникнуть и закрепиться на данном рынке. Барьеры субъективного характера могут возникнуть в результате поведения самих хозяйствующих субъектов внешнего рынка, насколько они соблюдают законодательство, этику бизнеса, и это также ценовая и сбытовая политика фирм.

По характеру влияния на организацию ведения бизнеса, проблемы при реализации внешнеэкономической деятельности можно разделить на структурные и поведенческие. Структурные барьеры обусловлены особенностями определенного рынка. Принципиальное значение здесь имеет государственная политика в области внешнеэкономической деятельности - это тарифное и нетарифное регулирование, лицензирование, налоги, фиксация цен и др. Поведенческие барьеры не связаны напрямую с производственной функцией, а влияют на нее опосредованно - состояние инфраструктуры отрасли, неполнота и асимметрия информации, культурные различия и т.д.

Согласно исследованию профессоров Гарвадской школы Майкла Бира и Рассела А. Айзенштата, существует шесть «молчаливых убийц» реализации стратегии международной деятельности, представленные на слайде.

Решение проблем:

Для минимизации первой проблемы необходимо вовлекать работников всех уровней в процесс стратегического планирования. Поток информации должен идти от самых нижних уровней компании до лиц, принимающих решения. Эта ценная информация готовит предприятие к процессу принятия решений и планирования. Топ-менеджмент должен быть полностью осведомлен о том, как работает компания и как предстоящие изменения повлияют на работу. Вторая проблема исчезнет, если сотрудники и все заинтересованные стороны будут понимать, почему данная стратегия реализуется и каковы ее цели. Изменения часто вызывают «паранойю среди сотрудников», но четкое осмысление и знание деталей, заставляет их чувствовать, что они являются важной частью процесса изменений, а это создает атмосферу энтузиазма и сотрудничества. Для устранения третьей проблемы следует получить поддержку от всех ключевых сотрудников и заинтересованных сторон, участвующих в реализации стратегии. Независимо от того, насколько топ-менеджмент уверен, что новый план является превосходным, если «производственный отдел» думает, что эта стратегия неработоспособна, он будет сопротивляться изменениям, и план, вероятно, потерпит неудачу. Для предотвращения плохой вертикали взаимодействия внутри компании следует проводить информационные совещания или тренинги с целью достижения уровня комфорта в связи с новыми стратегическими процессами и процедурами. Информационные совещания - брифинги часто помогают получить полезные предложения от менеджеров и линейного персонала. Координация работы по реализации новой стратегии станет согласованной, если будет ясное понимание того, когда начнутся изменения. Для этого следует определить конкретную дату старта стратегии и график продвижения, которые все знают и могут легко ему следовать. Основным ключевым моментом для преодоления шестой проблемы эксперты считают обучение персонала.

**4 слайд.**

Существует и еще одна классификация проблем, с которыми фирмы встречаются в процессе своей деятельности. Некоторые ученые-экономисты делят их на две группы - проблемы экономического и политического характера.

Политические риски - это, прежде всего, риски, связанные с нестабильностью национальных правительств и с войной, как гражданской, так и международной. Существование многих, возможно противоречащих друг другу постановлений и потенциальная угроза национализации частных активов приводит к неопределенности ведения бизнеса. Следовательно, к проблемам политического характера или к политическим рискам относят:

• нестабильность правительства;

• конфликты и войны;

• правительственные постановления;

• противоречивые и разнообразные правовые нормы;

• потенциальные возможности национализации частных активов;

• коррупция в правительстве;

• изменения в государственной политике.

Нестабильность в национальном правительстве создает многочисленные проблемы, включая и экономические риски. Экономические риски взаимосвязаны с политическими рисками.

К экономическим рискам причисляют:

• различия и колебания валютных курсов;

• инвестиционные потери из-за политических рисков

**5 слайд.**

Современные международные рынки способны обеспечить устойчивый рост продаж для огромного количества товаров и услуг. Однако проблема заключается в том, насколько успешно компании могут раскрыть свой потенциал роста, сколько времени и финансов они затрачивают, чтобы выйти на международный рынок, насколько успешно они преодолевают проблемы, которые встречаются на их пути. Так, по статистике, малые предприятия по производству продуктов питания начинают экспортировать свою продукцию случайно. Захватывающие возможности могут представиться им на крупных внутренних торговых выставках, где сотрудники по продажам и владельцы компаний активизируют свои возможности для выхода на внешний рынок.

На первом этапе разработки стратегии компаниям необходимо рассматривать перспективы реализации своих продуктов и услуг не в отдельной конкретной стране, а по всему миру, в общих чертах. В качестве отправной точки стоит использовать некоторые базовые международные данные для анализа стран - экономические данные, которые исследуют общее богатство стран и материальное благосостояние отдельного человека в этих же странах.

Экономический анализ стран является как бы первой ступенькой перед процедурой прогнозирования и планирования. Исследование экономических процессов и изучение финансово–экономических показателей позволяет объективно оценить ситуацию в экономике данной страны или отдельного региона, помогает обосновывать и принять оптимальные управленческие решения по выходу на определенный внешний рынок и выработать правильную хозяйственную стратегию, а также способствует выбору лучших вариантов действий. Так, в результате анализа состояния экономик стран, можно утверждать, что США - самая богатая страна в мире. Однако, страны Европейского союза, например, Германия, Великобритания и Франция, не отстают от объема доходов на душу населения. Важно отметить, что, с точки зрения международной торговли, страны ЕС могут быть сгруппированы. Это означает, что Европейский союз как объединенный рынок будет намного ближе к США по этому показателю.

Следующим шагом необходимо будет определить имеющиеся собственные ресурсы компании для международной экспансии, учитывая и конкурентное преимущество, которым оно может обладать. Например, компания имеет специальные патенты или бренды, которые могут использоваться в международной экспансии.

Только после этого компания должна определить свои международные и стратегические цели. Для некоторых компаний это может показаться странным - почему не следует начинать сразу с постановки цели, т.е. с того, что фирма хочет достичь на международном уровне.

Причина этого заключается в том, что цели должны быть установлены в реалистичном контексте того, какие возможности существуют на рынке и какими ресурсами обладает компания для своей международной экспансии. В качестве простого примера можно привести тот факт, что автомобильная компания вряд ли бы поставила перед собой цель существенного расширения автомобильного рынка в США в 2009 году, когда этот рынок находился в тот момент под сильным давлением. Точно так же, компания, которая оказывает небольшие компьютерные услуги, может просто не иметь ресурсов для запуска глобального продукта, как бы привлекательным он не казался. Необходимо более реалистично определять свои цели.

Исследовав, какие рынки по всему миру представляют лучшие возможности, оценив собственные ресурсы и определив цели, компания выбирает страну или регион для экспансии и разрабатывает способ выхода на этот рынок. Необходимо решить, каким образом организация, вступающая в международную маркетинговую деятельность, будет выходить на внешний рынок – возможно, экспорт как самый простой способ вступления в деятельность на зарубежном рынке, возможно, совместное предприятие или прямое инвестирование.

И, наконец, какой бы выбор не был сделан в отношении страны или региона, и способа выхода на их рынки, компании следует внимательно изучить вопросы ценообразования, информацию о конкурентных условиях и порядке создания нового бизнеса, а также, целый ряд других факторов, связанных с ее международными целями. Это называется разработкой предложения продукта или услуги и является заключительным этапом разработки стратегии.

компании необходимо определить цель выхода на внешний рынок. При постановке международных задач, при планировании международной экспансии и для формирования целей компания должна ответить на три важных вопроса:

1. Почему организация или фирма выходит на международный рынок? Ответ определит стратегический подход.

2. Какую прибыль организация ожидает получить, в какие сроки и с какими рисками?

3. Какие обязательства необходимы со стороны высшего руководства фирмы?

Для внедрения на зарубежный рынок есть, по крайней мере, четыре причины:

1. Желание приобрести зарубежные ресурсы, такие как полезные ископаемые или нефть, которые недоступны в стране происхождения.

2. Необходимость генерировать рост за пределами внутреннего рынка.

3. Поиск снижения затрат и укрупнения производства, так называемый эффект масштаба.

4. Поиск стратегических активов, такие как привлекательные цели поглощения конкурентов для обеспечения доли рынка или брендинга

В дополнение к вышесказанному, следует указать еще две причины для внешней экспансии, которые пришли из недавнего практического опыта:

1. Жесткая конкуренция на внутреннем рынке, что делает международное расширение более привлекательным.

2. Наличие всемирной паутины, что создает более легкий и более дешевый способ ведения продаж по всему миру.

**6 слайд.**

Существует множество способов выхода компании на внешний рынок. Каждый рынок индивидуален. Ни одна стратегия выхода не является универсальной. Прямой экспорт может быть наиболее подходящей стратегией на одном рынке, тогда как на другом, может понадобиться создать совместное предприятие, а на третьем наименее рискованным будет лицензирование производства.

На сегодняшний день, существует 9 стратегий выхода на зарубежные рынки:

• прямой экспорт;

• косвенный экспорт;

• совместное предприятие;

• иностранное производство;

• партнерство;

• покупка иностранной компании;

• товарные аукционы;

• лицензирование;

• аренда или лизинг.

**7 слайд.**

Экспорт является одной из самых развитых и популярный форм международной торговли. Согласно федеральному закону № 157 - ФЗ «О государственном регулировании внешнеторговой деятельности» от 13.10.1995 «Экспорт - это вывоз товара, работ, услуг, результатов интеллектуальной деятельности, в т. ч. исключительных прав на них, с таможенной территории России за границу без обязательства об обратном ввозе» [5]. Данный способ можно разделить на два: прямой экспорт и косвенный.

Используя прямой экспорт, предприятие самостоятельно вывозит и реализует свои товары за границу (см. рис. 6). Этот способ хоть и достаточно рискованный и затратный, однако, такие преимущества, как прямой контакт с потребителем и адаптация товара к их потребностям могут обеспечить компании громкую репутацию, а для долгосрочной внешнеэкономической деятельности это необходимо. Реализация прямого экспорта может проходить как через зарубежный отдел продаж фирмы, так и через создания дочернего предприятия за рубежом или найма торговый представителей и дистрибьюторов.

Косвенный экспорт предполагает реализацию товаров с помощью посредников. Поскольку посредники хорошо ориентируются на иностранном рынке и зачастую имеют свою инфраструктуру, этот вид экспорта дешевле прямого, однако отсутствие обратной связи с покупателями и затрудненный контроль над товарами могут негативно сказаться на восприятии, продажи и использовании товаров.

**8 слайд.**

Совместные предприятия - это особая форма партнерства, которая предполагает создание третьей независимой управляемой компании. Это процесс 1 + 1 = 3. Две компании соглашаются работать вместе на определенном рынке, будь то географическом или товарном, и создать третью компанию для этого. Риски и прибыль обычно распределяются поровну. Лучшим примером совместного предприятия является сотовый телефон Sony / Ericsson.

**9 слайд.**

Иностранное производство так же является одним из самых затратных способов освоения иностранных рынков. В деловом общении этот способ называют термином «greenfield strateg». Организация инвестирует в заводы, машины и рабочую силу на зарубежном рынке, это явление известно как прямые иностранные инвестиции (ПИИ). Это может быть новостройка, или компания может приобрести у другого предприятия подходящий ей завод.

Ключевым преимуществом является то, что бизнес становится локализованным - компания производит для клиентов на том рынке, на котором она торгует.

**10 слайд.**

Партнерство - не самый популярный способ международной торговли, однако в некоторых странах мира - неизбежный. Например, в Азии, тяжело, а иногда и невозможно, представить свой товар конечным потребителям без компании-партнера на данном рынке. Партнерство может принимать различные формы от простого соглашения о совместном маркетинге до сложного стратегического альянса для производства.

Партнерство является особенно полезной стратегией на тех рынках, где культура, как деловая, так и социальная, существенно отличается от родной, поскольку местные партнеры приносят знания местного рынка, контакты и, возможно, клиентов.

**11 слайд.**

На некоторых рынках покупка существующей местной компании может быть наиболее подходящей стратегией входа. Это может быть связано с тем, что компания имеет значительную долю на рынке, является прямым конкурентом или из-за правительственных постановлений, это единственный вариант для выхода вашей фирмы на рынок. Это, безусловно, самый дорогостоящий способ международной торговли, и требующий огромных ресурсов, как финансовых, так и временных и трудовых. С другой стороны эта стратегия выхода моментально обеспечит фирме статус местной компании, преимущества знаний о местном рынке, сложившейся клиентской базы, и, возможно даже поддержку государства.

**12 слайд.**

Международные товарные аукционы – это специально организованные, периодически действующие в определенных местах рынки, производящие реализацию предварительно осмотренных покупателем товаров, которые переходят в собственность покупателя, предложившего наиболее выгодную цену. Аукционы бывают открытые и закрытые. Открытые аукционы осуществляют торги при непосредственном участии самих покупателей. Закрытые аукционы организуют специализированные брокерские фирмы, занимающиеся перепродажей на условиях комиссии, т.е. сами продавцы и покупатели в таких аукционах не участвуют, а их поручения выполняют брокеры.

Лицензирование - это относительно сложная схема, когда фирма передает права на использование продукта или услуги другой фирме. Это особенно полезная стратегия, если покупатель лицензии имеет относительно большую долю на рынке, на который хочет выйти организация. Основными вариантами этого способа являются:

• управление по контракту;

• производство по контракту;

• франчайзинг.

Международная аренда (лизинг) – это процедура предоставления внаем товаров, пересекающих границу страны арендодателя. Предметами международной аренды могут быть самые разнообразные товары производственно-технического назначения, оборудования, транспортные средства. Лизинг является довольно широко распространенной формой международных арендных операций и предполагает предоставление внаем товаров, пересекающих границу страны арендодателя.

**13 слайд.**

На сегодняшний день внешнеэкономический анализ деловой активности занимает очень важное место в развитии любой организации. Это связано с тем, что современная внешняя окружающая среда предприятия чрезвычайно динамична, она характеризуется высокой степенью сложности и неопределенности. Кроме того, одним из самых важных факторов в бизнесе является способность фирмы адаптироваться к меняющимся внешним условиям.

На существование организации во внешней среде влияют множество факторов. Эти факторы различны и многообразны, и именно они определяют стратегию компании и перспективы ее роста. Существует множество методов анализа внешней среды фирмы, к основным можно отнести:

• SWOT - анализ;

• РЕЅТ - анализ;

• Модель 4P;

• Модель пяти конкурентных сил Портера;

• Матрица Бостонской консалтинговой группы;

• Матрицы Ансоффа и др.

Самым распространенным методом является SWOT - анализ. Он был придуман американским менеджером Альбертом Хамфри. Благодаря этому несложному методу можно определить слабые и сильные стороны фирмы и выявить ее возможности и угрозы. Основное преимущество метода заключается в том, что он позволяет принять обоснованное стратегическое решение.

Матрица SWOT - анализа заполняется в соответствии со следующим принципом:

1. Поле «S - strengths» - определяет сильные стороны предприятия, посредством которого вы можете определить стратегическое направление деятельности предприятия, а также принять стратегически важные решения;

2. Поле «W - weaknesses» - определяет, слабые стороны или недостатки. Это такие характеристика компании, которые затрудняют рост бизнеса и мешают занять лидирующие позиции на рынке;

3. Поле «O - opportunities» - определяет возможности предприятия, факторы внешней среды, которые могут благоприятно влиять на рост бизнеса;

4. Поле «Т - threats» - определяет угрозы фирмы. Факторы внешней среды, которые могут привести к снижению продаж, потери доли рынка или к ослаблению конкурентоспособности компании;

5. Поле «SO» - показывает, какие сильные стороны помогут воспользоваться имеющимися возможностями;

6. Поле «ST» - показывает, какие сильные стороны компании помогут устранить угрозы или уменьшить их последствия;

7. Поле «WO» - показывает, использую какие возможности внешней среды можно избавиться или сгладить свои слабые стороны;

8. Поле «WT» - показывает, от каких слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу.

Основное преимущество SWOT-анализа заключается в его простоте, а также в широком спектре применения, его можно использовать для любых организаций, отдельных людей и стран для построения стратегий в самых различных областях деятельности. Однако в общем виде этот метод не содержит экономических категорий, поэтому становится невозможным отследить динамику изменений на рынке

**14 слайд.**

РЕЅТ - анализ не менее распространен и широко используется менеджерами. Этот метод включает анализ четырех факторов внешней среды предприятия: политика (political factors), экономика (economic factors), социум (social and cultural factors) и технологии (technological factors).

Преимуществом этого метода является его простота использования. Этот метод часто используется для оценки рыночные тенденции в отрасли. С его помощью можно составить долгосрочные стратегические планы с ежегодными обновлениями данных. Более эффективный результат РЕЅТ - анализа можно получить при его регулярном использовании с фиксацией времени для отслеживания динамики изменений показателей, а также их влияния, которое, в свою очередь, будет точно оценить внешнюю среду предприятия. Недостатки этого метода можно объяснить тем, что при его использовании, компания должна систематически отслеживать, а также накапливать достоверные данные, степень которых иногда оценить сложно.

Маркетинг микс или модель 4Р (product, price, place, promotional) представляет собой последовательное решение следующих задач:

1. Какой продукт будет производить компания? (товар – product);

2. Сколько будет стоить этот продукт? (цена – price);

3. Через какие каналы потребитель получит доступ к продукту?

4. Какие маркетинговые инструменты будут продвигать товар на рынке?

(ОСТАЛЬНЫЕ НЕ БУДЕМ РАССМАТРИВАТЬ)

**15 слайд.**

ВСЁ! УРА?!