

Государственные факторы глобализации

Благоприятная торговая политика

Всемирная торговая организация приложила немало усилий, чтобы **снизить торговые барьеры**, которые мешали глобализации многих отраслей. Хотя для определенных областей эти барьеры все еще существуют, движение за свободу торговли продолжается, стимулируя, таким образом, глобализацию. Появление таможенных союзов и единых рынков - таких, как Европейский союз и НАФТА (North American Free Trade Area - Североамериканское соглашение о свободной торговле), Евразийский таможенный союз - также **способствует процессу глобализации**.

Сопоставимые технические стандарты и общие правила маркетинга

Многие **различия в технических стандартах** между странами, которые препятствовали глобализации в прошлом, сейчас **упразднены**. Например, телекоммуникационные стандарты, которые традиционно отличались в разных странах, постоянно унифицируются. **Схожие стандарты** существуют в **фармацевтической, авиационной и компьютерной отраслях**, что значительно упрощает производство данных товаров для глобального потребления.

Существуют серьезные различия в правилах, регулирующих рекламную деятельность в странах. Однако постепенно эти различия устраняются, что тоже способствует расширению глобализации.

Наличие конкурентов и потребителей в государственном секторе

Конкуренты в государственном секторе, которые часто имеют государственные субсидии, являются фактором, стимулирующим глобализацию, так как они сами часто конкурируют с другими глобальными конкурентами, поэтому вынуждены быть более эффективными и ориентированными на рынок. В то же время потребители в государственном секторе предпочитают национальных поставщиков, что является барьером на пути глобализации. За счет **приватизации многих принадлежащих ранее государству компаний** во многих европейских странах **существенно снизился этот барьер на пути глобализации**.

Интересы принимающей страны

Отношение государства к глобализации и его **политика** могут быть **препятствием или стимулом к глобализации**. При определенных обстоятельствах государство может **приветствовать приход глобальных компаний в национальные отрасли** и рынки, что, несомненно, стимулирует глобализацию. Чем больше стран, проводящих такую политику, тем успешнее будет осуществляться глобализация. Однако некоторые страны пытаются защитить отрасли, которые, по их мнению, являются стратегически важными, и мешают иностранным компаниям войти на национальный рынок.

Конкурентные факторы глобализации

Чем существеннее будут факторы, связанные с конкуренцией, тем сильнее будет стремление отрасли глобализоваться. Конкуренция отрасли в глобальном масштабе будет сильнее, если:

- уровень экспортно-импортных отношений между странами высокий;
- конкуренты в данной отрасли находятся на рынках по всему миру (часто даже на разных континентах);
- экономики взаимодействующих стран зависят друг от друга;
- конкуренты в отрасли уже глобализованы.

Высокий уровень экспорта и импорта

Чем более высокий уровень экспорта и импорта товаров и услуг, тем сильнее отрасль будет тяготеть к глобализации.

Наличие конкурентов с других континентов

Чем больше стран представлено в отрасли и чем шире они рассредоточены по всему миру, тем большая вероятность глобализации отрасли.

Взаимозависимость разных стран

Если национальные экономики в какой-то степени взаимосвязаны, это будет стимулом для развития глобализации. Такая взаимозависимость может проявляться, например, через многочисленные торговые связи в других отраслях, через участие в едином рынке или в совместных политических альянсах.

Глобализованные конкуренты

Если конкурент уже глобализован и использует глобальную стратегию, другие компании в данной отрасли будут вынуждены тоже глобализоваться. Глобализация в автомобильной промышленности очень высока именно в связи с необходимостью конкурировать глобально. Производитель автомобилей, обслуживающий только местный рынок, вынужден будет бороться за выживание.

Использование факторов глобализации как инструмента анализа

Как уже было сказано, перечень факторов глобализации, предложенный Ипом, является весьма полезным инструментом анализа степени глобализации отрасли или рынка. Он дает возможность понять, какие конкретно секторы отрасли или рынка глобальны, а какие локальны. Каждый из этих факторов может быть использован при анализе конкретной отрасли или рынка, и результаты анализа позволят менеджерам сформировать стратегию глобализации их компании. Таким образом, можно определить, какая часть этой стратегии ориентирована на глобализацию, а какая должна быть адаптирована к местным условиям.

Существует несколько моделей, которые объясняют формирование глобальной стратегии. Портер останавливается на возможности адаптации родовой стратегии к глобальным условиям и на важности конфигурации и координации различных видов деятельности в ценностной цепочке для достижения глобальных конкурентных преимуществ. Ип развивает идею «тотальной глобальной стратегии», основанной на анализе факторов, стимулирующих глобализацию.

Глобальные родовые стратегии Портера

Конкурентное преимущество базируется на отборе и применении компанией одной из **трех родовых стратегий**: **дифференцирования**, **лидерства по издержкам**, **фокусирования**, в которых **пять факторов конкурентности** модифицируются таким образом, чтобы получить большую прибыль по сравнению со средними показателями в отрасли.. Согласно этой модели компания, действующая на международных рынках, имеет пять стратегических альтернатив. Эти стратегические модели определяются в соответствии с их положением по отношению к двум пересекающимся прямым. Одна из них (горизонтальная ось) характеризует степень того, насколько отрасль глобализована, другая - ширину сегментов, обслуживаемых конкурентами в данной отрасли (что означает, проще говоря, количество различных потребительских групп, обслуживаемых отраслью).

Степень глобальной централизации и координации

Глобальная стратегия

Местная (локальная) стратегия

Ширина целевых сегментов
внутри отрасли

Широкий

Лидерство по издержкам
в глобальном масштабе

Глобальное
дифференцирование

Защищенные
рынки

Узкий

Глобальная
сегментация

Учет национальных
особенностей

Пять стратегических моделей.

Глобальное лидерство по издержкам. Компания стремится быть наименее затратным производителем товара на глобальном рынке. Глобализация предоставляет возможность для высоких торговых объемов, экономию от масштаба и экономию на разнообразии.

Глобальное дифференцирование. Компания стремится дифференцировать товары и услуги в глобальном масштабе, часто на основе глобального бренда.

Глобальная сегментация - это глобализованный вариант стратегии фокусирования, когда единый рыночный сегмент является целью на глобальном уровне с использованием либо лидерства по издержкам, либо дифференцирования.

Защищенные рынки. Компания выбирает те национальные рынки, где ее конкретный бизнес работает в благоприятных условиях или защищен правительством данной страны.

Учет национальных особенностей. Компания адаптирует свою деятельность для удовлетворения конкретных нужд локальных рынков (т. е. это неглобальная стратегия). Подходит исключительно для компаний, работающих на внутреннем рынке.

Недостатки данной модели **аналогичны** тем, которые **обсуждались при изучении родовой стратегии**. Как и в случае достаточно условного понимания родовой стратегии, компании могут использовать разные варианты в своих международных стратегиях. Компания Nissan, например, концентрируется **не только на контроле за издержками, но и на дифференцировании своей продукции за счет ее надежности**.

Глобальная стратегия Портера - конфигурация и координация внутренней деятельности

Глобальная ценностная цепочка Портера - один из самых важных вкладов этого ученого в понимание глобальной стратегии. По утверждению Портера, **глобальное конкурентное преимущество зависит от конфигурации и координации деятельности компании в глобальном масштабе**. Другими словами, конкурентные преимущества основываются на всей деятельности компании в глобальном масштабе и на эффективной координации этой деятельности. Глобальное конкурентное преимущество, по Портеру, зависит от принятия решений по следующим моментам:

- 1. конфигурация (размещение) видов деятельности, связанных с цепочкой ценности.** Менеджеры должны решить, в каких странах они будут осуществлять каждую операцию в ценностной цепочке своей компании. Организация этой деятельности может быть широкой (охватывающей много стран) и узкой (охватывающей несколько стран или только одну);
- 2. координация видов деятельности, связанных с ценностной цепочкой.** Менеджеры должны определить наиболее эффективный способ координирования деятельности в ценностной цепочке, которая осуществляется в разных странах мира.

Конфигурация видов деятельности

Географически распылены
(дисперсия)

Географически
сконцентрированы

Координация видов деятельности

Высокая

Высокая степень дисперсии видов деятельности с высокой степенью координации между дочерними компаниями

Глобальная стратегия в чистом виде (высокая степень концентрации и координации видов деятельности)

Низкая

Национально-централизованная стратегия для компаний с несколькими дочерними компаниями, каждая действует только в одной стране. Виды деятельности разбросаны, низкая координация

Стратегия, базирующаяся на экспорте товара с децентрализованным маркетингом в каждой принимающей стране. Виды деятельности сконцентрированы, но не скоординированы

Тотальная глобальная стратегия

Этапы в тотальной глобальной стратегии (по Ипу)

Успешная глобальная стратегия должна базироваться на **анализе факторов глобализации**, о которых мы говорили выше. Менеджеры глобальных компаний должны, анализировать эти факторы применительно к своим отрасли и рынку и на основе этих данных сформулировать собственную глобальную стратегию. Если, например, выяснилось, что потребительский **спрос** на продукцию компании в значительной степени **гомогенный (однородный)**, значит, необходимо производить **высокостандартизированную продукцию** для продажи во всем мире. Если же менеджеры обнаруживают, что в результате глобальной концентрации производства затратные преимущества минимальны (из-за неблагоприятной логистики или негативного эффекта от масштаба), они могут сделать выбор в пользу **размещения производства компании по всему миру, чтобы быть ближе к потребителю** в различных странах.

Таким образом, тотальная глобальная стратегия компании может быть сочетанием **стандартизации и локальной адаптации** - в зависимости от рыночных и отраслевых характеристик.

Ип выделяет три стадии в развитии тотальной глобальной стратегии.

1. **Развитие стержневой стратегии.** На практике это означает формирование стержневых компетенций и родовой или гибридной стратегий, которые потенциально дают глобальные конкурентные преимущества.
2. **Интернационализация стержневой стратегии.** На этом этапе стержневые компетенции и родовая стратегия выносятся на международные рынки, и организация начинает размещать свою деятельность с целью добавления стоимости в местах, где имеются конкурентные преимущества (низкие затраты, доступ к материалам или квалификация работников). На этом этапе делается вывод о том, на какие рынки выходить и каким способом.
3. **Глобализация интернациональной стратегии.** Этот этап основан на координации и интеграции стержневых компетенций и стратегии в глобальном масштабе. На этом этапе также принимаются решения о том, какие элементы стратегии должны быть общими (стандартизированными), а какие - адаптированными к местным условиям с учетом факторов глобализации в данных отрасли и рынке.

Ключевые (стержневые) стратегические решения

После того как компания разработала свои стержневые компетенции и стратегии, которые потенциально могут быть глобальными, принимается решение о том, где и как их применить. Движение на зарубежные рынки будет связано с проблемой развития рынка, так как эти рынки или сегменты рынков будут новыми для компании. Развитие рынка неизбежно повлечет за собой развитие продукта и, возможно, диверсификацию.

Когда компания принимает решение выйти на международные глобальные рынки, неизбежно возникает необходимость развить новые компетенции наряду с теми, которые обеспечили компании внутренние конкурентные преимущества. Скорее всего, эти новые компетенции будут касаться глобальных источников и логистики, а также глобального менеджмента.

Глобализация компании - это достаточно **длительный процесс**. Сначала, скорее всего, он потребует выхода на большие рынки стратегически важных стран, затем - появления на рынках менее стратегически важных стран. На начальных стадиях глобализации ключевыми вопросами, требующими принятия решений, обычно являются следующие:

- В какие страны нужно войти в первую очередь?
- В каких странах должна быть размещена деятельность, связанная с добавлением ценности (в ценностной цепочке)?
- Какие стратегии развития рынков должны быть использованы, чтобы обеспечить возможность выхода компании на иностранные рынки?