



# МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

# 4 источника получения конкурентных преимуществ, которые недоступны для компаний, действующих только в своей стране:

- ✓ *Экономия размещения за счет оптимального расположения*  
=> издержки производства или сбыта

Вопрос 14: Источники конкурентных преимуществ для международных компаний

- ✓ *Экономия от масштаба (кривая опыта)*



- ✓ *Накопление и передача опыта в мировых масштабах, (глобальное обучение).*

- ✓ *Многонациональная гибкость*

Использование 4 факторов одновременно (?)

# Нужно ли монтировать держатели для чашек в салонах автомобилей?

*Немецкая скорость vs юэсейский комфорт*




**Экономия от масштаба vs многонациональная гибкость**



**Полномочия и игнор vs Делегирование и конкретные  
нужды**





# Стратегическ ие Альтернатив ы

Вопрос 15: Стратегические альтернативы международного бизнеса

- Стратегия дублирования модели ведения бизнеса (home replication strategy) (ключевая компетенция, бизнес-модель)



*ЕХ: Mercedes-Benz: высший  
(бизнес) класс, высокие*



# Мультилокальная стратегия (multidomestic strategy)

- Дочки с полномочиями
- Адаптация всего

Когда?

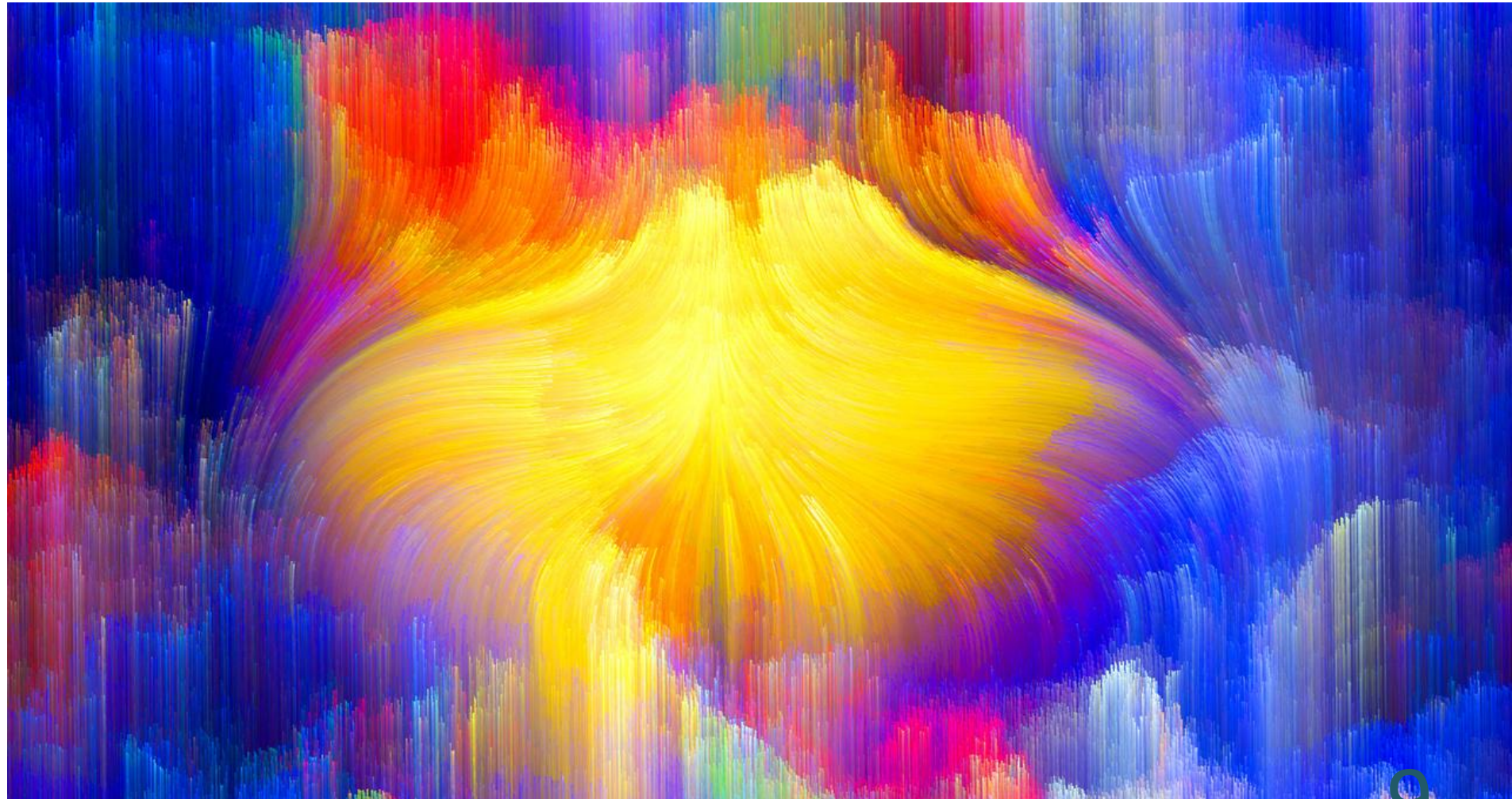
- наличие явно выраженных особенностей у каждого национального рынка;
- низкий уровень экономии от расширения масштабов производства, распределения и маркетинга;
- высокий уровень затрат на координацию





## □ Глобальная стратегия (global strategy)

- ✓ Мир как единый рынок
- ✓ Стандартизация
- ✓ Производственные операции в эффективном месте



□ Транснациональная стратегия (transnational strategy).

✓ Централизация

✓ Децентрализация



**Стратегические альтернативы достижения баланса между необходимостью глобальной интеграции и необходимостью адаптации к местным условиям**

<b>ЭФФЕКТИВНОСТЬ</b>	Необходимость повышения эффективности за счет глобализации операций	Высокий уровень	Глобальная стратегия Мир — единый рынок. Основная цель компании — создание стандартизированных товаров (услуг), отвечающих требованиям потребителей во всем мире	Транснациональная стратегия Обеспечение оптимального сочетания преимуществ повышения эффективности за счет глобализации операций и преимуществ адаптации к местным условиям
		Низкий уровень	Стратегия дублирования модели ведения бизнеса (интернациональная) Использование ключевой компетенции <sup>1</sup> или специфических преимуществ, достигнутых на внутреннем рынке, в качестве средства конкурентной борьбы на зарубежных рынках	Мультилокальная (многонациональная) стратегия Совокупность относительно независимых дочерних компаний, каждая из которых обслуживает какой-либо конкретный внутренний рынок
		Низкий уровень	Высокий уровень	
		Необходимость обеспечения гибкости и адаптации к местным условиям		
		<b>ГИБКОСТЬ</b>		

# Уровни международно й

Вопрос 16: Уровни международной стратегии

# стратегии



**Корпоративные  
стратегии**

**Бизнес- стратегии**

**Функциональные стратегии**

## Корпоративная стратегия

Стратегия ориентации на один вид деятельности



Стратегия связанной диверсификации



Стратегия несвязанной диверсификации



Вопрос 16: Уровни международной стратегии

## Бизнес-стратегия

Дифференциации

Лидерство по издержкам

Фокусирование

## Функциональные стратегии

Финансовая стратегия

Маркетинговая стратегия

Производственная стратегия

Стратегия управления человеческими ресурсами

Стратегия научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ

# Корпоративная стратегия

## Корпоративная стратегия затрагивает деятельность компании в

### целом

(портфельная стратегия)

диапазон всех направлений деятельности компании

Компания Sony: мировой рынок потребительской электроники для развлечений

Matsushita: всех отрасли электронной промышленности

Pioneer Electronic Corporation: электронная аудио- и видеоаппаратура

### три типа корпоративной стратегии:

- стратегия ориентации на одно направление деятельности
- стратегия связанной диверсификации
- стратегия несвязанной диверсификации



# ❖ Single-business strategy



- + Концентрация всех своих ресурсов и практического опыта
- Уязвимость к действиям конкурентов, а также к изменениям внешней среды бизнеса

## ► Related diversification

Родственные отрасли

использование исключительной компетенции в одном направлении деятельности или на одном рынке

*Disney: Все направления деятельности объединены в единую систему посредством персонажей Уолта Диснея, логотипа компании*



# Стратегия связанной диверсификации

- Уменьшение зависимости
- Экономия от масштаба
- Технологии и практический опыт для другого рынка



# ◆ Unrelated diversification

*Несколько несвязанных отраслей или на несколько рынков*

*Casino Guichard-Perrachon*

- финансовые услуги
- обработка изображений
- супермаркеты
- производство вина



*В 60-е гг. несвязанная диверсификация была самой популярной инвестиционной стратегией*



Конгломераты

- + мобилизация капитала и его перераспределение
- + снижение уровня риска
- + легче избавиться от неприбыльных предприятий
- + приобретение других компаний без интеграции



## Корпоративная стратегия

Стратегия ориентации  
на один вид деятельности



Стратегия связанной  
диверсификации



Стратегия несвязанной  
диверсификации



## Бизнес-стратегия

Дифференциации

Лидерство по издержкам

Фокусирование

## Функциональные стратегии

Финансовая  
стратегия

Маркетинговая  
стратегия

Производственная  
стратегия

Стратегия  
управления  
человеческими  
ресурсами

Стратегия  
научно-иссле-  
довательских  
и проектно-  
конструктор-  
ских работ

# Бизнес-стратегия (конкурентная стратегия)

*Бизнес-стратегия (конкурентная стратегия) охватывает работу отдельных направлений бизнеса, дочерних компаний и подразделений, входящих в состав компании*

# Способы ведения конкурентной борьбы на каждом рынке





# «стратегические бизнес-единицы» (strategic business unit, SBU)

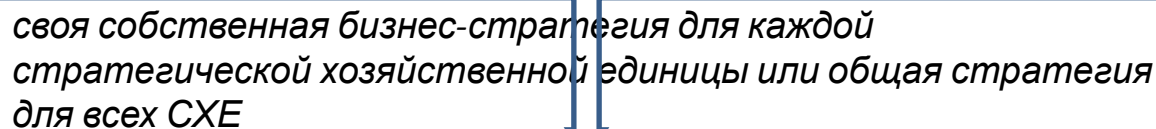
- ◆ по принципу сходства товаров и услуг
- ◆ объединяют выпуск разнотипных товаров и предоставление разнотипных услуг

*Textron*

- предоставление финансовых услуг
- выпуск промышленных изделий

*Disney :*

- Тематические парки и курорты;
- творческие подразделения (выпуск развлекательной кинопродукции, лицензирование персонажей, магазины по продаже товаров с изображениями диснеевских героев);
- телевидение (каналы *ABC, Disney Channel и ESPN*).



своя собственная бизнес-стратегия для каждой стратегической хозяйственной единицы или общая стратегия для всех СХЕ

# Дифференциация

*Rolex*

*Качество*

*Статус*

*Нет скидок*



# Общее лидерство по издержкам

*Bic Pen Company*

три миллиона ручек ежедневно



*Hyundai*



# Фокусирование

- географический район
- этническая принадлежность
- покупательская способность
- вкусы или любой другой фактор



## Корпоративная стратегия

Стратегия ориентации  
на один вид деятельности



Стратегия связанной  
диверсификации



Стратегия несвязанной  
диверсификации



## Бизнес-стратегия

Дифференциации

Лидерство по издержкам

Фокусирование

## Функциональные стратегии

Финансовая  
стратегия

Маркетинговая  
стратегия

Производственная  
стратегия

Стратегия  
управления  
человеческими  
ресурсами

Стратегия  
научно-иссле-  
довательских  
и проектно-  
конструктор-  
ских работ

# Функциональные стратегии

- 】 **Финансы** (целевая структура капитала, инвестиционная политика, запасы иностранной валюты, методы сокращения рисков, политика управления задолженностью и управление оборотным капиталом)
- 】 **Маркетинг** (распределение и сбыт товаров или услуг компании, определяет способы решения таких вопросов, как продуктовый портфель, реклама, продвижение на рынок, ценообразование и распределение)
- 】 **Производственные операции** (*процессы создания* товаров или услуг компании, создает базу для принятия решений о снабжении, размещении производственных или сервисных мощностей, планировке и дизайне производственных или сервисных предприятий, технологии, а также управлении материальными запасами)
- 】 **Человеческие ресурсы** (наем, подготовка и аттестация рабочих и служащих, оплата труда, формирование трудовых отношений между администрацией и профсоюзами)
- 】 **Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР)** (размеры и направление инвестиций компании в создание новых продуктов и разработку новых технологий)

# Международные стратегические альтернативы (дублирование, мультилокальная, глобальная, транснациональная)

транснациональная)



**Корпоративная стратегия** (одно направление, связанная и несвязанная диверсификация)



**Бизнес-стратегия** (дифференциация, издержки, фокусирование)



**Функциональные стратегии** (финансы, маркетинг, производство, люди, НИОКР)



**(для отдельных рынков / регионов; обеспечение их согласованности.)**



## Стратегии

### **интернационализации**

Большинство специалистов относят к международным стратегиям способы проникновения на зарубежные рынки, получившие название стратегий интернационализации (экспортно-импортные операции, прямые иностранные инвестиции, международное лицензирование и франчайзинг, управленческий контракт, строительство объектов «под ключ», международный лизинг.

С точки зрения практической деятельности международной компании стратегии интернационализации следует относить к вопросам реализации международной стратегии



# Какие рынки?



1. Что такое международный стратегический менеджмент?
2. Назовите три источника получения конкурентных преимуществ, имеющих в распоряжении международных компаний и не доступных компаниям, которые ведут бизнес исключительно на внутреннем рынке страны.
3. Почему у компаний возникают трудности с параллельным использованием этих трех конкурентных преимуществ?
4. Перечислите четыре основные концепции, на основании которых осуществляется стратегический менеджмент в большинстве многонациональных корпораций.
5. Назовите различия между формированием и реализацией международной стратегии.
6. Перечислите этапы формирования международной стратегии. Отличаются ли эти этапы при разработке стратегий деятельности различных компаний?
7. Назовите четыре элемента международной стратегии.
8. Опишите роль и значимость исключительной компетенции компании в той или иной сфере в процессе формирования международной стратегии.
9. Перечислите три уровня международной стратегии. Почему важно провести различие между этими тремя уровнями?
10. Дайте описание и охарактеризуйте особенности трех основных подходов к формированию корпоративной стратегии.
11. Дайте описание и охарактеризуйте особенности трех основных подходов к формированию бизнес-стратегии.
12. Назовите основные типы функциональных стратегий, используемых в международных компаниях. Могут ли некоторые компании придерживаться различных функциональных стратегий?