

# **Стратегии международного бизнеса**

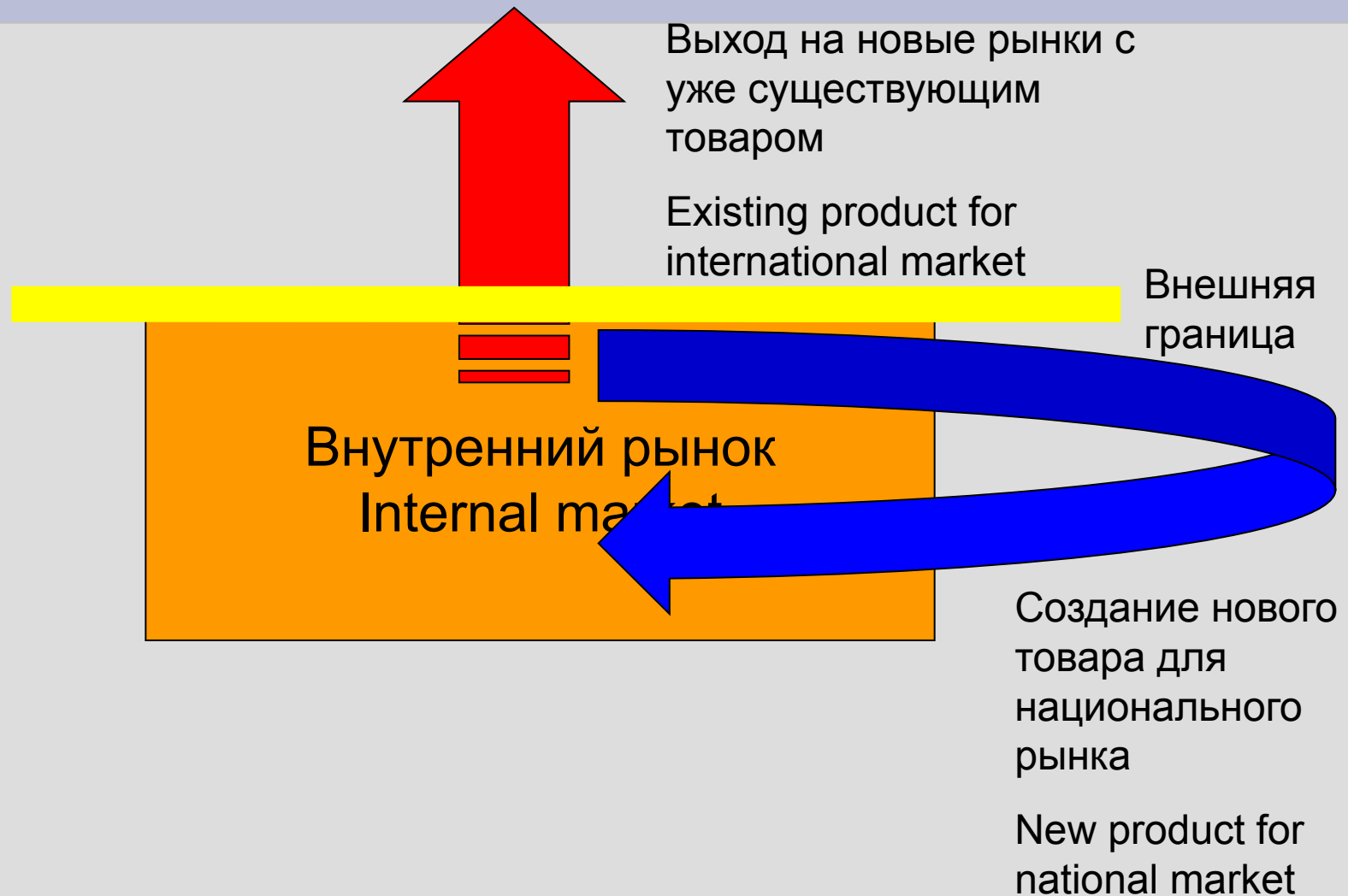
**Global strategy**

# Причины выхода компаний на внешние рынки

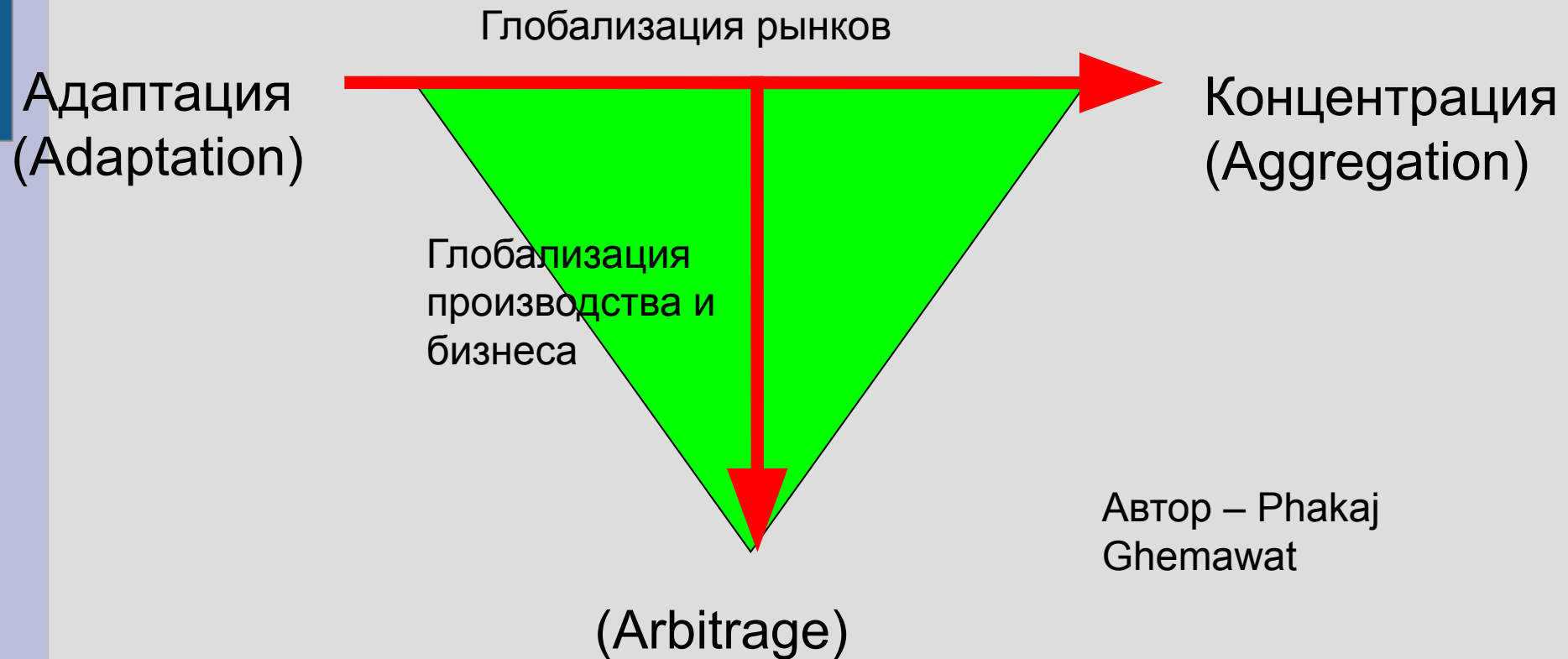
- Расширение сбыта (global scale)
- Поиск ресурсов (global sourcing)
- Обмен знаниями (global innovation and knowledge management)
- Следование за глобальными клиентами (global customers)
- Диверсификация (diversification of risk)

# Расширение сбыта

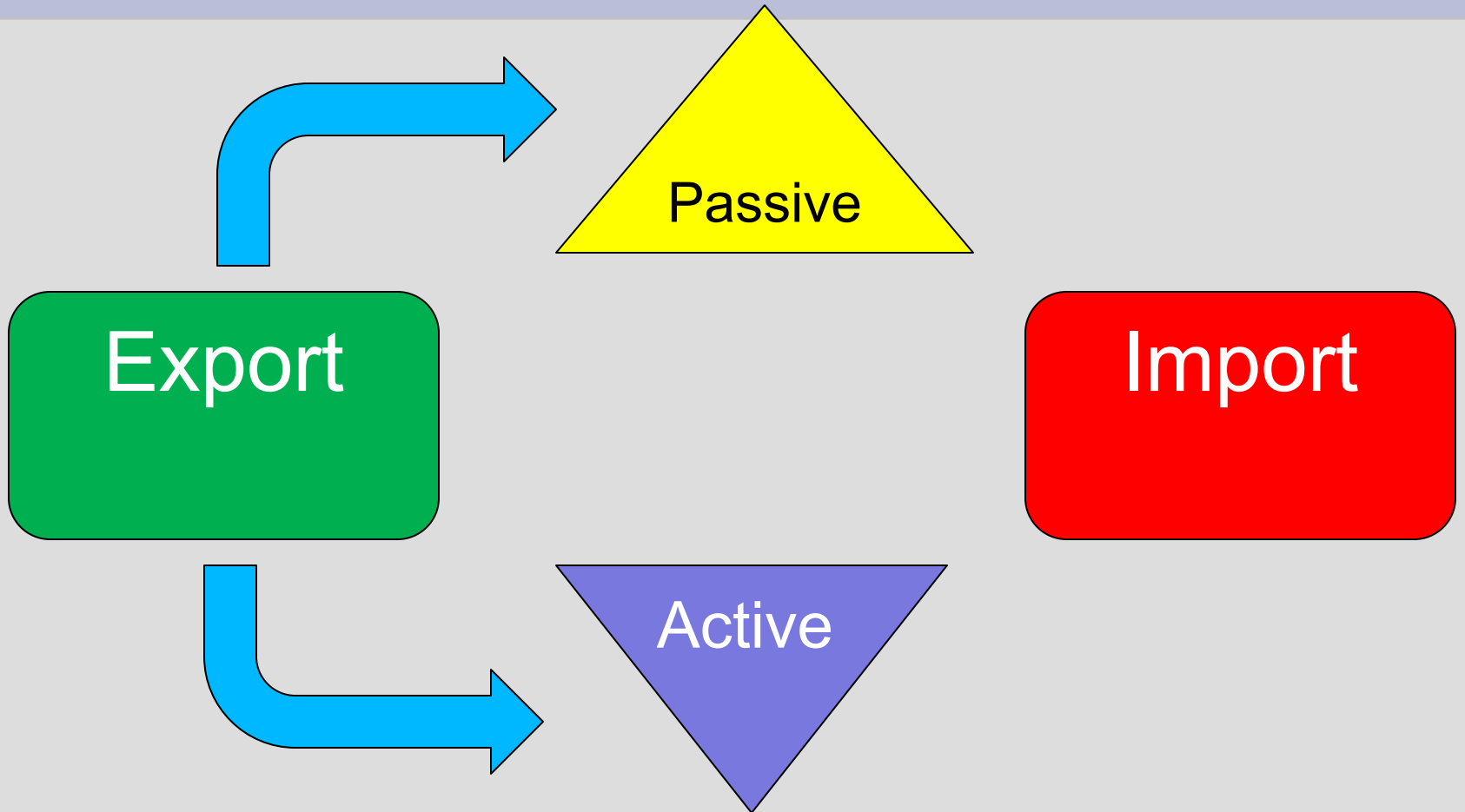
## Alternatives for international expansion



# Ориентации глобального бизнеса (global business models)



# Export & import

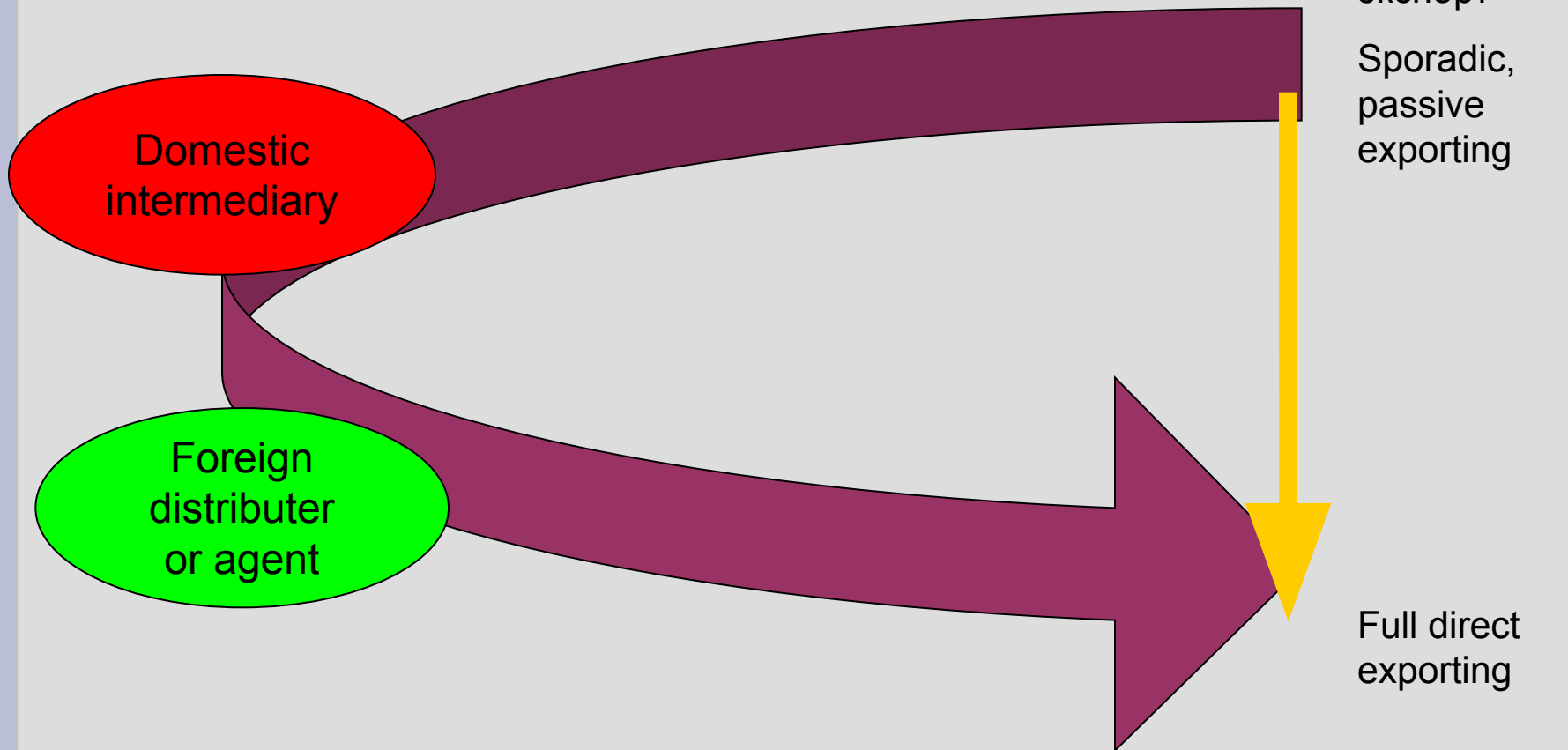


# Экспорт товаров

## Export of products

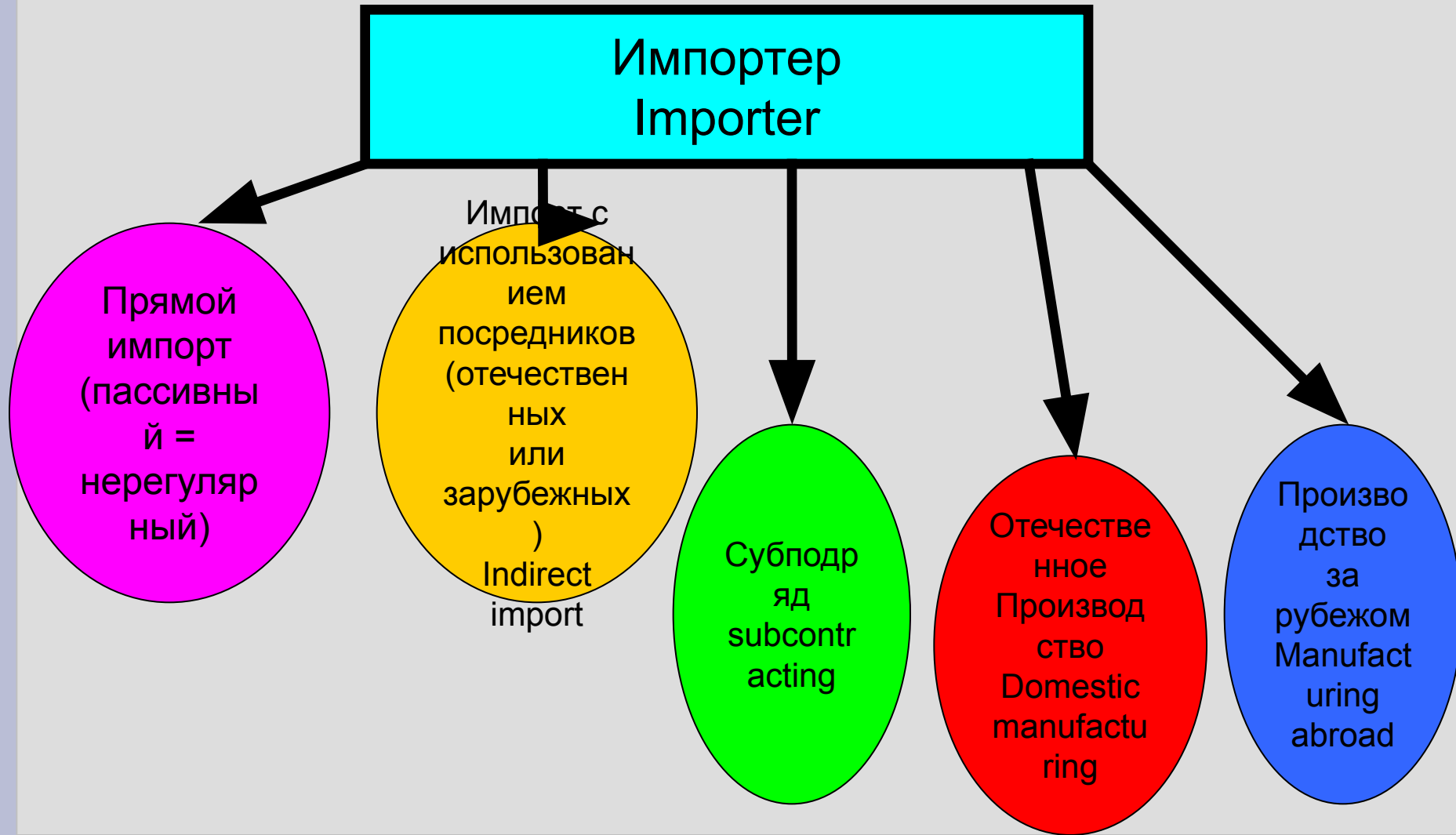
Экспорт с  
использованием  
посредников  
Indirect export

Экспорт напрямую  
Direct export

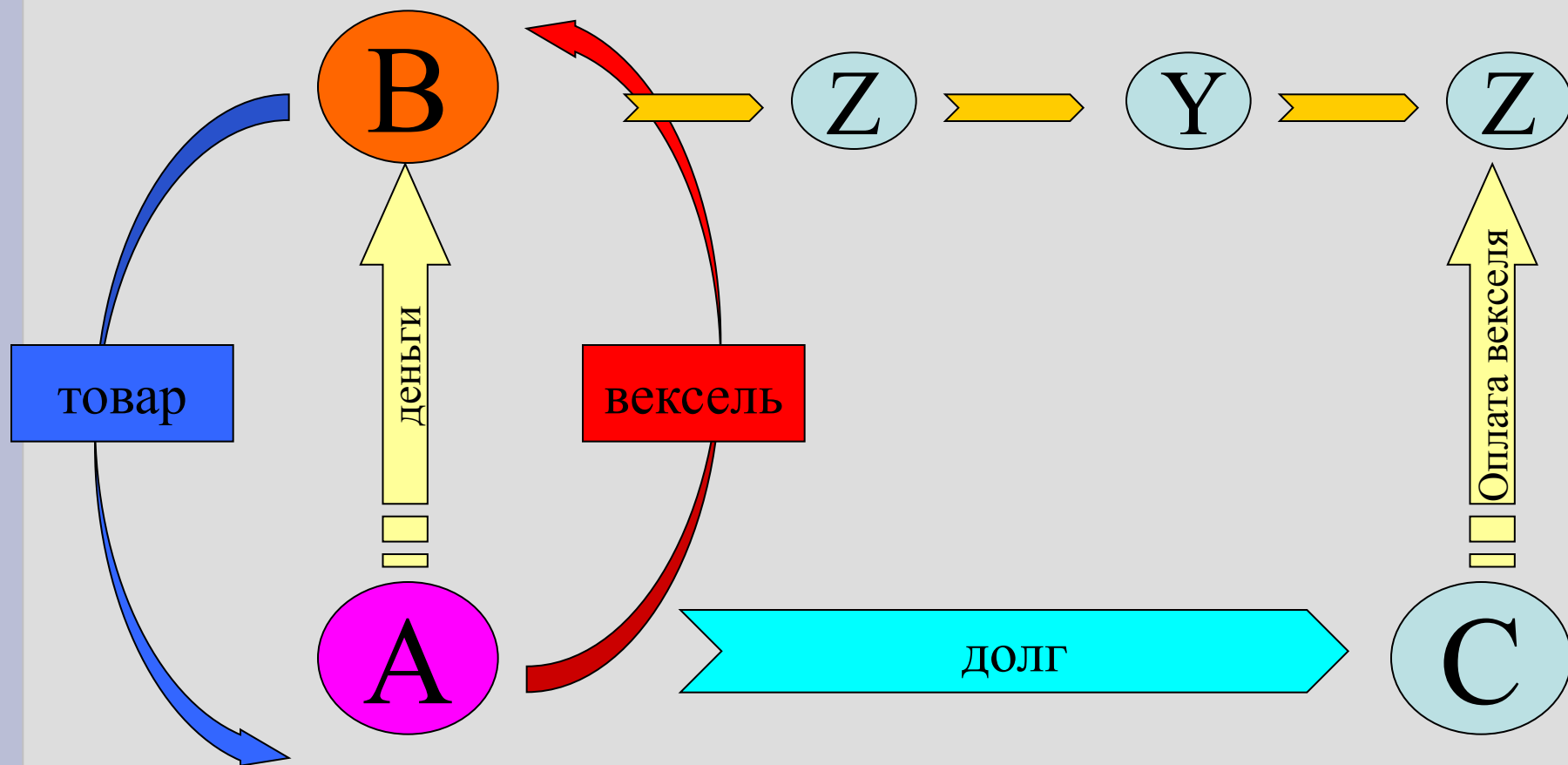


# Импорт товаров (стратегии развития импортера)

## Import of product (alternatives of development)



# Схема действия переводного векселя





# Экспорт услуг

## Export of services

Получение денег из-за границы но не за товары  
Receiving money from abroad, but not for products

Деятельность по оказанию услуг за рубежом  
(cross-border services)

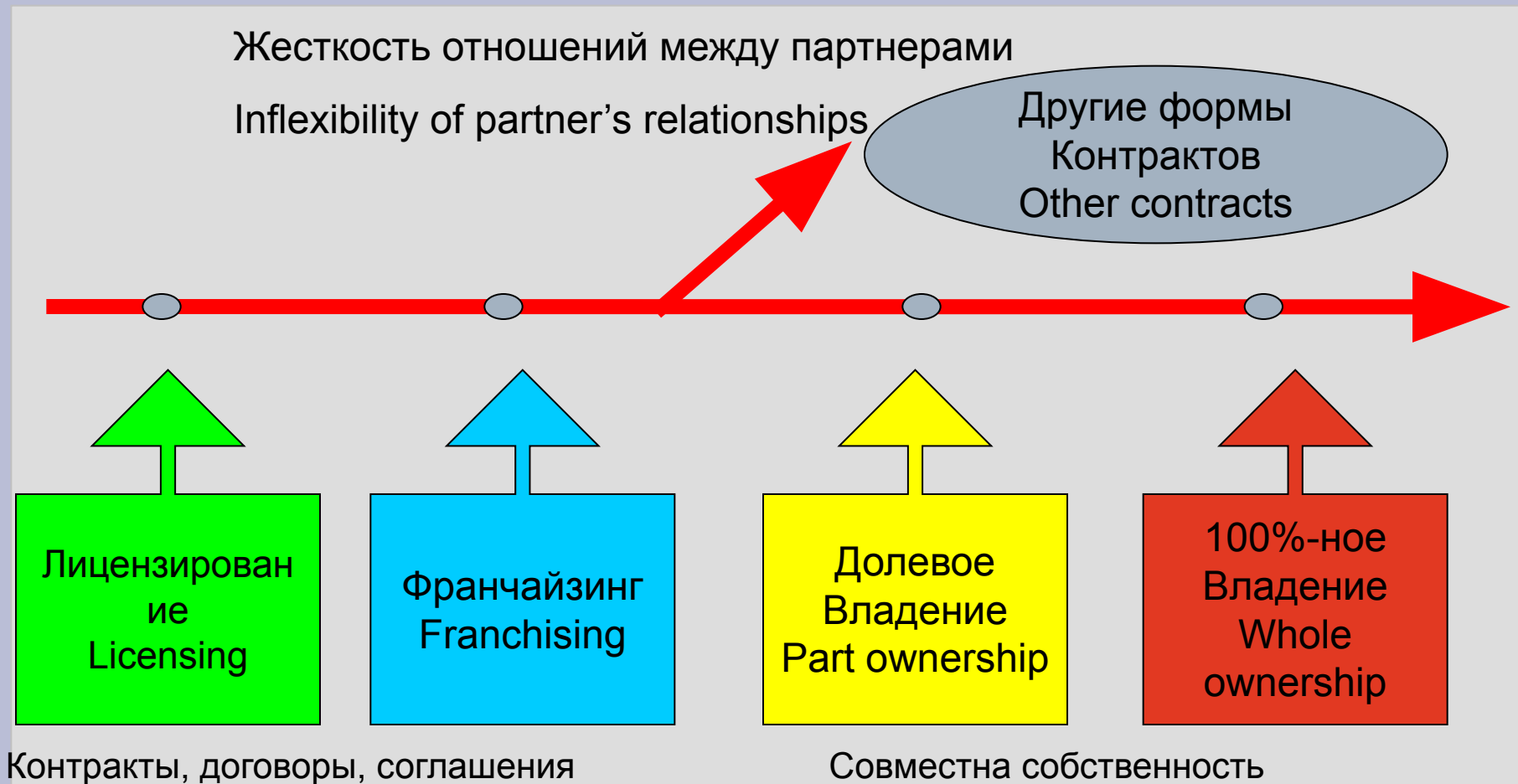
- Финансовые и страховые услуги
- Транспорт
- Консалтинговые услуги
- IT

Привлечение иностранных клиентов в страну  
(servicing foreign visitors)

- Туризм
- Образование и здравоохранение
- Регистрационные услуги

# Формы организации международного бизнеса

## Basic forms of international business organization



# Основания выбора формы международного бизнеса

- Государственные ограничения (government regulations)
- Издержки, стоимость (costs)
- Желаемая скорость распространения по миру (desired speed of expansion)
- Опыт (experience)
- Риск (risk)
- Желаемая жесткость контроля (desired intensity of control)

# Лицензирование licensing



Лицензия – это разрешение лица (лицензиара) на использование принадлежащих ему прав промышленной собственности (на патент, изобретение, ноу-хау, промышленный образец, товарный знак и др.), выдаваемое другому лицу (лицензиату) на определенных условиях (время и деньги)

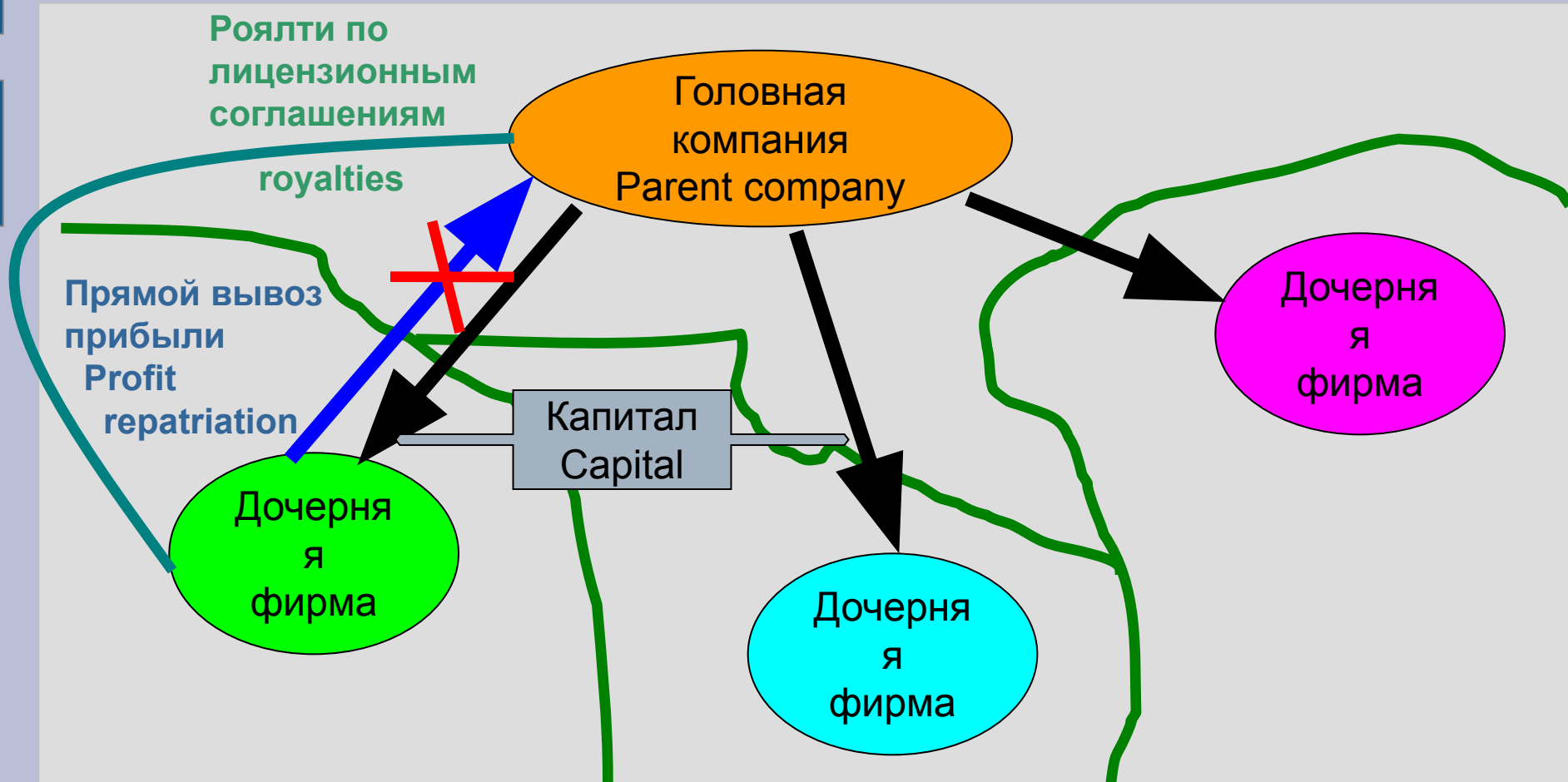
License - permission of a person (licensor) on the use of property rights (patent, invention, know-how, industrial design, trademark, brand etc..), Issued to another person (licensee) under certain conditions (time and money)

# Нестандартные случаи лицензирования

## Unusual cases of licensing

- Перекрестное лицензирование (crossing licensing - в быстро развивающихся отраслях)
- Лицензирование для защиты авторских прав и товарных знаков (Licensing for the protection of copyright and trademarks)
- Лицензирование как альтернатива всем формам международного бизнеса в странах с очень высоким риском и очень слабо развитой экономикой (licensing as a dominant form of the international business in underdeveloped countries)
- Лицензии на «непрофильные» изобретения (licenses for "non-core" inventions)
- Лицензирование для вывоза прибыли (licensing for profit repatriation)

# Лицензирование и вывоз прибыли



# Проблемы лицензирования

- Контроль качества (quality control)
- Эксклюзивность лицензий (exclusivity of license)
- Возникновение нового конкурента (emergence of a new rival)
- Проблема авторских прав (copyright problem)
- Конфиденциальность при заключении сделки
- Вмешательство государства (government regulation)
- Ценообразование (pricing)

# Франчайзинг Franchising



**Франчайзинг** – это лицензирование, обязательно включающее в себя передачу товарного знака, а также постоянную помощь в бизнесе

**Franchising** is the licensing, necessarily including the transfer of brands, as well as ongoing assistance in business



# Виды франчайзинга

Франчайзинг

```
graph TD; A[Франчайзинг] --- B[Деловой франчайзинг]; A --- C[Товарный франчайзинг]; A --- D[Производственный франчайзинг];
```

Деловой франчайзинг  
= франчайзинг бизнес-  
формата».

Товарный франчайзинг  
(«франчайзинг  
продукта») -  
франчайзинг в сфере  
торговли на продажу  
готового товара.

Производственный  
франчайзинг - это  
франчайзинг на  
производство товаров.

# Types of franchises

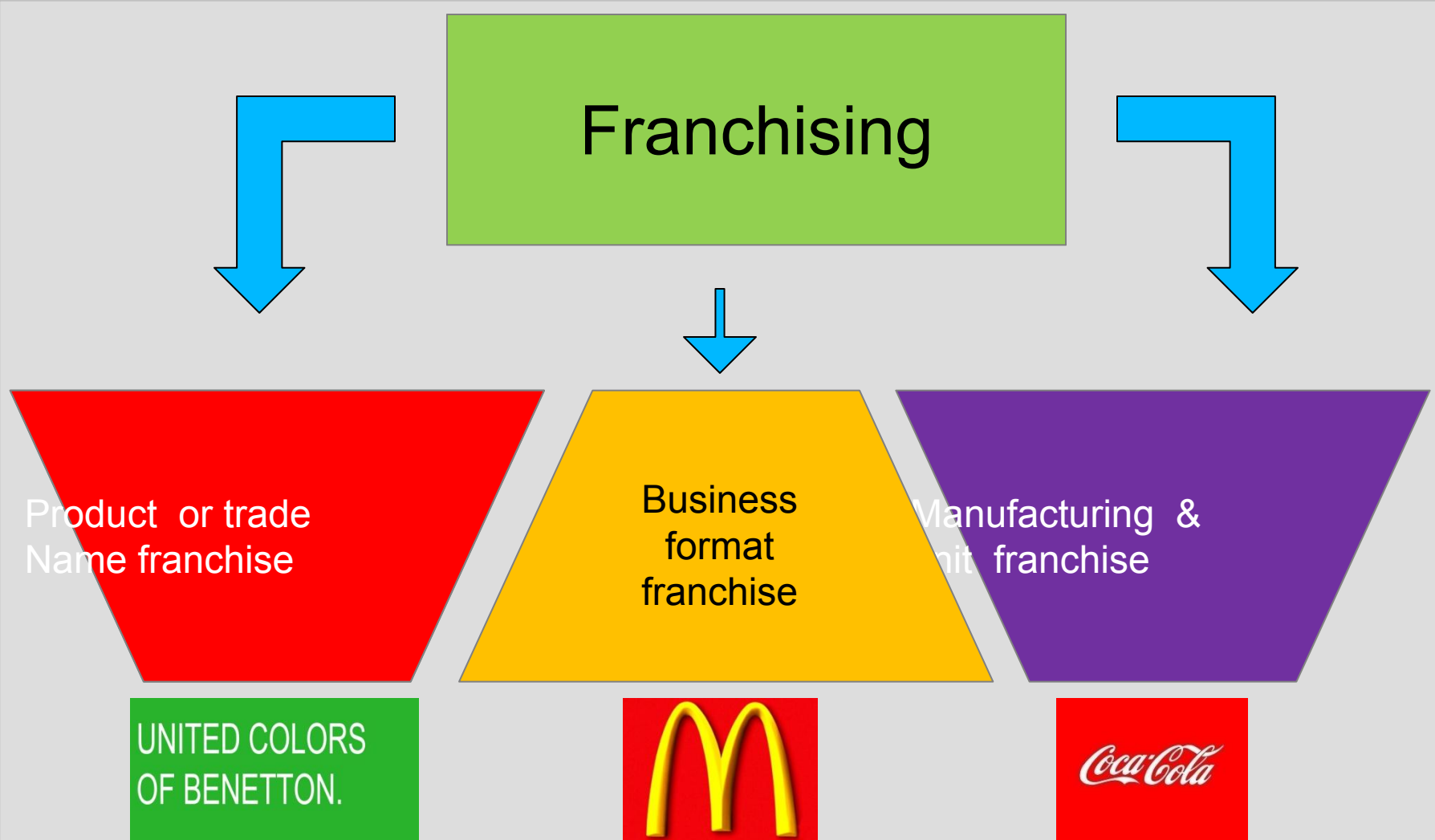
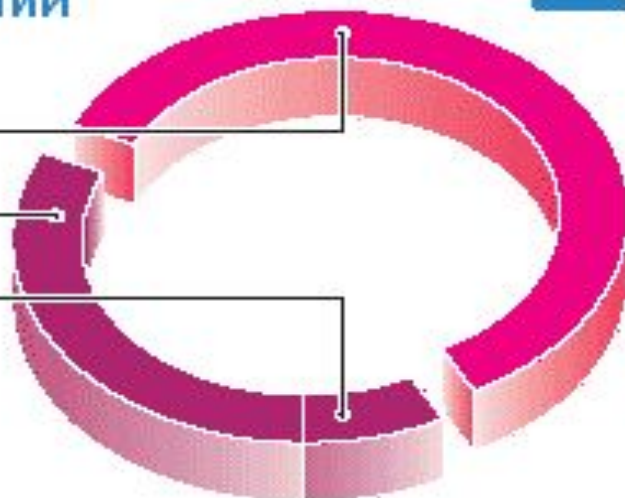


График 1

## Розница – впереди доля среди франчайзинговых предложений

%

- 60 Франшизы розничных магазинов
- 32 Франшизы в сфере услуг
- 8 Другое



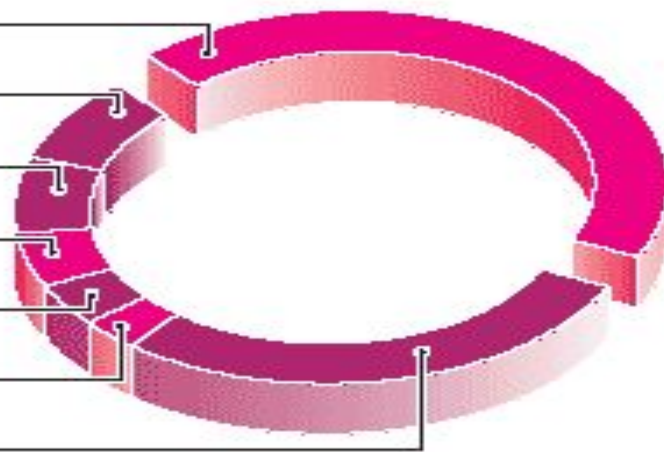
Источник: «FRANSH Стратегия роста»

График 2

## Желание одеть доля направления среди розничных франшиз

%

- 43 Одежда
- 8 Обувь
- 7 Ювелирные изделия, бижутерия, часы
- 5 Косметика, мыло
- 4 Мебель
- 3 Чай, кофе
- 28 Другое



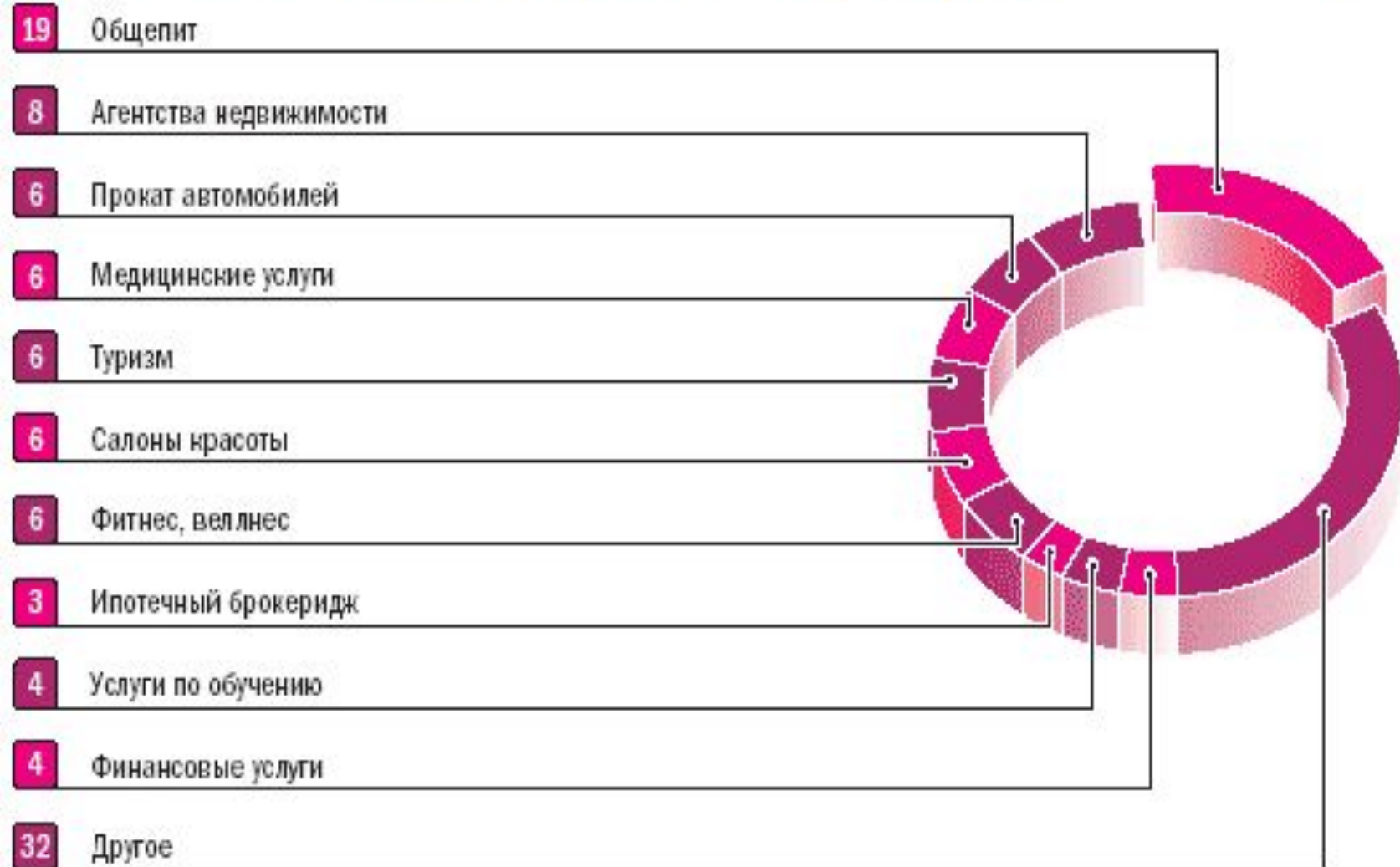
Источник: «FRANSH Стратегия роста»

График 3

# Первым делом рестораны

## доля направления среди франшиз в сфере услуг

%



Источник: «FRANSH Стратегия роста»

# Проблемы франчайзинга

## Problems of franchising

- Взаимозависимость партнеров (interdependence of partners)
- Технические проблемы, стоимость поддержания сети (technical problems, cost of infrastructure)
- Необходимость адаптации продукции (adaptation of products)
- Распределение ответственности (responsibility)
- Репутация головной фирмы и сети в целом (reputation)

# Контракты на управление Management contracts



**Контракт на управление** – соглашение между фирмами или фирмой и государством о предоставлении менеджеров для поддержания бизнеса и исполнения специальных управленческих функций на определенное время и за определенную плату

**Management contract** – an agreement between firms or between firm and government on the engagement of managers to maintain business and perform management functions for a certain time and for a fee

# Контракты на управление

## Management contracts

### Сферы применения (spheres of use)

- Национализация (Nationalization)
- Отельный бизнес (Hotel business – hospitality industry)
- Бедствующие предприятия (crisis)

### Проблемы контрактов на управление (problems)

- Создание конкурента (emergence of a new rival)
- Частичность управления (fragment management, responsibility)
- Сложность оценки результата (evaluation of the result)

# Контракты «под ключ»

## Turnkey contracts



**Контракт “под ключ”** — контракт, предусматривающий сооружение, оснащение оборудованием, подготовку персонала, ввод в эксплуатацию и сдачу объекта в действующем состоянии.

**Turnkey contract** - a contract for construction, equipping, personnel training, commissioning and delivery of the object in the operating state.



# Другие виды контрактов

## Other types of contracts

- Концессия (build-operate-transfer)
- Соглашение о разделе продукции (production sharing agreement)
- Соглашения о создании консорциумов (consortiums)
- Соглашения о передаче сырья (Agreement on the transfer of raw materials)
- Соглашения между авиакомпаниями о совместных перевозках (Agreement between the airlines on joint transportation)
- Субконтракт ( subcontracting)

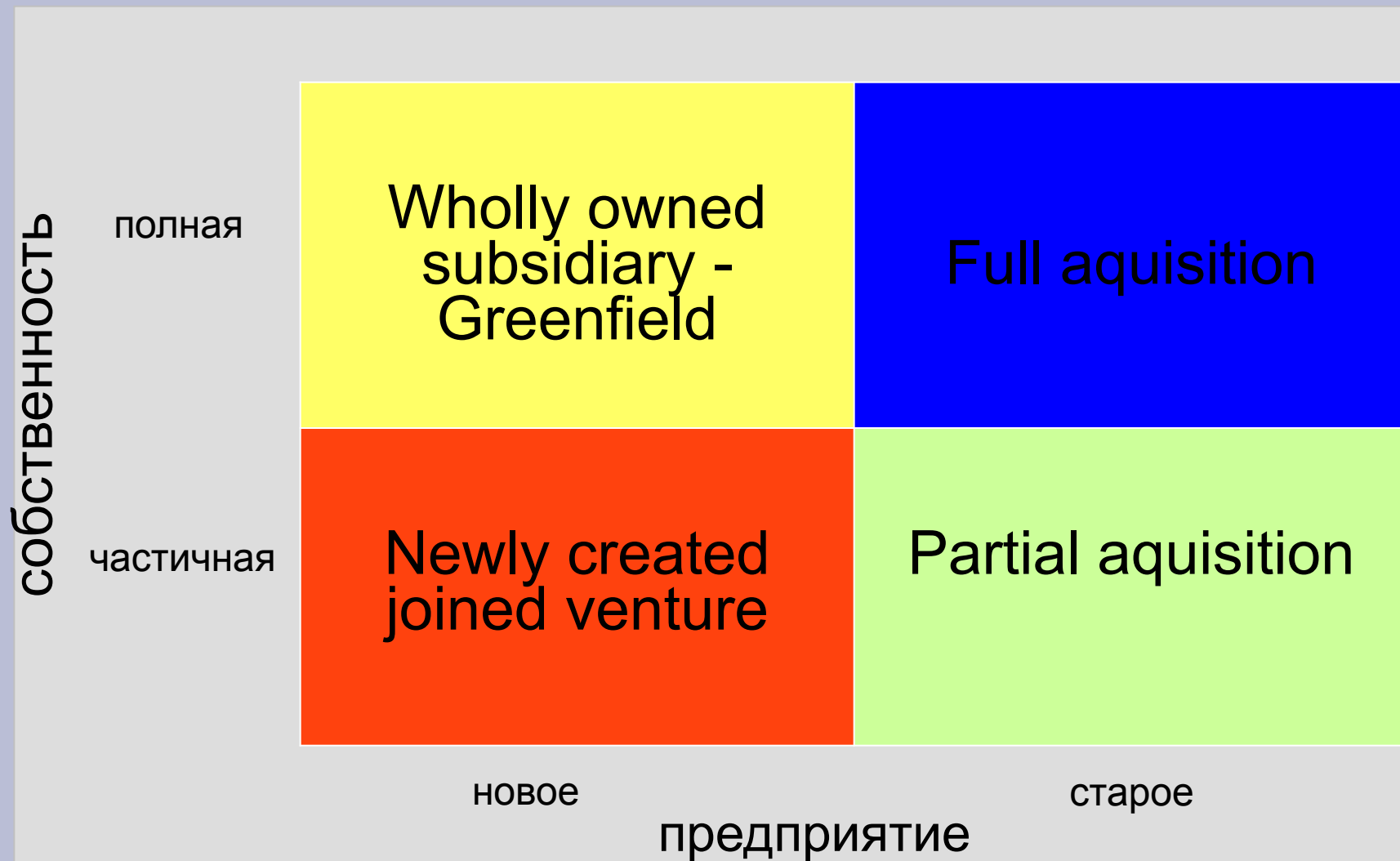
# Долевое владение



## Причины долевого владения

- Ускорение процесса освоения глобального рынка (в сравнении со 100%-ным владением)  
Accelerating the global expansion (compared with 100% ownership)
- Государственные ограничения  
Government regulations
- Привлечение дополнительных ресурсов (материальных и нематериальных)  
Obtainment of resources (tangible and intangible)

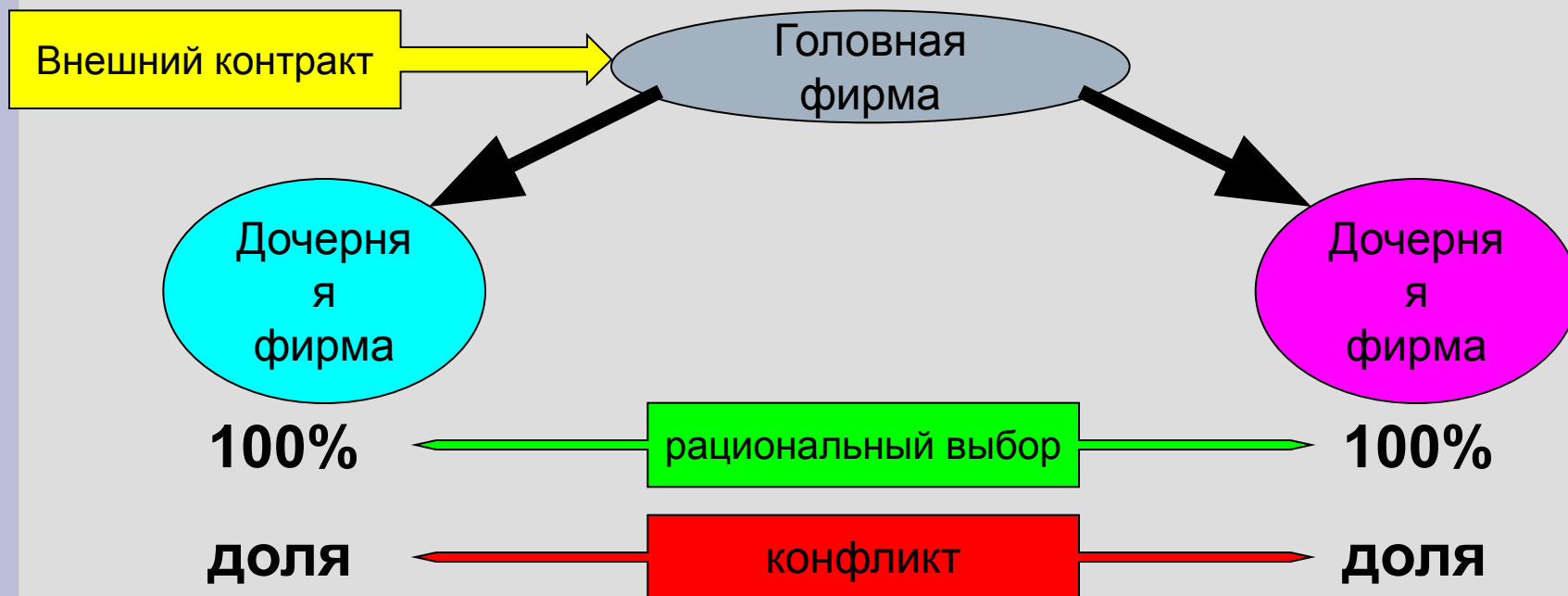
# Виды прямых инвестиций (FDI)



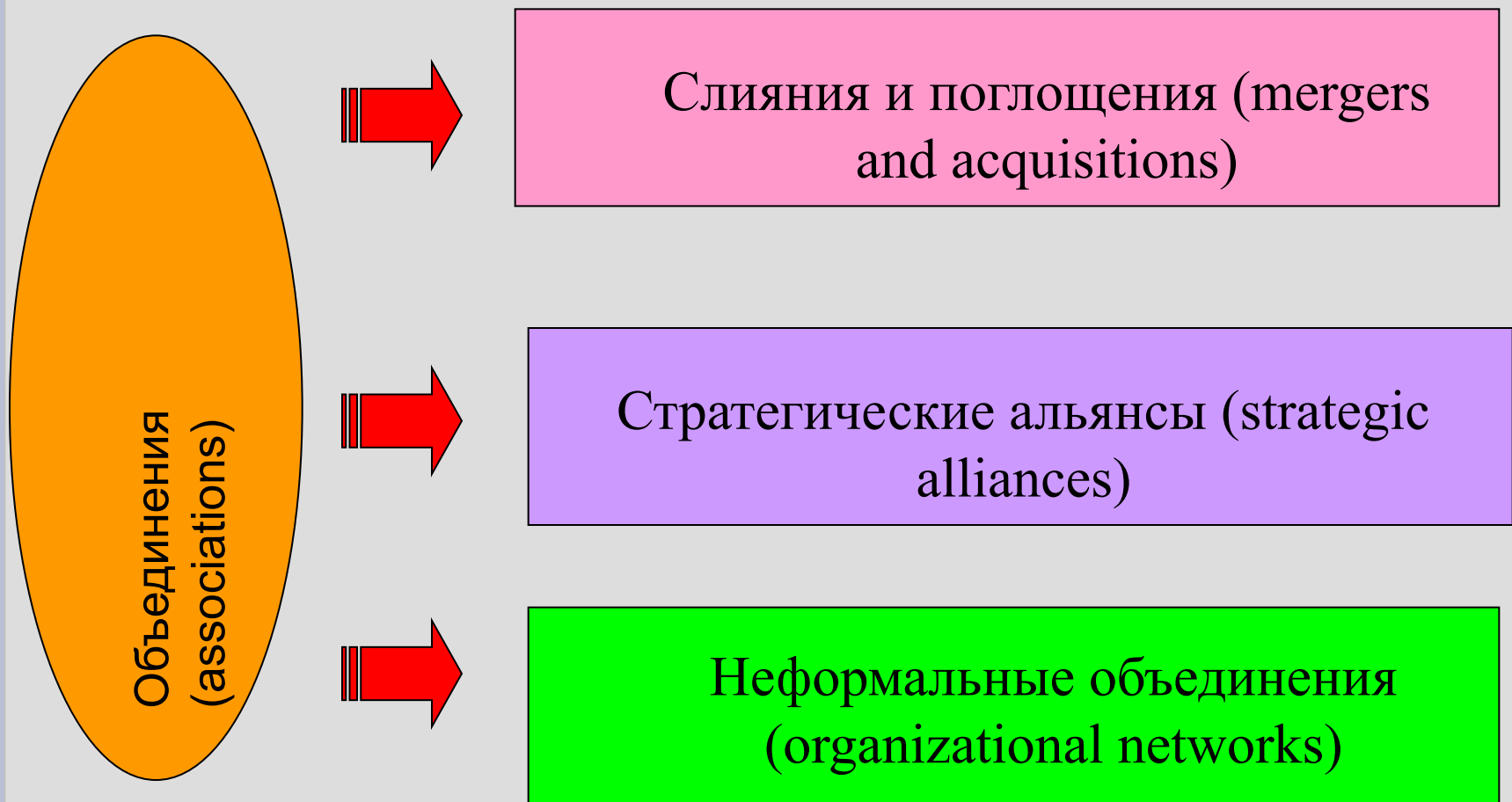
Entry modes	Преимущества	Недостатки	Риски
Greenfield	Полный контроль. Нет проблем организационной культуры. Total control.	Дорого и долго. Expensive and long time.	Крупные вложения и незнание рынка/ Large investments and no knowledge of local market.
Full aquisition	Быстрый вход на рынок. Полный контроль. Наличие опыта. Speed, full control and experience.	Дорого и возможно конфликтно. Expensive and conflicts.	Кросскультурные конфликты с персоналом. Cross-cultural conflicts.
Newly established JV	Разделение рисков. Привлечение ресурсов. Distribution of risks and additional resources.	Конфликтно и может снизить глобальную интеграцию/ Conflicts and lack of global integration.	Риски любого нового предприятия + риски интеграции. Risks of newness and risks of integration.
Partial aquisition	Наличие опыта. Быстрота входа. Привлечение ресурсов. Experience, additional resources and speed of entry	Самые сильные конфликты (новое-старое). Most distrustful conflicts.	Риск потери контроля. Risk of loss of control.

# 100%-ное владение

- Главное достоинство – отсутствие конфликтов  
positive – no conflicts
- Главный недостаток- высокая стоимость  
negative – high costs



# Стратегии объединения компаний на внешних рынках



# ПОГЛОЩЕНИЕ И СЛИЯНИЕ – ЧТО ЭТО?

## *Слияние* *Merger*

объединение организаций, в результате которого образуется единая экономическая единица из двух или более ранее существующих структур. Передача активов и пассивов новому юридическому лицу.

**association of organizations, resulting in the creation of a single economic unit of two or more ore-existing organizations. The transfer of assets and liabilities to the new entity.**

## *Поглощение* *Aquisition*

взятие одной компанией другой под свой контроль, управление ею с приобретением абсолютного или частичного права собственности на нее.

**taking one company to another control, subsequent management with the obtaining an absolute or partial ownership of it.**

# Виды поглощений

- Обычное — для получения ресурсов (common)
- С целью перепродажи (brownfield)— обновить, реструктурировать и продать
- Множественные поглощения (multiple) — для получения контроля над отраслью, регионом и т. п.
- Постепенное (staged) — для снижения рисков, избежания конфликтов и «научения» у бывших владельцев



# Виды интеграции

## Dimensions of integration

- Вертикальная (vertical) – по технологической цепочке
- Горизонтальная (lateral) – в рамках отрасли
- Смежная (родственная - related) интеграция – ориентация на одни и те же процессы, технологическую базу и клиентов
- Конгломеративная (conglomerate) – абсолютно разные предприятия

# Три разновидности конгломеративных объединений

## 3 types of conglomerates

- **Объединения с расширением продуктовой линии** (product line extension mergers), т.е. соединение неконкурирующих продуктов, каналы реализации и процесс производства которых похожи. В качестве примера можно привести приобретение компанией Procter & Gamble, ведущим производителем моющих средств, фирмы Clorox – производителя отбеливающих веществ для белья.
- **Объединения с расширением рынка** (market extension mergers), т.е. приобретение дополнительных каналов реализации продукции, например, супермаркетов, в географических районах, которые ранее не обслуживались.
- **Чистые конгломератные объединения**, не предполагающие никакой общности.

Преимущества объединений компаний	Недостатки объединений компаний
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Достижение синергетического эффекта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Преувеличение синергетического эффекта</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможность реализовывать крупные проекты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потеря локальных рынков</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономия на масштабе</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономия от совмещения</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Диверсификация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чрезмерная диверсификация</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Устранение конкурента</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проблемы с антимонопольными органами</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономия налогов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансовая непрозрачность</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Покупка недооцененных активов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Завышенная цена и неоправданные расходы на процесс объединения</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проблемы организационной культуры</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Покупка менеджерских талантов и улучшение управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бюрократизация</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приобретение нематериальных активов (репутации, имиджа) и клиентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потеря нематериальных активов (репутации, имиджа) и клиентов</li> </ul>

Advantages of business associations	Disadvantages of business associations
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synergetic effect</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No synergetic effect</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Big project</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• loss of local markets</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economies of scale</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economies of scope</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overdiversification</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidation of a rival</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problems with antitrust regulation</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tax minimization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nontransparency</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Purchase of undervalued assets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overpriced and unexpected expenditures for the unification process</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problems with organizational culture</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attainment of managerial talents and improvement of governance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bureaucratization</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Purchase of intangible assets (reputation, image) and customers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loss of intangible assets (reputation, image) and customers</li> </ul>

# Слияния и поглощения



- Подавляющее большинство слияний ( $M\&A=A$ )
- Политические мотивы для слияний и поглощений (hubris motives and managerial motives)
- Для успеха нужно учитывать не только формальные видимые схожести компаний (not only strategic fit, but also organizational fit)

# Направленность объединений

## Functional dimensions of associations

- **производственные объединения (*production orientation*)** – это объединения, при которых объединяются производственные мощности двух или нескольких компаний с целью получения синергетического эффекта за счет увеличения масштабов деятельности;
- **чисто финансовые объединения (*financial orientation*)** – это объединения, при которых объединившиеся компании не действуют как единое целое, при этом не ожидается существенной производственной экономии, но имеет место централизация финансовой политики, способствующая усилению позиций на рынке ценных бумаг, в финансировании инновационных проектов.

# Стратегические альянсы

## Strategic alliances

Стратегические альянсы

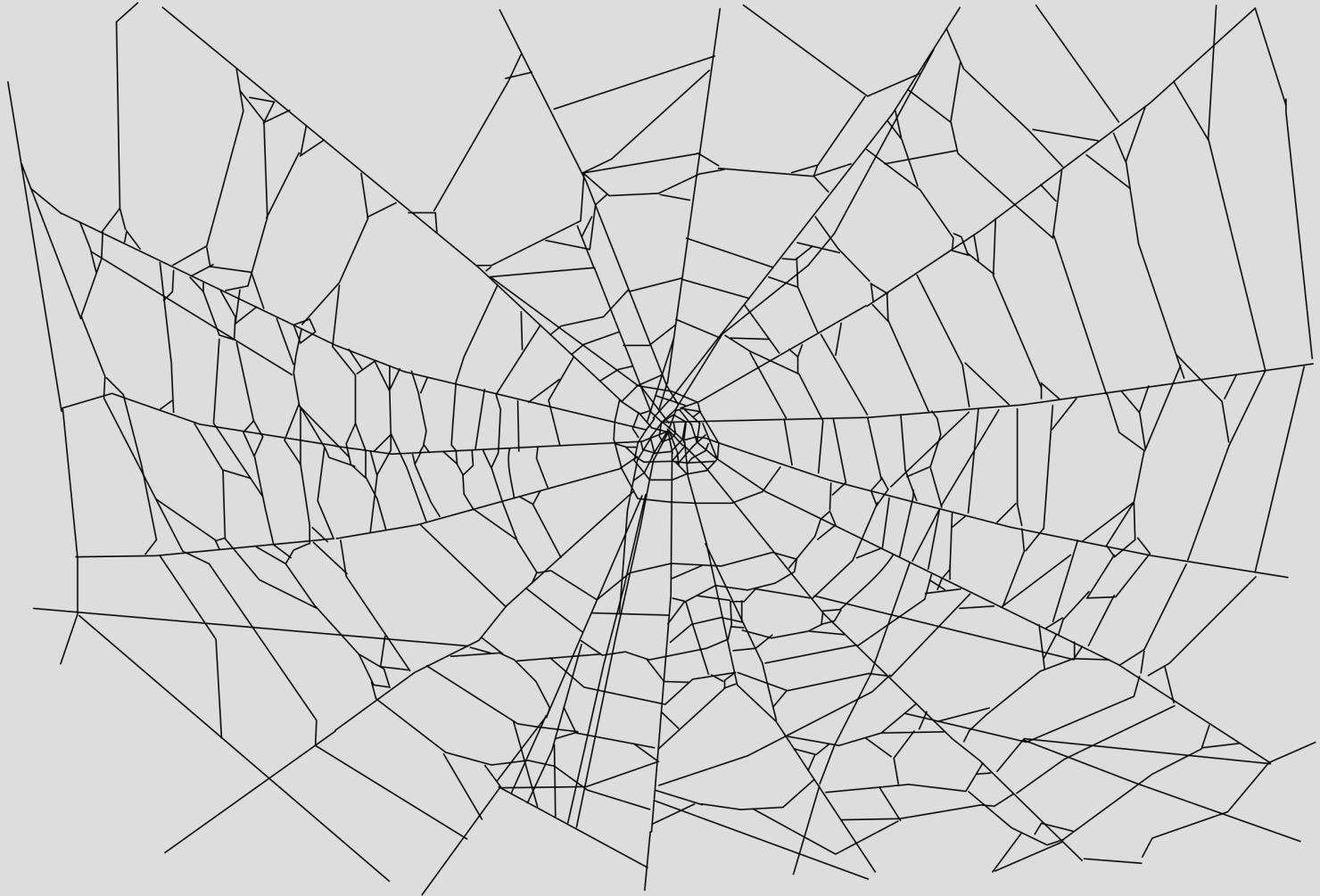
```
graph TD; A[Стратегические альянсы] --> B[Создание совместных подразделений (business unit joint venture)]; A --> C[Операционное, производственное сотрудничество (operational collaboration)];
```

Создание совместных подразделений  
(business unit joint venture)

Операционное,  
производственное  
сотрудничество  
(operational collaboration)

Часто предшествуют слияниям и поглощениям

# Networking





# Современные тенденции

## Modern trends



- Малые глобальные компании (hidden champions)
- Специализация ранее диверсифицированных компаний (Global focusing)

# Институциональный контекст входа на рынок

## Institutional context of entry

- Государственные запреты (government restrictions)
- Таможенные проблемы (custom problems)
- Необходимость участия в местных неформальных связях (organizational networks)
- Отношение властей — наличие «местного» лица (local face)
- Развитость финансовых институтов и фондового рынка (stock market development)