**ТЕМА 3.**

**ПРОЦЕС ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК.**

 Процес інтернаціоналізації діяльності підприємства

 Дослідженнями процесу залучення підприємств у міжнародну діяльність займалися й займаються багато зарубіжних учених. Ранні теорії міжнародного розвитку виникли під впливом загальної теорії маркетингу, в якій акцент робиться на ключових знаннях та вміннях компанії у поєднанні з можливостями зарубіжного середовища. На думку С. Хаймера та Ч. Кіндлебергера, ключовими факторами успішного проникнення на зарубіжний ринок є технологічні та маркетингові навички.

 В останні десятиліття виникло три основні теорії інтернаціоналізації, кожна з яких дає своє пояснення процесу залучення підприємства в міжнародну діяльність: модель ― етапів, теорія транзакційних витрат та аналіз бізнес-мереж.

 Модель “етапів” (упсальська школа) було розроблено в 1970-ті роки шведськими дослідниками Яном Йохансоном і Біргером Вайдершайм-Полом з Університету Упсала. Досліджуючи стадії розвитку шведських підприємств-експортерів, вони розробили модель вибору ринку та форми виходу підприємства на міжнародний ринок. Отримані результати показали, що, по-перше, підприємства починали свої операції за кордоном на ринках, розташованих досить близько, і тільки пізніше проникали на більш віддалені (географічно та культурно) ринки. По-друге, виявилося, що компанії виходили на нові ринки за допомогою стратегії експортування. Дуже рідко це відбувалося через збутові організації або власні дочірні виробничі компанії. Самостійні операції починали здійснюватися лише після декількох років експортної діяльності на одному й тому ж ринку.

 Скандинавська модель ― етапів передбачає послідовну схему входження на іноземні ринки. З накопиченням досвіду підприємство має тенденцію до інтенсифікації своєї прихильності до іноземних ринків. Я. Йохансон і Б. Вайдершайм-Пол виокремили чотири етапи проникнення на міжнародний ринок, кожен з яких є проявом більш високого ступеня залучення в ЗЕД, ніж попередній:

 Етап 1. Нерегулярна експортна активність (нерегулярний експорт).

 Етап 2. Експорт через незалежних представників.

 Етап 3. Організація зарубіжного торгового представництва.

 Етап 4. Зарубіжне виробництво / виробничі підрозділи.

 Разом з тим, передбачається, що знання про конкретний ринок набуваються здебільшого через досвід на цьому ринку. Є пряма залежність між знанням про ринок та прихильністю до цього ринку. У свою чергу, збільшення прихильності передбачає збільшення кількості ресурсів (інвестицій), які вкладаються в ринок (маркетинг, організація, персонал). Як наслідок: чим більші знання про ринок, тим цінніші ресурси та сильніша прихильність до ринку.

 Прихильність компанії до ринку зростає невеликими кроками. Разом з тим є три винятки:

 1) якщо підприємство має значні ресурси й може здійснювати кроки за наростанням;

 2) коли ринкові умови стабільні й однорідні, відповідні знання про ринок можна отримати іншими способами, ніж через досвід;

 3) коли підприємство має значний досвід на ринках зі схожими умовами, воно може узагальнити цей досвід для використання його на інших ринках.

|  |  |
| --- | --- |
| Ринок(країна) | Метод проникнення |
| Нерегулярний експорт | Незалежні представники | Зарубіжне торгове представництво | Зарубіжне виробництво та торгове представництво |
| Ринок 1 |  | Зростаюча прихильність до ринку |  |  |
| Ринок 2 |  |  |  |  |
| Ринок 3 |  | Зростаюча інтернаціоналізація |  |  |
| Ринок 4Зростаюче географічне розташування |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |
| Ринок *N* |  |  |  |  |

Рис. 1. Поглиблення інтернаціоналізації компанії

 Охоплювати нові ринки компанії починають з тих, які географічно розташовані ближче (фізична відстань), поступово охоплюючи більш віддалені. Це зумовлено також і психологічною дистанцією, що включає мовні, культурні та політичні розбіжності між країнами.

 Основу моделі аналізу транзакційних витрат створив лауреат Нобелівської премії в галузі економіки у 1991 році Роналд Коез, який стверджував, що фірма має тенденцію до розширення, поки вартість організації додаткової транзакції (операції) в межах фірми не зрівняється з вартістю виконання цієї ж транзакції через обмін на відкритому ринку. У разі виходу на міжнародний ринок цю теорію можна тлумачити так: компанія буде сама займатись лише тими видами діяльності, які вона може виконати з нижчими витратами за допомогою внутрішньої системи управління контролем та реалізацією, одночасно передовіривши ринку ті види діяльності, у виконанні яких незалежні фірми (такі, як експортні посередники, агенти або дистриб’ютори) мають переваги за витратами. Якщо транзакційні витрати (рис. 2) вищі, ніж витрати на управління з використанням внутрішньої ієрархічної системи, тоді фірма інтерналізується (вертикально інтегрується), щоб знизити транзакційні витрати.

+

Витрати на моніторинг та виконання забов’язань

Витрати на пошук та оцінювання потенційних посередників

Фактичні витрати

Витрати, що

Транзакційні витрати

Кінцевий

Країна *В*

Покупець:
споживач

Продавець:
виробник

Країна *А*

Рис. 2. Модель аналізу транзакційних витрат

 Основна теорія транзакційних витрат передбачає, що в процесі пошуку найефективнішої форми організації експортної діяльності компанія надасть перевагу тому рішенню, яке мінімізує сукупні витрати. Американський економіст О.Вільямсон на базі теорії транзакційних витрат вирізнив два основні способи інтернаціоналізації:

 1) екстерналізація угод, яка передбачає ринкові операції, що є зовнішніми відносно компанії: через агентів, дистриб’юторів та ін.;

 2) інтерналізація угод, тобто використання дочірніх компаній, збутових підрозділів або інших структур управління, що передбачають контроль власника.

 Специфічність активів угоди є одним з основних факторів, що впливає на вибір способу інтернаціоналізації. Чим більшою є специфічність активів, тим тісніша взаємозалежність між партнерами. Тому, інвестуючи в дуже специфічні активи з метою мінімізації наслідків можливої опортуністичної поведінки (переслідування корисних інтересів нечесними способами), доцільно надати перевагу повній інтеграції власників (інтерналізації).

 Отже, модель аналізу транзакційних витрат допомагає вирішити основне питання теорії інтернаціоналізації: як підприємству виходити на зарубіжний ринок – через інтерналізацію (створення дочірньої компанії) чи екстерналізацію (через будь-яку форму співпраці із зовнішнім партнером).

 Аналіз бізнес-мереж. Основним положенням цього підходу є те, що міжнародну компанію не можна аналізувати окремо від інших суб’єктів, які діють на міжнародному ринку, оскільки окрема компанія залежить від ресурсів, що контролюються іншими суб’єктами ринку.

 Взаємовідносини компанії в мережі на внутрішньому ринку можуть бути використані як сполучні ланки з іншими мережами в інших країнах.

 Бізнес-мережа відрізняється від ринку відносинами між суб’єктами. У ринковій моделі суб’єкти не мають специфічних відносин між собою. Взаємозалежні види діяльності регулюються за допомогою ринкового цінового механізму. У бізнес-мережі суб’єкти пов’язані між собою через відносини обміну, які регулюються двосторонніми діями. Будь-яка дійова особа в мережі може вступити в нові взаємовідносини і розірвати старі, модифікуючи таким чином її структуру.

 Бізнес-мережі виникають у тих сферах, де координація між конкретними дійовими особами може давати значні прибутки і де умови швидко змінюються. Отже, модель мереж передбачає, що основним об’єктом аналізу є не компанія, а обмін між компаніями або групами підприємств.

 Для входження в мережу потрібно, щоб інші дійові особи були зацікавлені у взаємодії. Тобто проникнення на зарубіжний ринок може багато в чому бути результатом запрошення до взаємодії з боку інших компаній, які працюють в мережі країни-експортера. Тому, перш ніж інтернаціоналізуватися, треба залучитися у внутрішню мережу.

 Л. Уелч та Р. Лустарінен стверджують, що інтернаціоналізація, спрямована всередину (імпорт), може передувати та впливати на інтернаціоналізацію, спрямовану зовні (вихід на міжнародний ринок та маркетингова діяльність на ньому). Є пряма залежність між цими двома типами інтернаціоналізації: ефективне імпортування може визначити успіх діяльності, спрямованої зовні, особливо на ранніх етапах інтернаціоналізації. У процесі переходу від інтернаціоналізації, спрямованої всередину, до інтернаціоналізації, спрямованої зовні, роль покупця зміщується до ролі продавця відносно як внутрішніх клієнтів, так і іноземних. Через взаємодію з іноземним постачальником покупець (імпортер) отримує доступ до мережі постачальника, тому надалі може розвиватися зовнішній експорт членам цієї мережі. Характер зв’язків (технічних, соціальних, економічних, інформаційних, юридичних) у мережі частково залежить від компаній-учасників. Проте значною мірою зв’язки формуються між людьми, залученими в ділові стосунки. Це особливо стосується соціальних та інформаційних зв’язків.

 Розглянуті вище теорії міжнародного розвитку підтверджуються під час дослідження широкого спектру підприємств, проте, аналізуючи можливості застосування цих теорій для процесу залучення українських підприємств у міжнародну діяльність на сучасному етапі, можна зробити такі висновки:

 1. Останнім часом компанії дедалі частіше починають ― перескакувати етапи, виходячи на більш віддалені з погляду психологічної дистанції ринки на більш ранньому етапі. Багато українських підприємств після освоєння ринків країн СНД можуть почати експорт до Німеччини або Сполучених Штатів Америки, а не до ближчих слов’янських країн, таких як Польща, Словаччина або Болгарія. Результати досліджень шведського економіста Кьєла Нордстрема підтверджують це спостереження. Багато шведських підприємств починають організовувати свої підрозділи в таких країнах, як Великобританія, Німеччина та США, а не в скандинавських країнах, які набагато ближчі з позиції психологічної дистанції.

 2. Сучасний етап розвитку суспільства свідчить про те, що світ став набагато одноріднішим, і психологічна дистанція між країнами значно зменшилася. Тенденція ― перескакування означає не тільки вихід на більш віддалені ринки, а й пропущення деяких проміжних етапів проникнення і швидкий перехід до прямого інвестування.

 3. Модель аналізу транзакційних витрат не враховує внутрішні транзакційні витрати (суперечності, що виникають між головним офісом компанії та її збутовими підрозділами або дочірньою компанією). Перебільшується значущість транзакційних витрат та применшується значущість виробничих витрат.

 4. Модель аналізу транзакційних витрат є досить ускладненою для використання малими та середніми підприємствами (а більшість українських підприємств, що виходять на зарубіжні ринки, є саме такими), оскільки брак ресурсів та інформації є головним фактором, який впливає на рішення про вибір екстерналізації як способу виходу на міжнародний ринок.

 5. Модель аналізу бізнес-мереж не враховує протекціоністських тенденцій, які останнім часом підсилюються з боку розвинених країн відносно інших країн, а також той факт, що сьогодні на більшості ринків існують усталені зв’язки між провідними ТНК, змінити які є надскладним завданням для підприємств України.

 Значні зміни в міжнародній орієнтації компанії відбуваються тоді, коли вона виходить на зовнішні ринки, щоб реалізувати постійні промислові надлишки. Зробивши ставку на зарубіжні ринки, компанія стає залежною від зовнішнього доходу. Компанії зазвичай поступово залучаються в міжнародну маркетингову діяльність (переходять у наступні фази міжнародної маркетингової участі). У міру того, як компанія переходить від однієї фази до іншої, ускладнюється її міжнародна маркетингова діяльність, а також збільшується ступінь її інтернаціоналізації, що впливає на міжнародні маркетингові стратегії компанії.

 Одним з підходів, що описують інший погляд на проходження компаніями різних фаз еволюції участі в міжнародному маркетингу від випадкового експорту до глобального маркетингу, є модель EPRG (від англ. ethnocentric, polycentric, region-centric, geocentric). Автори цієї моделі вважають, що компанії можуть бути класифіковані, виходячи з їх орієнтації: 1) етноцентричної; 2) поліцентричної; 3) регіоноцентричної; 4) геоцентричної. Ключовим припущенням, що лежить в основі моделі EPRG, є рівень інтернаціоналізації, на якому здійснюється маркетингове управління або на який бажає переміститися компанія, застосовуючи міжнародні маркетингові стратегії і рішення. Модель EPRG знаходить віддзеркалення в трьох концепціях, наведених нижче.

 1. Концепція розширення внутрішнього ринку. Орієнтація компанії на міжнародний маркетинг спостерігається у тому випадку, коли вона з метою розширення продажу своєї продукції виходить на зовнішні ринки. Відповідно до концепції розширення внутрішнього ринку компанія розглядає свої міжнародні операції як другорядні, призначені для розширення внутрішніх операцій на внутрішньому вітчизняному ринку. Первинним мотивом розширення внутрішнього ринку є реалізація надмірної продукції. Бізнес на внутрішньому ринку є пріоритетним, а продаж на зовнішніх ринках розглядається як прибуткове розширення операцій на внутрішньому (вітчизняному) ринку. Підприємство може активно прагнути підсилити свої позиції на іноземних ринках, проте орієнтуючись переважно на внутрішній ринок. Ставлення до міжнародного продажу виражається такою настановою: реалізувати іноземним споживачам товар, призначений для внутрішнього ринку, у такий спосіб, як це комерційно здійснюється на внутрішньому ринку. У зв’язку з цим компанії займаються пошуком ринків, де попит на продукцію подібний до попиту на внутрішньому ринку. Ця ринкова стратегія розширення може виявитися дуже прибутковою, і багато компаній залучаються до міжнародного маркетингу завдяки цій стратегії. Компанії, що дотримуються цього маркетингового підходу, класифікуються як етноцентричні. Наприклад, корпорація ― Богдан, що працює в галузі транспортного машинобудування, постачає автобуси, вироблені в Україні, на ринки Білорусі, Грузії та Вірменії, де попит на продукцію подібний до попиту на внутрішньому ринку, проте місткість ринку перевищує обсяги щорічного автобусного попиту в Україні. Так, за 2008 рік корпорація ― Богдан експортувала 1881 автобус, що на 20,81 % більше ніж у 2007 році.

 2. Концепція мультинаціонального (мультивнутрішнього) ринку. Якщо компанія надає значення відмінностям зовнішніх ринків і вважає за потрібне змінювати зарубіжний бізнес в організаційному сенсі, тоді в міжнародному бізнесі вона дотримується стратегії мультивнутрішнього ринку. Компанія, що керується цією концепцією, дотримується думки, що ринки різних зарубіжних країн мають великі відмінності, і що для досягнення ринкового успіху на кожному окремому ринку потрібна своя індивідуальна програма. Для таких компаній характерно те, що вони формують окремі маркетингові стратегії для кожного окремого ринку зарубіжної країни. Компанія, що дотримується такої концепції, не займається пошуком схожості маркетингових сегментів, що уможливило б стандартизацію її діяльності на ринках; навпаки, вона прагне адаптуватися до кожного локального зовнішнього ринку. Маркетингове управління є децентралізованим, оскільки кожен ринок унікальний і потребує особливого маркетингового управління. Компанії з такою орієнтацією повинні класифікуватися як поліцентричні відповідно до моделі EPRG. Так, наприклад, компанія ― Союз-Віктан спеціально для США розробила новий продукт ― SV Supreme, орієнтований на преміальний сегмент. Компанія повністю адаптувала свою маркетингову стратегію до американського ринку. Ураховуючи відмінності споживчих мотивацій (американські споживачі вживають горілку переважно як основу для коктейлів, тому вона має бути без різкого запаху та смаку), компанія врахувала їх у смакових характеристиках продукту, стратегії його позиціонування та рекламних кампаніях.

 3. Концепція глобального маркетингу. Компанія, що керується цією концепцією або філософією, зазвичай називається глобальною компанією, а її маркетингова діяльність – глобальним маркетингом. Глобальна компанія розглядає світ як єдиний ринок і розробляє глобальну стратегію маркетингу. При цьому групи покупців з аналогічними потребами становлять глобальні ринкові сегменти. Компанія глобального маркетингу відповідає регіоноцентричній або геоцентричній моделі EPRG. Подальшого розвитку модель EPRG дістала у працях Ж.-П. Жанне і Д. Хеннессі, Л. Дахрінгера і Х. Мюхльбахера, а також М. Котабе і К. Хельсена. Жанне і Хеннессі вважають, що ставлення вищого керівництва компанії до інтернаціоналізації є визначним у розробленні стратегічного напряму розвитку компанії. Автори вводять поняття ― родові міжнародні маркетингові стратегії, під якими розуміють загальні класифікаційні поняття, які застосовуються для упорядкування великої кількості можливих приватних стратегій, а саме: географічна детермінованість експансії (внутрішньонаціональна, багатонаціональна, регіональна, глобальна) та товарно-ринкова детермінованість: вузький товарний ряд – глобальна ніша ринку, широкий товарний ряд – глобальний сегмент ринку (рис. 3).

|  |  |
| --- | --- |
|  | Географічна детермінованність |
|  | Етноцентрична | Поліцентрична | Регіоноцентрична | Геоцентрична |
| 8 |  |  |  |  |
| 7вузький |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |
| 5Товарний ряд |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |
| 3широкий |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| 1 |  |  |  |  |

Рис. 3. Континуум родових міжнародних маркетингових стратегій (колами позначено конкретні стратегії окремих компаній)

 Стратегії географічної детермінованості або стратегічна EPRG-модель багато в чому залежать від ставлення керівництва компанії до стратегії міжнародної діяльності. За етноцентричної орієнтації керівництво вважає, що національний бізнес у своєму розвитку обігнав зарубіжний (або взагалі унікальний), тому вітчизняний маркетинговий досвід може бути перенесений на зарубіжні ринки звичайним копіюванням. Така поведінка керівництва характерна для багатьох американських компаній. Поліцентрична орієнтація є антиподом етноцентричної, в її основі лежать відмінності зарубіжних ринків від вітчизняного.

 Розроблення стратегії географічної експансії передбачає використання порівняльно-аналітичного підходу під час розроблення багатонаціональної стратегії, яка притаманна багатонаціональним корпораціям. Процес адаптації маркетингових стратегій визначається ресурсами компанії та економічною доцільністю адаптації. В основі регіоноцентричної орієнтації керівництва компаній лежить факт регіональної близькості багатьох ринків (ЄС, країни Карибського басейну тощо). В цьому випадку є можливість використання споріднених маркетингових стратегій в країнах, що утворюють економіко-географічні регіони. Такі стратегії передбачають вибір країн-плацдармів з низьким ризиком для бізнесу та міцними зв’язками з іншими країнами регіону. Нарешті, геоцентрична орієнтація керівництва вибір глобальної стратегії, основа якої – можливість створення та експлуатації глобальної конкурентної переваги. Глобалізація стратегії не означає повної стандартизації маркетингових програм, швидше передбачає взаємозв’язок та субординацію стратегічних, оперативних і тактичних завдань компанії. Глобальні компанії за рахунок своєї географічної поширеності та управління потужними ресурсами одночасно виявляють та формують стандартизовані потреби та створюють глобальний попит і глобальні товари.

 Ставлення керівництва компанії до вибору її міжнародної маркетингової стратегії – важливий, проте не єдиний фактор. Іншими факторами вибору стратегії є становище компанії в галузі та конкурентоспроможність, що потребує розгляду стратегій товарно-ринкової детермінованості, де товар відіграє роль ― другого виміру стратегічної EPRG-моделі. Континуум стратегій за цим виміром обмежений двома категоріями: широкоасортиментною стратегією, орієнтованою на велику кількість різних груп споживачів (таку стратегію використовують міжнародні компанії ― Procter&Gamble, ― Nestle, ― Unilever) та спеціалізованою стратегією (наприклад, компанія ― Rolex).

 На думку Ж.-П. Жанне і Д. Хеннессі, унаслідок об’єктивної обмеженості ресурсів будь-якої компанії потрібно знайти баланс між товарною та регіональною експансією; вирішуючи це питання, потрібно досягти концентрації ресурсів і маркетингових зусиль у тих сферах, у яких може бути отримана найбільша віддача. Компанії можуть шукати баланс між двома полярними стратегіями, кожна з яких існує суто теоретично:

 - пропозиція одного товару з продуктової лінії компанії одній країні із сукупності можливих ринків збуту;

 - пропозиція усіх товарів продуктової лінії усім сучасним зарубіжним ринкам збуту.

 Як і будь-якою сферою господарської діяльності підприємства, інтернаціоналізацією потрібно управляти, а це потребує оцінювання її рівня. Ступінь інтернаціоналізації компанії показує рівень участі та інтегрованості компанії в різних виробничих мережах. Мережева модель також важлива для розуміння процесу інтернаціоналізації ринку. Високий ступінь інтернаціоналізації ринку означає, що між різними національними ланками глобальної виробничої мережі існують численні та міцні зв’язки. Низький ступінь означає, що національні мережі мають меншу кількість взаємних зв’язків. Розрізняють чотири варіанти інтернаціоналізованих компаній (рис. 4): «першопрохідці» (ні самі компанії, ні конкуренти та клієнти не мають особливих міжнародних зв’язків), «міжнародні наодинці» (мають досвід міжнародних відносин), «ті, що запізнились» (працюють на внутрішньому ринку, в той час як клієнти та конкуренти стали інтернаціоналізованими), «міжнародні серед інших» (і сама компанія, і конкуренти та клієнти є інтернаціоналізованими).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ступінь інтернаціоналізації компанії | Високий | Першопрохідці | Ті, що запізнились |
| Низький | Міжнародні наодинці | Міжнародні серед інших |
|  |  | Низький | Високий |
|  |  | **Ступінь інтернаціоналізації ринку** |

Рис. 4. Варіанти інтернаціоналізації компаній

 Найважливіші показники, які використовуються для дослідження інтенсивності інтернаціоналізації підприємства:

 - кількість обслуговуваних зарубіжних ринків;

 - питому частку балансової вартості майна за кордоном в загальній вартості майна підприємства;

 - питому частку обігу за кордоном в загальному обігу підприємства;

 - питому частку прибутку за кордоном в загальному прибутку підприємства;

 - рівень міжнародної співпраці підприємства у вартісних чи натуральних показниках (наприклад, експорт, продаж ліцензій, франчайзинг, закордонні філії, дочірні підприємства за кордоном);

 - обсяги прямих інвестицій за кордоном;

 - питому частку зайнятих за кордоном у загальній чисельності персоналу підприємства.

Мотиви виходу підприємств на зарубіжні ринки

Активні мотиви, що базуються на можливостях підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| **Можливості** | **Активні мотиви** |
| - Можливість економії на масштабах.- Можливість економії ресурсів (дешевша сировина, робоча сила).- Наявність унікального продукту (технологічні або маркетингові переваги).- Встановлені законами податкові пільги.- Близькість до міжнародних клієнтів, вигідне географічне розташування.- Можливості, що з’являються на зарубіжних ринках.- Замовлення з боку іноземних партнерів, що самостійно виникли (шляхом участі у виставках, статті в журналах). | - Прагнення до отримання прибутку.- Прагнення до зростання.- Прагнення отримати вигоду від унікальної технології / продукту.- Бажання отримати пільги в оподаткуванні (в деяких країнах фірми, що займаються експортом продукції, отримують податкові пільги).- Прагнення використати вигідне географічне розташування (більшість європейських фірм через близькість сусідніх країн розглядають експортнудіяльність як продовження діяльності на внутрішньому ринку).- Ініціатива керівництва.- Схильність керівництва до діяльності на міжнародному ринку та прагнення до участі в процесі глобалізації економіки (це може бути наслідком досвіду навчання або роботи за кордоном, відрядження).- Прагнення отримати перевагу “першого, хто вийшов на ринок”.- Прагнення диверсифікувати ризики. |

Реактивні мотиви, викликані проблемами, що постали перед підприємством

|  |  |
| --- | --- |
| **Проблеми** | **Реактивні мотиви** |
| - Невелика ємність внутрішнього ринку.- Зниження попиту на товар на внутрішньому ринку.- Посилення конкуренції на внутрішньому ринку.- Перехід товару на стадію ― спаду з точки зору концепції життєвого циклу товару.- Перевиробництво товару.- Проведення антипідприємницької урядової політики | - Прагнення завантажити надмірні виробничі потужності.- Прагнення продати залишки товару.- Прагнення розширити ринки збуту сезонних продуктів (наприклад, в країни Південної півкулі, в той час коли там літо...).- Знання того, що конкуренти збираються виходити на зарубіжний ринок. |