



**Тема 3. ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ТА
ГЛОБАЛІЗАЦІЯ КОНСАЛТИНГУ ЯК
БІЗНЕС-ІНДУСТРІЇ.**

Стадії інтернаціоналізації бізнес-консалтингу

Експортна

Найпростіший спосіб проникнення на зовнішні ринки. Містить оцінку експортної готовності консалтингових послуг і компанії, розробку експортного плану й експортної стратегії, дослідження іноземного ринку та відбір цільового ринку, пошук контрагентів, укладання експортного контракту, обрання методів фінансування, власне експортна діяльність.

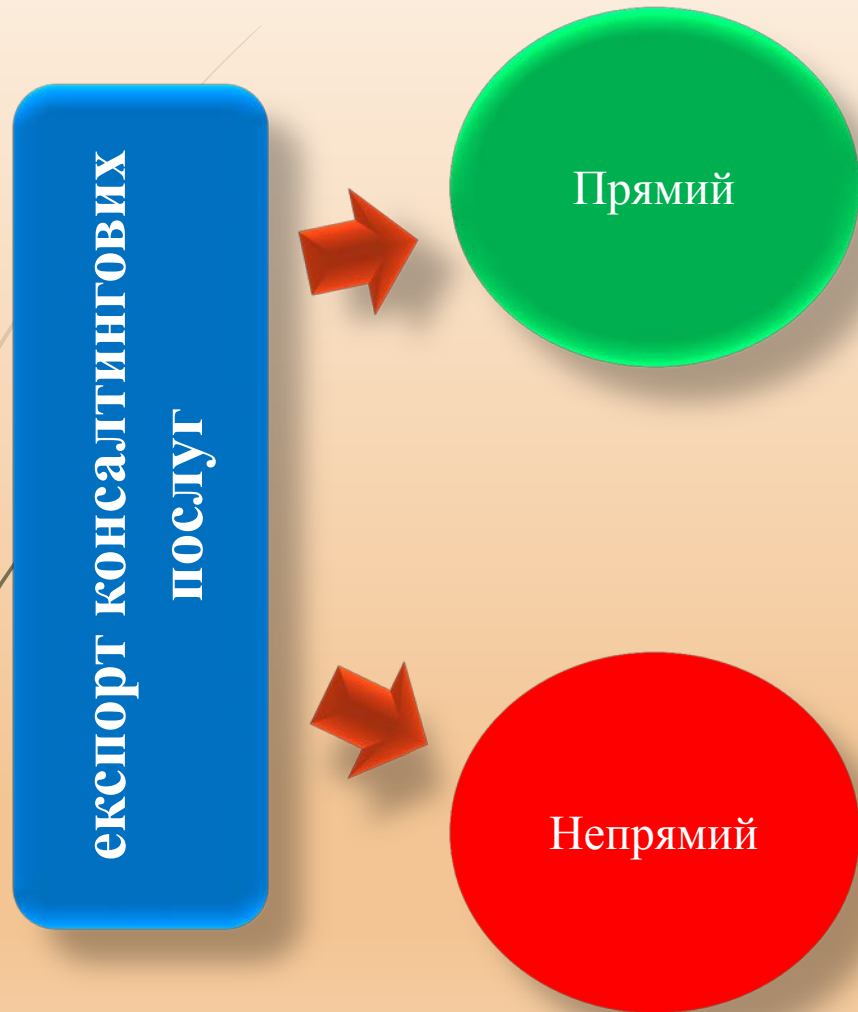
Міжнародна

Охоплює: угоди з місцевими компаніями (особливо у прикордонних територіях), вивезення капіталу за кордон, міжнародна диверсифікація власних активів, отримання активів іноземних консалтингових компаній, отримання вітчизняною консалтинговою компанією акцій інвестиційного фонду іншої країни, створення сумісних підприємств, міжнародний аутсорсинг.

Транснаціональна/ глобальна

Створення міжнародного виробництва/надання консалтингових послуг, яке функціонує на основі прямих інвестицій і контролюється та управляється мультінаціональними компаніями.

Форми інтернаціоналізації міжнародного бізнес-консалтингу:



Передбачає самостійне проведення операцій

- *портфельний трансфер ресурсів* (трансгранична діяльність без інвестування на основі угод з місцевими компаніями: ліцензування, франчайзинг, інжиніринг та ін.),
- *прямі іноземні інвестиції*, сумісне володіння закордонним виробництвом із локальним партнером;
- *формування транснаціональної корпорації* (створення закордонного сектору виробництва, формування мережевої структури).

Глобалізація є тенденцією розвитку консалтингового бізнесу від внутрішніх і національних ринків до інших ринків по всій земній кулі. Новітній тренд – це перехід глобальної активності у цифрову глобалізацію, розвиток консалтингового бізнесу на основі цифрових технологій.

Індикатори глобалізації окремої
консалтингової компанії

ступень її інтегрованості у світову економіку

частка внутрішньофірмових потоків послуг та інвестицій у
світовому обсязі

міжнародна диверсифікація надання послуг

масштаби і пропорції розподілу своїх активів на ринках
різних країн

обсяги поширення географії надходження своїх доходів.

Переваги глобалізації бізнес-консалтингу:

Економія консалтингових компаній на витратах виробництва завдяки позитивному ефекту масштабу; скорочення витрат і зниження цін, консолідація фінансових ресурсів.

Демонополізація глобального ринку консалтингу. Поява нових конкурентних сегментів бізнес-консалтингу. Конкурентний тиск на користь безперервного впровадження інновацій у світовому масштабі.

Розвиток внутрішньої конкуренції на ринку бізнес-консалтингу (адже до внутрішніх конкурентів приєднуються необмежені в діях сильні зовнішні конкуренти), зростання ефективності виробництва.

Інтенсивна передача (трансфер) технологій, наукового досвіду і розробок в галузі консалтингу. Економічні вигоди для небагатих країн. Пасивний науково-технічний розвиток національних компаній у короткий термін за відносно менші витрати.

Координація науково-технологічних дій на ринку міжнародного консалтингу.

Зростання вибору консалтингових продуктів і зниження цін.

Ризики глобалізації бізнес-консалтингу

Посилення світової економічної взаємозалежності (інтегрованого виробництва) і вразливості окремого консалтингового бізнесу. Швидке поширення негативного впливу на будь-який бізнес. Наприклад, вплив Brexit на працю консалтингових компаній ЄС.

Ризики бізнес-консалтингу on-line. Висока швидкість прийняття рішень, «розмивання» традиційних основ бізнесу і менеджменту, рівномірного і стабільного узгодження процесів.

Диференціація у рівні доходів споживачів консалтингових послуг – великих підприємств (монополістів) і малого бізнесу; перші мають ресурси для дорогих міжнародних консультантів або є учасниками ТНК, другі часто не в змозі вдаватися до порад іноземних консультантів. Особливо це стосується компаній у небагатих країнах.

Основні бізнес-процеси консалтингової компанії на світовому ринку:


визначення діапазону послуг іноземним клієнтським компаніям; це основний блок стратегії компанії

визначення базових іноземних клієнтів; напрями – обслуговування підприємств певного розміру (дрібні, середні, великі, дуже великі); обслуговування об'єктів однієї або декількох галузей (енергетика, будівництва, логістика); обслуговування підприємств певної форми власності (приватні, державні, змішані); географічний поділ ринку; обслуговування фірм з різним рівнем складності систем управління.

визначення глобальної технологічної стратегії відповідно до життєвого циклу послуг; процес зміни стадій проектування і розробок, апробування, випуску на ринок, зростання, зрілості, насичення і занепаду має часовий вимір.

визначення розміру (питомої ваги у загальному обсязі) та темпів зростання компанії на світовому ринку

взаємодія із зовнішнім конкурентним середовищем.



Метою правильно обраних бізнес-стратегій є набуття компаніями конкурентних переваг на міжнародному ринку.

Конкурентні переваги – це умови, які дозволяють компанії утворювати унікальні сегменти (ніші) ринку консалтингових послуг та забезпечувати перемогу над суперниками, отримувати більший прибуток для фірми та її акціонерів. Чим триваліша конкурентна перевага, тим конкурентам важче її нейтралізувати.

Типи стратегій конкурентних переваг

Стратегія порівняльних переваг

передбачає надання консалтингових послуг за нижчою ціною, ніж у конкурентів. Означає переважання цінової конкуренції на ринку.


Фактори порівняльних переваг: локація компанії в регіонах з низькою ціною праці або низькою ціною нерухомості (прикладом є країни, що розвиваються, Україна).

Стратегія диференціальних переваг

передбачає орієнтацію на пропонування більшої користі для іноземного споживача, тобто надання йому консалтингових послуг високої якості, які перевершують конкурентну пропозицію.

Фактори порівняльних переваг: передові технології надання послуги, створення унікальних послуг; бренди, реклама, позитивна громадська думка.

Рівні міжнародної конкурентоспроможності консалтингового бізнесу



Нижчий рівень міжнародної конкурентоспроможності бізнесу – це пасивна адаптація до світового ринку без значних внутрішніх змін. Дозволяє задовольняти міжнародний попит на продукцію чи послуги.

Середній рівень міжнародної конкурентоспроможності бізнесу – активна реакція на конкуренцію, тобто ініціативне підвищення конкурентних переваг на світовому ринку

Вищий рівень міжнародної конкурентоспроможності бізнесу – прискорене забезпечення сталої конкурентної переваги, він є багатократно більш прибутковим і ефективним. Передбачає використання сильних сторін компанії, використання інноваційних технологій консалтингу, прогнозування й передбачення ринкової кон'юнктури

Міжнародна диверсифікація діяльності

консалтингової компанії є метод управління її ризиками, що передбачає розосередження активів, розширення асортименту послуг, іноземних інвестицій, створення нових сегментів на глобальному ринку.

Мета диверсифікації – це розподіл ризиків та запобігання банкрутства.

Найбільш економічно ефективний рівень зниження ризику існує в умовах, коли компанія посідає від 25 до 30 % ринку.

Привабливі сторони міжнародної диверсифікації ресурсів консалтингової компанії:

Компенсація низького рівня продажу послуг або збитків на внутрішньому ринку високими обсягами продажів і прибутків на зовнішніх ринках

Можливість у довгостроковій перспективі переорієнтувати діяльність із збиткових сегментів ринку до прибуткових

Отримання синергетичного ефекту, коли об'єднані фірми разом мають ефект більше, ніж арифметична сума їх індивідуальних ефектів

Мінімізація антагонізму між фірмами, налагоджування співробітництва

Слабкі сторони міжнародної диверсифікації ресурсів консалтингової компанії:

Справжній успіх потребує диверсифікації в значних обсягах. Він під силу тільки великій компанії, малому підприємству дуже важко

Іноді робітники не мають достатніх знань і досвіду, щоб управляти виробництвом нового консалтингового продукту за кордоном

Для отримання прибутку від міжнародної диверсифікації необхідний певний час (продовжане отримання прибутку)


Головна компанія залежить від непередбачених, форс-мажорних політичних і економічних подій в іншій країні.

Аутсорсинг на ринку консалтингових послуг – це бізнес-практика

консалтингових компаній, яка передбачає передачу окремих (часто непрофільних) бізнес-функцій зовнішній організації, зокрема за кордоном.

Економічна сутність аутсорсингу полягає в побудові системи економічних відносин між різними організаціями, які передають і приймають на себе виконання окремих видів діяльності на основі довготривалих угод. Для аутсорсера передана функція є основним видом діяльності.

Наприклад, іноземні компанії завжди використовували роботу юристів інших юрисдикцій зі спеціальними знаннями та знаннями положень щодо бізнес-угод іноземного права. Певні юридичні фірми також почали делегувати частину свого бізнесу за кордон. В деяких випадках фірми використовують свої офіси в інших юрисдикціях, щоб надавати послуги за кордоном.



Якщо аутсорсинг здійснюється на внутрішньому ринку – це **оншорний аутсорсинг**; якщо на зовнішньому – **офшорний аутсорсинг**.

Приклад офшорного аутсорсингу: компанія з Лондону залучає групу юристів з Південної Африки для рецензії (перевірки) правових документів. Приклад оншорного аутсорсингу: практика використання певних функцій молодших юристів і помічників юристів (патентні заявки, звіти управління, аналіз документів, складання досудових клопотань), що є резидентами країни.

Повний аутсорсинг – це передача бізнес-процесу аутсорсеру в цілому.

Наприклад, консалтингова фірма, що розташована на ринку однієї країни, повністю віддає функції бізнес-консалтингу іноземній компанії.

Частковий аутсорсинг – передача аутсорсеру певного набору функцій.

Наприклад, іноземна компанія, яка інвестує в Україну, використовує аутсорсинг консалтингу транспортних перевезень в країні, який виконує певна українська фірма або окремих підприємств-консультант. Це може бути дешевше, ніж посада свого консультанта в головній компанії. Частковий аутсорсинг широко використовується при розробці нових видів консалтингового продукту, що потребує значних інвестицій і тривалих термінів освоєння.

Зовнішній аутсорсинг означає передачу певних функцій зовнішньому виконавцю, який діє як самостійний гравець на ринку. Між ними складаються ринкові відносини, закріплені контрактом.

Внутрішній аутсорсинг, або **інсорсинг** означає перерозподіл функцій всередині великої компанії, створення дочірнього та внучатого підприємства з метою контролю за якістю виконання функцій. ТНК.

Головні цілі аутсорсинг- стратегії консалтингових компаній:

скорочення виробничих витрат і часу обороту капіталу (виробничого циклу).

концентрація уваги компанії на найбільш суттєвих завданнях (функціях) консалтингового бізнесу, збільшення ефективності використання ресурсів (компанія-замовник використовує конкуренцію на ринку виконавця для поліпшення якості його послуг)

Використання передових бізнес-технологій консалтингу і ноу-хау задля завоювання і утримання конкурентних переваг на світовому ринку

Рівність сторін договору і простіша процедура зміни відносин між фахівцем і організацією

Аутсорсинг – це законний спосіб податкової оптимізації для консалтингових фірм.

Ризики аутсорсингу:

Зростання трансакційних витрат через укладання договорів з іншими компаніями. Чому? Значні витрати часу і додаткових зусиль на ведення переговорів, вибір виду та оформлення контракту, дотримання його умов; на вимірювання та контроль якості послуг, що надає аутсорсер; втрати від неповної інформації про аутсорсера та невизначеності зовнішнього середовища.

Загроза небезпеці – інша сторона має доступ до конфіденційної інформації консалтингової компанії.

Наприклад, компанія з Лондону, що залучає групу юристів з Південної Африки для рецензії (перевірки) правових документів, повністю відкриває їх для доступу лише в офісах Великої Британії. Крім того, вони можуть бути переглянуті або опрацьовані спільно, але завантажені чи роздруковані за кордоном – ні.

Втрата відсутності зв'язку між компанією і аутсорсинговим виконавцем, що може відстрочити завершення проектів. Особливі загрози містять ринки постсоціалістичних країн, де довіра мінімізована, недобросовісна конкуренція посідає значне місце, є витік конфіденційної інформації.