**Задание VІ.**

**Задание** 1. Прочитать Р. Гриффин.

Глава 11. Международный стратегический менеджмент.

С. 538-558, 563-564, 570-578.

Глава 12. Анализ зарубежных рынков и стратегии проникновения

С. 589-593, 608-614, 623-637.

### Задание 2. Контрольные вопросы

1. Что такое международный стратегический менеджмент?
2. Перечислите четыре основные концепции, на основании которых осуществляется стратегический менеджмент в большинстве многонациональных корпораций.
3. Назовите различия между формированием и реализацией международной стратегии.
4. Перечислите этапы формирования международной стратегии. Отличаются ли эти этапы при разработке стратегий деятельности различных компаний?
5. Перечислите три уровня международной стратегии. Почему важно провести различие между этими тремя уровнями?
6. Дайте описание и охарактеризуйте особенности трех основных подходов к формированию корпоративной стратегии.
7. Дайте описание и охарактеризуйте особенности трех основных подходов к формированию бизнес-стратегии.
8. Назовите основные типы функциональных стратегий, используемых в меж­дународных компаниях.
9. Перечислите основные преимущества и недостатки экспорта
10. Что такое международное лицензирование? В чем состоят его преимуще­ства и недостатки
11. Что такое международный франчайзинг? Назовите его преимущества и не­достатки
12. Перечислите три специализированных способа проникновения междуна­родных компаний на зарубежные рынки и объясните принципы их действия.
13. Что такое ПИИ? Каковы три основные формы ПИИ? Назовите относи­тельные преимущества и недостатки каждой из форм ПИИ.

**Задание 3. Прочитайте кейс и дайте ответы на вопросы:**

**Кейс № 1. Глобальный подход компании Heineken**

Компания Heineken NV занимает третье место в мире среди крупнейших произво­дителей пива после компаний Anheuser-Busch и SABMiller. На рынке США Hei­neken продает больше пива, чем обе эти компании. Из общего объема продаж ком­пании Heineken в 2002 г., составившего €10,3 млрд (в сентябре 2003 г. евро стоил $1,13), только 14% пришлось на продажи в Нидерландах (внутреннем рынке ком­пании). Heineken лидирует на рынке пива не только во всех европейских странах; эта компания продает свою продукцию в Северной и Южной Америке, Африке и Азии — всего в 170 странах мира.

Компания Heineken была основана в 1864 г. Джеральдом Хайнекеном (Gerald Heineken) в Амстердаме. Деятельность компании была успешной практически с самого начала. Через несколько лет после открытия компания экспортировала пиво во Францию, Италию, Испанию, Германию и даже в страны Дальнего Восто­ка. В 1914 г. руководством Heineken было принято решение об экспорте пива в Со­единенные Штаты Америки. Сын Джеральда Хайнекена Генри, который управлял компанией в то время, отправился в США, чтобы организовать деятельность ком­пании на американском рынке. На борту корабля Генри Хайнекен познакомился с молодым барменом, которого звали Лео ван Манчинг (Leo van Munching). Генри был настолько поражен тем, как бармен разбирается в пиве, что предложил ван Манчингу заключить договор о создании компании Van Munching & Company, ко­торая занималась бы импортом продукции Heineken в Северную Америку.

Несмотря на общий успех компании Heineken, во время сухого закона она пре­кратила свою деятельность на территории США. После отмены сухого закона в 1933 г. компания возобновила продажи на американском рынке, снова предоста­вив эксклюзивные права на импорт пива «Heineken» в США компании Van Mun­ching & Company. После Второй мировой войны Генри Хайнекен отправил своего сына Альфреда в Нью-Йорк учиться маркетингу и рекламному делу у Лео ван Манчинга. Альфред вернулся в Нидерланды в 1948 г. с большим багажом знаний, которые впоследствии использовал для того, чтобы помочь отцу в организации проникновения компании на рынки разных стран мира.

После этого последовал период стабильного развития компании Heineken. Сейчас компания имеет пивоваренные заводы в 50 странах мира. Самые крупные заводы находятся в Канаде и Франции; в то же время компания производит пиво в Новой Гвинее, Австралии и Бразилии. Предприятие, организованное совмест­но с крупнейшей японской пивоваренной компанией Kirin, обеспечивает Heineken большую долю на этом рынке. В 1968 г. компания Heineken выкупила своего круп­нейшего голландского конкурента, компанию Amstel. В 80-е гг., предвосхищая со­здание единого европейского рынка, компания Heineken начала активное расши­рение своей деятельности в странах Европы. Цель компании состояла в том, чтобы достичь такого же подавляющего господства на европейском рынке, како­го удалось добиться компании Anheuser-Busch на рынке США. Чтобы расширить ассортимент выпускаемых напитков и получить возможность сбыта своей про­дукции на территории Европы, компания Heineken приобрела действующие пи­воваренные заводы во Франции, Греции, Ирландии, Италии и Испании. Кроме того, компания приобрела контрольный пакет акций венгерской пивоваренной компании Komaromi Sorgyar, а также словацкой компании Zlaty Bazant Brewery Позже, чтобы сократить объем операционных издержек, компания закрыла десять старых пивоваренных заводов и модернизировала шесть оставшихся. Для того чтобы облегчить процесс управления сложной международной системой распределения продукции, компания Heineken вложила большие средства в пе­редовые интернет-технологии. Сейчас компания использует Интернет, чтобы ин­формировать своих дистрибьюторов о продажах, мерах по продвижению продук­ции на рынок и т. д. Дистрибьюторы могут использовать Интернет для передачи данных об объемах продаж, а также для размещения заказов.

Интересно, что руководство компании Heineken отказалось открывать свой пи­воваренный завод в США. Причина этого состоит в следующем. Несколько лет на­зад компания Miller, имеющая права на сбыт пива марки «Lowenbrau» в США, продавала столько пива, изготовленного в Мюнхене, сколько можно было при­везти из Германии. Чтобы удовлетворять растущий спрос, компания Miller ини­циировала пересмотр условий договора, заключенного с Lowenbrau, и начала производство пива в штате Техас по лицензии. Вскоре объем продаж начал уменьшаться, частично по той причине, что пиво «Lowenbrau» больше нельзя было назвать импортным и в восприятии потребителей оно больше не относилось к категории настоящего баварского пива. Для того чтобы избежать ошибки, допу­щенной руководством Lowenbrau, а также сохранить репутацию своего пива как настоящего «импортного» пива, компания Heineken продолжает ввозить свою про­дукцию на рынок США, даже несмотря на то, что было бы дешевле выпускать его на территории Соединенных Штатов.

Однако не так давно в компании Heineken было принято одно важное стратеги­ческое решение, касающееся деятельности в США: компания выкупила Van Mun­ching & Company, изменила название этой фирмы на Heineken USA и в настоящее время непосредственно контролирует каналы распределения. Осуществление кон­троля над Heineken USA со стороны компании Heineken позволило сократить об­щий объем издержек, а также получить дополнительную прибыль на каждую бутылку пива, продаваемого в США. Компания Heineken получила возможность координации маркетинговых кампаний, проводимых в США, с глобальной страте­гией продвижения на рынок знаменитого во всем мире пива.

Помимо всего прочего некоторое время назад руководством Heineken был предпринят шаг, которые многие обозреватели относят к категории перспектив­ных инвестиций. В октябре 2002 г. компания Heineken приобрела единственную в Египте пивоваренную компанию AlAhram Bewerage Co. за $280 млн. Помимо того что эта сделка оказалась самой крупной сделкой в финансовой истории Египта, большинство аналитиков расценили ее как весьма удачное приобрете­ние компанией Heineken еще одной успешной пивоваренной компании. Однако в 2003 г. стала очевидной реальная значимость этого приобретения. В настоя­щее время в мире насчитывается 1,3 млн мусульман, многим из которых может понравиться пить пиво. Тем не менее из-за того, что ислам запрещает потребле­ние алкогольных напитков, этот рынок остается в значительной степени нео­своенным. Однако компания Al Ahram выпускает очень популярное безалко­гольное пиво марки «Fayrouz». С этой точки зрения план руководства Heineken, который кажется удивительно простым, обладает громадным потенциалом по­лучения прибыли: компания Heineken может использовать свои глобальные сети маркетинга и распределения продукции для внедрения пива «Fayrouz» в других мусульманских странах, что позволит привлечь миллионы новых потре­бителей.

**Вопросы к кейсу**

Охарактеризуйте основные задачи анализа зарубежных рынков, которые приходится решать таким компаниям, как Heineken.

Проанализируйте преимущества и недостатки экспорта компанией Heineken своего пива из одной страны в другую.

Перечислите основные проблемы, с которыми сталкивалась компания Heineken в сфере международного лицензирования.