

Интернациональный и глобальный бизнес

Термин «интернациональный», или «международный», относится к любому бизнесу, который осуществляется за пределами национальных границ.

Глобализация - явление более широкое, чем интернационализация.

Глобальный бизнес определяют следующие характеристики:

Во-первых, глобальные организации учитывают тенденцию к удовлетворению потребительских нужд и спроса за пределами национальной границы (например, спрос на быстрое питание, напитки, бытовую электронику;

Во-вторых, глобальные организации конкурируют в отраслях, которые глобализованы. В некоторых отраслях успешная конкуренция предполагает присутствие компании практически во всех уголках мира, так как только в этом случае можно успешно конкурировать на глобальном рынке.

В-третьих, глобальные организации размещают и осуществляют свою производственную деятельность там, где наилучшим образом можно добиться конкурентных преимуществ. Это может означать, например, перенос производства в низкокзатратный регион или внедрение бизнес-идеи в странах с высококвалифицированной рабочей силой именно в данной области.

В четвёртых, глобальные организации могут интегрироваться и координировать свою деятельность в разных странах. Принцип «национальная база, иностранные интересы». Глобальные компании научились эффективно контролировать различные участки бизнеса и управлять ими за пределами национальных границ, несмотря на культурные различия

Многонациональные и транснациональные компании

Многонациональные и транснациональные компании имеют много общего: они обычно большие по размерам и инвестируют капиталы в одну или несколько зарубежных стран. Инвестирование в зарубежные компании может быть в форме частичного акционирования. Но, как правило, создаются дочерние компании, находящиеся в полной собственности инвестора. Различие между этими компаниями заключается в степени координирования иностранных инвестиций.

Транснациональные компании, как правило, имеют высокую степень координации своих международных интересов. Обычно они имеют стратегический центр, который управляет глобальной деятельностью таким образом, что все составляющие работают в соответствии со стратегической целью, определенной центром.

Термин «мультинациональная компания» обычно означает международную компанию, чья деятельность не координируется стратегическим центром.

Глобализация рынков и отраслей

Маркетинговая однородность

Левитт впервые (Levitt, 1983) показал, что изменения в технологии, обществе, экономике и политике приведут к созданию «глобальной деревни». Под этим он понимал следующее: **запросы потребителей**, которые раньше существовали изолированно, станут **все более схожими**. Развитие транспорта не только упростило **транспортировку товаров и материалов** из одной страны в другую, но также способствовало тому, что огромное число людей стало путешествовать по всему миру. Люди получили возможность **знакомиться с товарами**, которые есть в других странах. В своей стране они также хотят иметь **доступ к зарубежным товарам и услугам**.

Создание Всемирной торговой организации (World Trade Organization) способствовало **снижению торговых барьеров** между странами после Второй мировой войны. **Повышение уровня доходов** во многих странах также явилось экономическим импульсом для развития глобальных рынков.

Глобальными становятся не только рынки, но и многие отрасли промышленности. Цепочка во многих отраслях становится цепочкой, охватывающей весь мир. Например, Дом моды Ив Сен-Лорана осуществляет дизайн и маркетинг во Франции, а продукция производится в основном на Дальнем Востоке. Компании размещают отдельные операции в местах, выгодных с точки зрения затрат, качества и других факторов. Иные виды деятельности (например, сбыт) также разбросаны по всему миру. То, каким образом компания организует свою деятельность за пределами национальных границ, может быть важным источником ее конкурентного преимущества. Размещение видов деятельности компании по всему миру также дает возможность использовать преимущества интеграции и координации.

Мультинациональность

Как указывает Портер (Porter, 1990), отрасли промышленности могут быть как глобальными, так и мультинациональными. Мультинациональные - это такие отрасли, в которых конкурентная борьба на собственном рынке достаточно независима. Он приводит пример банковского потребительского рынка, в котором национальная репутация банка и его национальные ресурсы не влияют на его успех в другой стране. Портер говорит о том, что международная банковская система - это в значительной степени объединение национальных банковских систем.

Глобальные отрасли - это те, в которых конкуренция носит глобальный характер. Хорошим примером является производство бытовой электроники, где такие компании, как Philips, Sony, Panasonic, конкурируют друг с другом во всех странах мира. Неизбежно напрашивается вывод: компании должны разрабатывать глобальную стратегию, если речь идет о глобальных отраслях, и мультилокальную стратегию, если они работают на местных рынках. Однако все гораздо сложнее. Рынок становится всё более глобализованным.

Некоторые аспекты отрасли или рынка могут быть глобализованы, в то время как другие - локализованы. Степень глобализации отрасли можно оценить с помощью факторов глобализации, разработанных Ипом (Yip, 1992). Данная модель представляется более полезной по сравнению с моделью, предложенной Портером, так как дает возможность оценить не только общую степень глобализации отрасли, но и определить, какие черты отрасли глобальны в той или иной степени.

Схема Ипа

Как утверждал Ип (Yip, 1992), вопрос не в том, глобальны или неглобальны какие-то отрасли, а скорее в том, насколько они глобальны. Он предложил схему, позволяющую определить, **какие аспекты отрасли глобальны, а какие - локальны**. Эта схема важна при определении глобальной стратегии компании. Глобальная стратегия, по Ипу, будет глобальной во многих отношениях, но она может **включать и черты, локально ориентированные**. (национальная адаптация продукта, например)

Ип утверждает: «Чтобы достичь выгод от глобализации, менеджеры международной компании должны четко знать, когда условия, в которых функционирует компания, обеспечат переход компании на глобальные стратегические уровни».

Ип выделяет **четыре фактора**, которые определяют природу и степень глобализации отрасли. К ним относятся:

маркетинговые (рыночные) факторы;

затратные факторы;

государственные факторы;

конкурентные факторы;

Факторы глобализации по Ипу



Рыночные факторы глобализации

- Сходные потребительские запросы
- Запросы простых потребителей
- Глобальные потребители
- Каналы глобальной дистрибуции
- Техники трансфертности рынков
- Присутствие в ведущих странах

Государственные факторы глобализации

- Благоприятная торговая политика
- Сопоставимые технические стандарты
- Общие правила маркетинга
- Наличие конкурентов и потребителей в государственном секторе
- Интересы принимающей страны

Затратные факторы глобализации

- Глобальная экономия от масштаба
- Эффект кривой обучаемости
- Эффективность ресурсообеспечения
- Благоприятная логистика
- Национальные различия в расходах (включая курс обмена валют)
- Высокая затратность на развитие продукции
- Быстроменяющиеся технологии

Конкурентные факторы глобализации

- Высокий уровень экспорта и импорта
- Наличие конкурентов с других континентов
- Взаимозависимость разных стран
- Глобализованные конкуренты

Рыночные (маркетинговые) факторы глобализации

Степень глобализации рынка зависит от степени сходства запросов потребителей, от глобальных потребителей, глобальных каналов дистрибуции (сбыта), трансфертности рынков и стран лидеров. «Вопрос не в том, глобальный или неглобальный рынок. Вопрос в определении того, какие элементы рынка глобальны».

Сходные запросы потребителей

Вероятно, наиболее важным фактором глобализации рынка является то, насколько **потребители в различных странах хотят одного и того же**.

Степень этих общих потребностей зависит от культурных, экономических, климатических, юридических и других факторов. Можно привести много рынков, где запросы потребителей практически одинаковы. Примерами могут быть машины, безалкогольные напитки, быстрая еда, бытовая техника и компьютеры.

Глобальные потребители и глобальные каналы распределения

Глобальные потребители покупают товары или услуги через координированную систему из лучших глобальных источников.

Ип выделяет два типа глобальных потребителей.

национальные глобальные потребители - ищут лучших в мире поставщиков товаров или услуг, которые затем они используют в своей стране (например, покупатели оружия для национальной обороны пытаются найти лучшее в мире оружие и комплектующие с новейшими характеристиками для использования национальными вооруженными силами);

многонациональные глобальные потребители - ищут просто лучших в мире поставщиков, но приобретенные товары или услуги используют во многих странах (например, транснациональные компании пытаются найти комплектующие для своих товаров во всем мире для обеспечения оптимальных стандартов качества).

Трансфертный маркетинг

Трансфертный маркетинг определяет, насколько элементы маркетингового микса, такие, как **бренды и продвижения**, могут использоваться глобально **без изменений, диктуемых местными условиями**. В случае, когда нет необходимости в местной адаптации, совершенно ясно, что можно говорить о глобальном рынке. Именно так используются бренды McDonald, Coca-Cola и Nike. Однако реклама фирмы Nike может быть как глобальной, так и адаптированной к местным условиям — в зависимости от популярности различных видов спорта в разных странах. Если маркетинг трансфертный, он будет способствовать глобализации рынка.

Ведущие страны

Когда Портер (Porter, 1990) определил, что существуют страны, которые лидируют в некоторых областях, стало очевидно, что «для глобальных конкурентов является **чрезвычайно важным проникнуть** в эти страны, чтобы **быть готовыми воспринять инновации**». Ведущие страны - это страны, лидирующие в производстве какого-либо товара или в новых технологиях в данной отрасли. Ведущие страны способствуют созданию глобальных стандартов и, таким образом, глобальных отраслей и рынков. Япония, например, занимает ведущие позиции в бытовой электронике, как в производстве, так и в новейших научных разработках, а США - ведущая страна по производству компьютеров и интернет - обеспечения.

(притча о тракторах «Беларусь» на рынке Германии, - И.П. Ксиневич)

Затратные факторы глобализации

Важным стимулом для глобализации определенных отраслей является возможность снизить затраты путем **глобальной конфигурации ценностной цепочки**. Если преимущества в затратах значительные, промышленность неизбежно глобализуется.

Глобальная экономия от масштаба производства

Когда компания обслуживает глобальный рынок, она в гораздо большей степени может использовать **экономия от масштаба** (economies of scale), чем в случаях, когда она обслуживает только внутренний национальный или региональный рынок. Точно так же обслуживание глобальных рынков дает существенный толчок для развития экономии на разнообразии. Например, такие компании, как Procter and Gamble и Unilever, производящие хозяйственные товары для домашнего пользования (например, стиральные порошки), получают огромную экономию на разнообразии в исследованиях, разработке продукта и маркетинге.

Экономия от масштаба и экономия на разнообразии

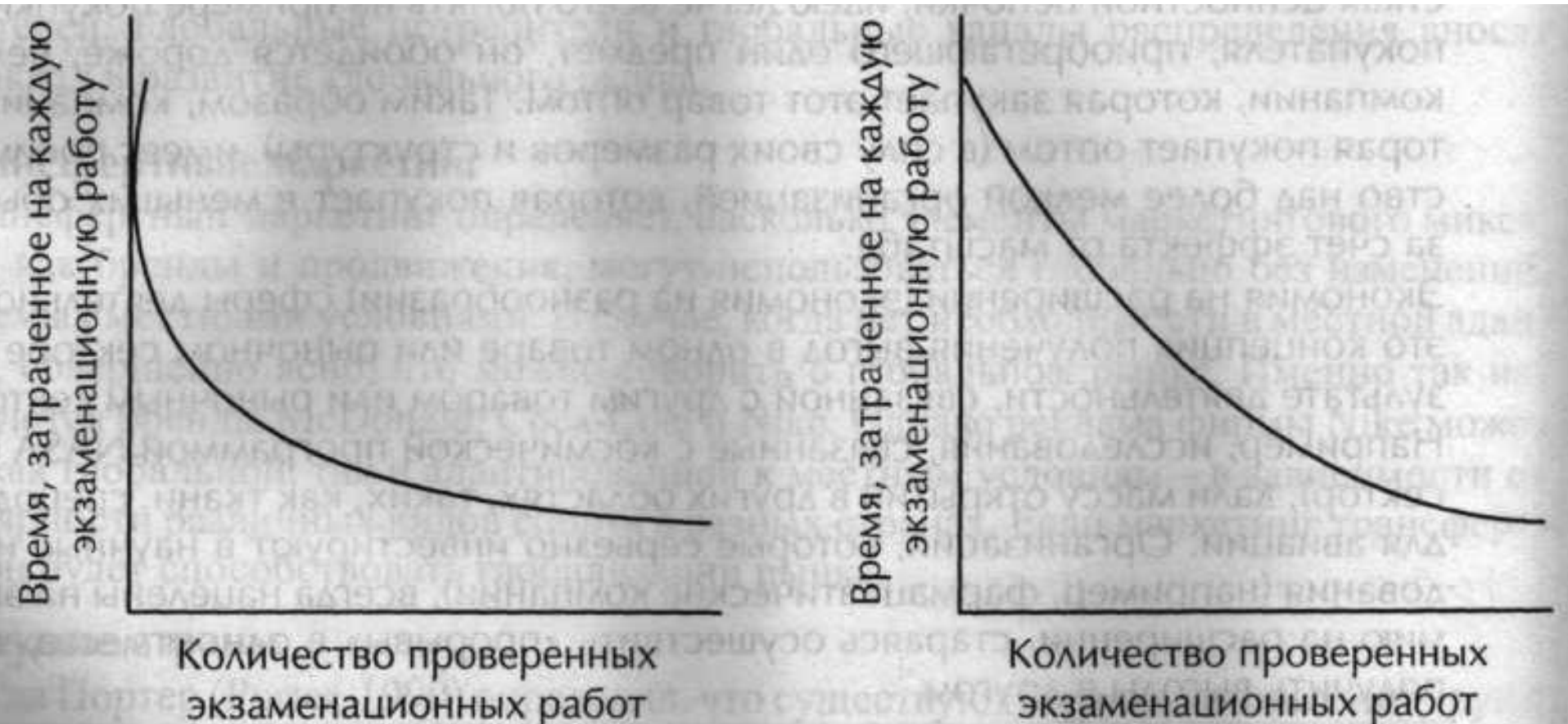
Экономия от масштаба означает преимущества, которые компания приобретает, когда увеличение объема выпуска выражается в снижении затрат на единицу продукции. Хотя эффект от масштаба может проявиться на разных участках ценностной цепочки, идею легче всего понять на примере покупки. Для покупателя, приобретающего один предмет, он обойдется дороже, чем для компании, которая закупает этот товар оптом. Таким образом, компания, которая покупает оптом (в силу своих размеров и структуры), имеет преимущество над более мелкой организацией, которая покупает в меньших объемах, за счет эффекта от масштаба.

Экономия на расширении (экономия на разнообразии) сферы деятельности - это концепция получения выгод в одном товаре или рыночном секторе в результате деятельности, связанной с другим товаром или рыночным сектором.

Экономия на разнообразии (economies of scope) - это выгоды, которые получает фирма, занимаясь несколькими связанными между собой видами деятельности. Эта экономия аналогична экономии от масштаба производства. Если последнее означает снижение издержек в результате увеличения однородной деятельности, то экономия на разнообразии, т. е. на расширении сферы деятельности, означает снижение издержек в результате распространения деятельности на смежные или связанные с основным производством области. *(притча о СААБ)*

Эффект кривой обучаемости

Когда кривая обучаемости в производстве и маркетинге имеет крутой наклон, то компании, обслуживающие глобальные рынки, неизбежно получают большие выгоды. Во многих высокотехнологичных отраслях и в обслуживающем секторе существует крутая кривая обучаемости, которая и приносит самые большие выгоды глобальным компаниям.



Кривая обучаемости

Идея кривой обучаемости используется во многих сферах жизни, не только в бизнесе. Она описывает скорость, с которой человек или компания научаются выполнять конкретную задачу. Начальная точка отсчета - начало кривой - является самой важной частью. Чем круче начало кривой, тем быстрее научаются выполнять конкретную задачу. Кривая обучаемости имеет вид экспоненты, потому что уклон обычно уменьшается вдоль ее длины, тогда как время на осуществление этой задачи уменьшается по мере того, как выполняющие задачу подходят к ее завершению. (*притча о биотехнических системах – проф. Хозяев И,А.*)

Эффективность ресурсобеспечения

Если в результате централизованного ресурсобеспечения, осуществляемого глобально, эффективность повышается, это, несомненно, приведет отрасль к глобализации. Компании, занятые в спортивном производстве и производстве модной одежды, получают выгоды от глобального ресурсобеспечения, так как в этом случае цены становятся минимальными, а стандарты качества повышаются максимально.

Благоприятная логистика

Если транспортные расходы составляют сравнительно высокую долю продажной стоимости, возникает желание сосредоточить производство на немногих, но крупных предприятиях. Если транспортные расходы незначительны, например, при производстве бытовой электроники, производство может быть сосредоточено в различных (или многих) местах, которые выбираются на основе других затратных критериев (таких, как стоимость земли или рабочей силы). *(Притча о Каневском кирпиче)*

Национальные различия в расходах

Производственные расходы (материалы, рабочая сила и т.д.) различаются в каждой стране, что может, подобно благоприятной логистике, **стимулировать глобализацию**, так как страны с низкими производственными затратами будут привлекать внимание компаний для локализации своей деятельности в данном регионе. Многие азиатские страны были выбраны центром производства из-за **благоприятных затратных условий**. Несмотря на то, что такие страны, как Таиланд, пострадали из-за девальвации национальных валют в 1997-1998 гг., они все же выстояли, потому что были выбраны в качестве центров производства *(притча о Глории-джинс)*

Быстроменяющиеся технологии и высокие затраты на развитие продукта

Жизненные циклы продукта сокращаются с увеличением скорости технологических изменений. В то же время **затраты на исследования и развитие продукта** во многих странах увеличиваются. Эти затраты могут быть **компенсированы только за счет высоких продаж на глобальных рынках**. Национальные рынки не дают того объема продаж, который необходим, чтобы покрыть расходы на исследования и развитие продукта. Таким образом, отрасли (такие, как фармацевтическая и автомобильная) сталкиваются с **быстроменяющимися технологиями и гиперконкуренцией**, а также с **высокими затратами на развитие**. Чтобы обеспечить продажи, которые могут компенсировать эти затраты, **компании должны функционировать в условиях глобального рынка**.