



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

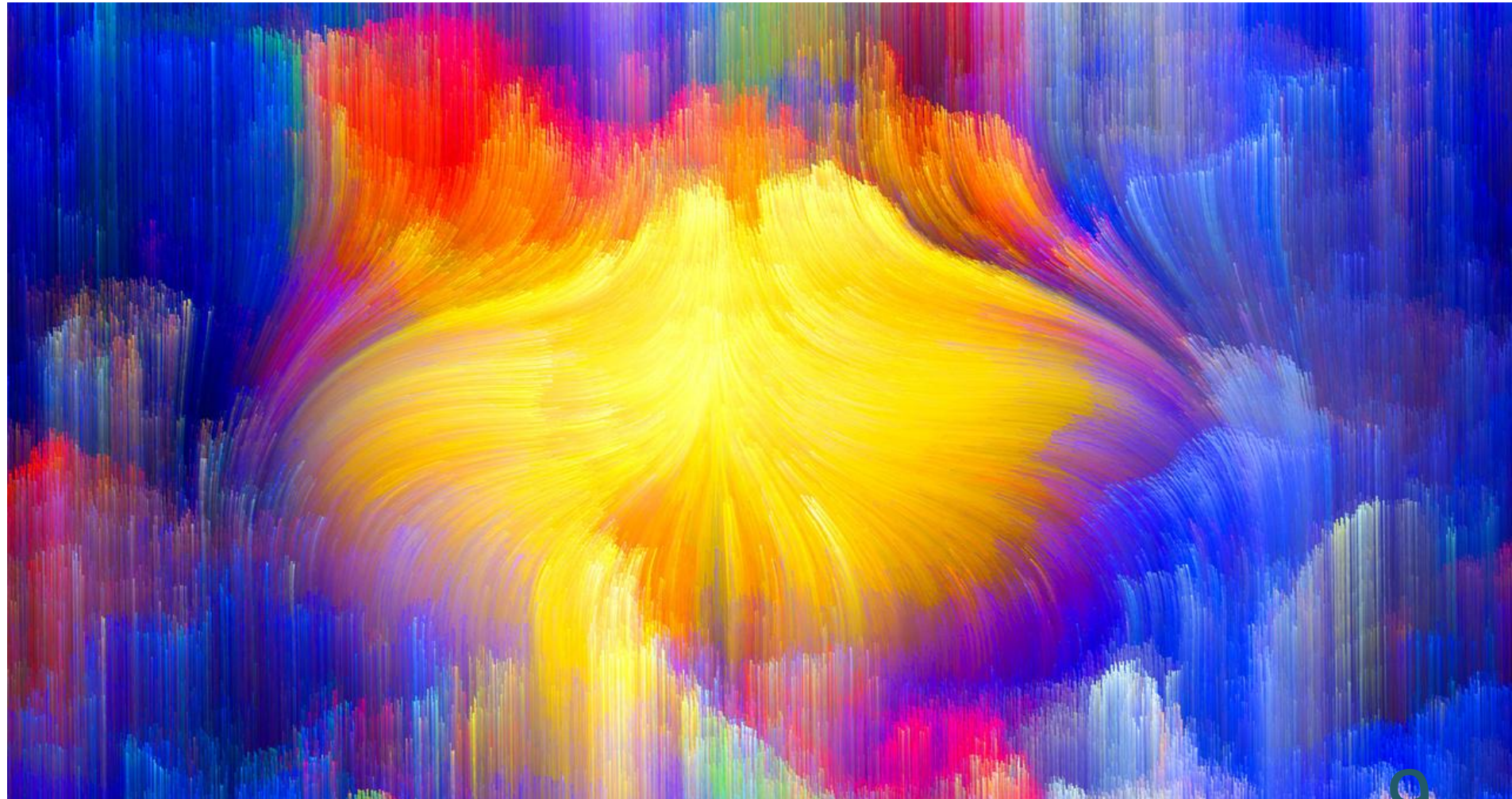
Когда?

- 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

ЭФФЕКТИВНОСТЬ	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 ¹ 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		
		ГИБКОСТЬ		

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)

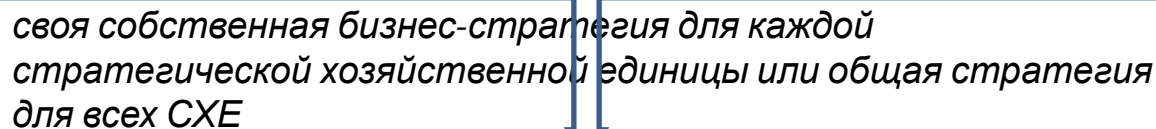
- ◆ по принципу сходства товаров и услуг
- ◆ объединяют выпуск разнотипных товаров и предоставление разнотипных услуг

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.)



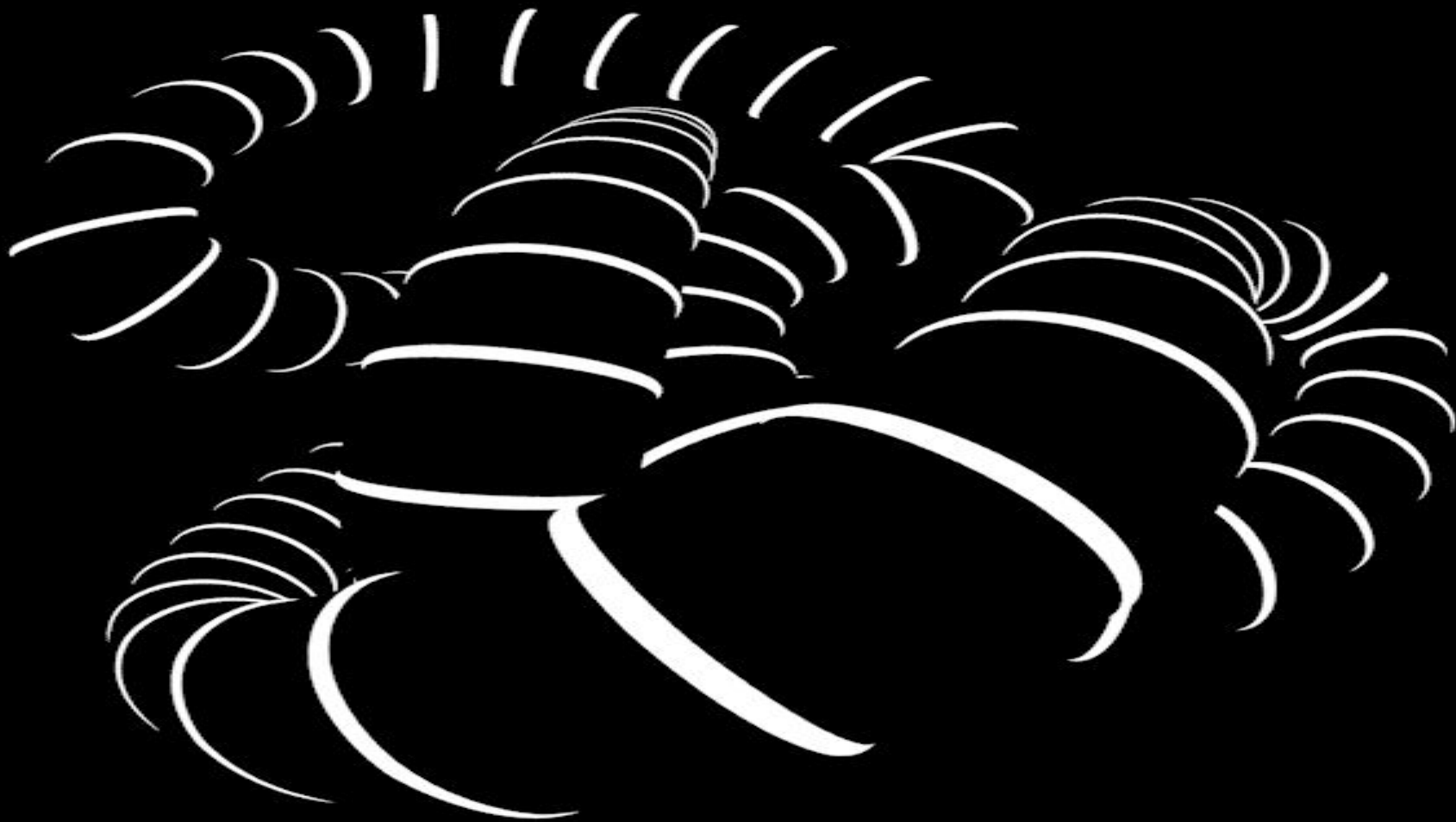
Стратегии

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?