

## Тема 1. Особливості формулювання глобальних стратегій. Види стратегічних можливостей.

### План

1. Особливості формулювання глобальних стратегій
3. Мотиви глобальної стратегії.
4. Види стратегічних можливостей.
5. Елементи глобальної стратегії

### 1. Особливості формулювання глобальних стратегій

У міру розширення бізнесу багато хто з них воліє виходити на глобальні ринки. Компанія може створити глобальну стратегію, яка допоможе їй почати роботу на світовому ринку. Якщо ви хочете зробити свій бізнес успішним у всьому світі, важливо розробити глобальну стратегію.

Що таке глобальна стратегія?

Глобальна стратегія - це стратегія, яку компанія розробляє для виходу на світовий ринок. Метою розробки глобальної стратегії є збільшення продажів по всьому світу. Термін "глобальна стратегія" включає стандартизацію, міжнародні та багатонаціональні стратегії. Розробка глобальної стратегії може бути корисною для вашої компанії в багатьох відношеннях, включно з продажами на нових ринках, підвищенням впізнаваності вашого бренду в усьому світі та багато іншого.

Щоб розробити глобальну стратегію, важливо враховувати, як продукти вашого бізнесу можуть працювати на світових ринках. Створення глобальної стратегії також включає аналіз ваших конкурентів, глобальних клієнтів, виробничих майданчиків та інших компонентів вашого бізнесу, щоб допомогти вам забезпечити успіх вашого бізнесу на світовому ринку.

Розробка глобальної стратегії важлива, тому що вона може допомогти вам забезпечити успіх вашого бізнесу в різних місцях по всьому світу. **Переваги глобальної стратегії можуть включати:**

#### *Створення нових продажів*

Однією з ключових переваг створення глобальної стратегії є збільшення продажів за рахунок роботи на нових ринках. Коли ви виходите на глобальний ринок, ви можете збільшити продажі продуктів, які у вас вже є. Створення глобальної стратегії також може дозволити вам скористатися перевагами ринків, що розвиваються, тобто місць по всьому світу з ринками, що розвиваються, і прискореним економічним зростанням. Робота на ринках, що розвиваються, може допомогти вашій компанії збільшити продажі та прибуток.

#### *Доступ до нових ресурсів*

Глобальна стратегія також може допомогти вашій компанії скористатися новими ресурсами. Деякі компанії вважають за краще створювати глобальні стратегії з метою пошуку ресурсів - пошуку нових ресурсів в інших частинах світу. Часто це може допомогти компаніям використовувати менш дорогі ресурси, що може знизити їхні витрати і збільшити прибуток.

### *Підвищення впізнаваності бренду в усьому світі*

Створення глобальної стратегії також може допомогти вам підвищити впізнаваність вашого бренду в усьому світі. Виходячи на глобальний ринок, ви можете підвищити свою впізнаваність у всіх частинах світу. Існує також багато переваг використання глобальної стратегії брендингу, зокрема підвищення узгодженості ваших повідомлень, зниження витрат на маркетинг і підвищення обізнаності про бренд.

### *Зниження витрат на оплату праці*

Ще однією перевагою створення глобальної стратегії є використання переваг нижчої вартості робочої сили в інших частинах світу. Деякі компанії включають діяльність з підвищення ефективності у свої глобальні стратегії, щоб дозволити їм знизити витрати на оплату праці. Прагнення до підвищення ефективності - це спроба скористатися різницею у витратах за межами рідної країни компанії, що може дати змогу компаніям значно скоротити свої витрати і збільшити прибуток.

### *Створення ефекту масштабу*

Вихід на світовий ринок також може дозволити вашій компанії скористатися перевагами ефекту масштабу. Економія на масштабі виникає, коли компанія відчуває зниження витрат унаслідок збільшення виробництва та ефективності. Це може дозволити вашій компанії знизити виробничі витрати, що може збільшити ваш прибуток.

### *Диверсифікація ризиків*

Створення глобальної стратегії також може дозволити вам диверсифікувати бізнес-ризик, включно з економічними ризиками та операційними ризиками, такими як стихійні лиха. Це пов'язано з тим, що бізнес-ризик можуть відрізнятися по всьому світу. Диверсифікація ризиків може допомогти вашій компанії захистити себе від ризиків, які можуть стати серйозними загрозами.

### *Підвищення операційної гнучкості*

Ще однією перевагою розробки глобальної стратегії є можливість підвищення операційної гнучкості. Робота на світовому ринку може дозволити вам легко змінити своє виробництво. Коли у вас є глобальна стратегія, ви можете переміщати своє виробництво за кордон, співпрацювати з іноземними компаніями, продавати свою продукцію в різних місцях та іншими способами змінювати своє виробництво.

Концепція глобального підприємництва: діяльність компанії охоплює весь світ. За такої концепції, компанія прагне розробити стандартизований товар, надійної якості, який має продаватися за прийнятною розумною ціною на глобальному ринку. Така концепція орієнтує світовий ринок до покупців для задоволення їхніх потреб і бажань. У такій ситуації, компанія намагається стандартизувати багато своїх дій, і надати їм однакової спрямованості в усьому світі. Глобальна компанія розцінює світ загалом як єдиний ринок і розробляє глобальну стратегію діяльності.

Якщо компанія здійснює свою діяльність у багатьох країнах, умови ведення бізнесу та характер конкуренції в яких значною мірою відрізняються, то вона може обрати багатонаціональну стратегію.

Багатонаціональна стратегія базується на основних стратегіях конкуренції (найнижчих витрат, диференціації, фокусування), проте має специфічну особливість: під час її використання власник бізнесу вносить зміни до свого стратегічного підходу в різних країнах залежно від конкурентних умов і потреб споживачів у кожній з них. При цьому

стратегічні дії компанії можуть бути неоднаковими в різних країнах, насамперед з огляду на базу споживачів компанії.

Сфера застосування багатонаціональної стратегії - певні країни. Кожна бізнес-стратегія націлена на пристосування багатонаціональної стратегії компанії до ситуації в окремій країні та на вибір певного рівня координації стратегій на локальному ринку та інших ринках, на яких оперує компанія.

Багатонаціональна стратегія вимагає також внесення змін в організаційну структуру підприємства. Філії в різних країнах більш-менш автономно керують виробничою і збутовою політикою компанії з урахуванням умов конкретного ринку.

На відміну від глобальної стратегії, спрямованої на розвиток ключових компетенцій компанії, багатонаціональна стратегія спирається на повне врахування умов бізнесу в приймаючій країні та потреб її нац. ринку.

***Багатонаціональна стратегія прийнятна для галузей, де переважає багатонаціональна конкуренція.***

Необхідність у багатонаціональній стратегії виникає через теорію істотних розходжень у культурних, економічних, політичних і конкурентних умовах, що склалися в різних країнах. Чим різноманітніші умови національних ринків, тим краща багатонаціональна стратегія, при якій компанія пристосовує стратегічний підхід до конкретної ситуації на ринку кожної країни.

Багатонаціональна стратегія прийнятна для галузей, де переважає багатонаціональна конкуренція; глобальна ж стратегія дає кращий результат у галузях із глобальною конкуренцією або в галузях, де починається процес глобалізації.

У таких випадках загальна міжнародна стратегія являє собою сукупність стратегій по країнах.

У той час як багатонаціональна стратегія краще підходить для галузей, де переважає багатонаціональна конкуренція, глобальні стратегії — переважно для галузей, що конкурують на світовому рівні.

Сильною стороною багатонаціональної стратегії є те, що вона відповідає місцевим умовам країни. Така стратегія необхідна, коли:

- існують значні національні відмінності у потребах споживачів та їх звичках;
- споживачам в даній країні необхідна лише специфічна продукція;
- попит на продукцію існує на незначній кількості національних ринків;
- національна влада вводить вимоги про необхідність відповідності товарів, що продаються на місцевому ринку, жорстким технічним умовам чи виробничим стандартам;
- торгові обмеження національного правління так диверсифіковані і складні, що заважають розробці єдиного скоординованого підходу до діяльності в різних країнах.

Тим не менш багатонаціональна стратегія має і свої недоліки, оскільки вона не має можливості забезпечити стратегічну координацію за країнами і недостатньо ув'язана з конкурентами перевагами. Головною ціллю даної стратегії є відповідність місцевим умовам країни, а не забезпечення конкурентної переваги компанії над іншими фірмами в світовому масштабі чи над національними компаніями конкретної країни.

***Глобальна ж стратегія надає кращий результат у галузях з глобальною конкуренцією або у галузях, де починається процес глобалізації*** (табл. 1).

**Відмінності між багатонаціональною та глобальною стратегіями**

Таблиця 1.

Сфери стратегії	Багатонаціональна стратегія	Глобальна стратегія
Стратегічна арена	Обрані цільові країни та райони торгівлі	Уряд країн, які виступають найважливішими ринками збуту продукції, принаймні, Європейського співтовариства, країни Тихоокеанського кільця (Австралія, Японія, Південна Корея, Південно-Азіатські країни)
Стратегія Бізнесу	Розробка стратегій, які відповідають умовам кожної країни, невелика координація за строками або повна її відсутність	Аналогічна базова стратегія по всьому світу; невелике відхилення за країнами при необхідності
Стратегія за продукцією	Продукція пристосована до місцевого попиту	Заводи розміщені за принципом максимальної конкурентної переваги (в країнах з низькими витратами, поблизу основних ринків, географічно розподілені з метою мінімізації транспортних витрат або використовуються декілька великих заводів для масштабу виробництва – що є переважним)
Джерела сировини та компонентів	Перевага віддається місцевим постачальникам (наявність можливостей, які б відповідали попиту місцевого споживача, уряд країни розміщення виробництва може вимагати часткового використання місцевих ресурсів)	Вигідні постачальники з будь-якого ринку світу
Маркетинг та Збут	Адаптоване до звичаїв та культури кожної країни, де фірма здійснює свою діяльність	В значній мірі скоординовані у світовому масштабі. При необхідності здійснюється деяка адаптація до умов країни, де фірма здійснює свою діяльність.
Організаційна структура компанії	Створення дочірніх компаній для проведення операцій в кожній конкретній країні. Кожна дочірня компанія володіє більшою або меншою автономністю для здійснення діяльності згідно умов конкретного ринку	Усі стратегічні рішення приймаються у тісній координації з податковою компанією. Глобальна організаційна структура використовується для уніфікації операцій, що здійснюються в кожній країні

Глобальна стратегія, більш одноманітна в різних країнах, дозволяє компанії концентрувати увагу на забезпеченні конкурентних переваг як над міжнародними, так і над внутрішніми конкурентами. Якщо відмінності між країнами незначні і вони можуть бути враховані при розробці глобальної стратегії, то така стратегія є кращою, оскільки дає змогу об'єднати зусилля компанії по забезпеченню конкурентних переваг на світовому ринку за рахунок низьких витрат чи диференціації.

Глобальна стратегія фірми однакова для всіх країн. Хоча й існують невеликі відмінності в стратегіях на кожному ринку, зумовлені необхідністю пристосуватися до його специфічних умов, основний конкурентний підхід (низькі витрати, диференціація або фокусування) залишається незмінним для всіх країн, де працює фірма. Більше того, глобальна стратегія включає:

- інтегрування й координацію стратегій компаній в усьому світі;
- здійснення продаж у більшості або в усіх країнах, де є значний купівельний попит.

### Багатонаціональна стратегія компанії NESTLE

*Nestle – найбільша країна в світі з виробництва продуктів харчування з річним доходом 33 млрд.дол., що завоювала ринок усіх континентів і має свої підприємства*

більш ніж у 60 країнах. Одним з лідерів продаж в компанії є кава, що продається на суми більше 5 млрд.дол. та дає прибуток у розмірі 600 млрд. дол. на рік.

Nestle – найбільший в світі виробник кави. Компанія також є світовим лідером в виробництві мінеральної води (Perrier), консервованого молока, заморожених продуктів, цукерок, дитячого харчування.

1992 р. торгова марка Nescafe була найвідомішою на ринку розчинної кави в усьому світі і лише в США компанія поступилася торгової марці Maxwell House. Nestle виробляє 200 видів розчинної кави, починаючи зі світлих для ринку США, та темних (еспресо) для Латинської Америки.

Для того щоб постійно підтримувати повну відповідність кави, що виробляється, побажання різних груп споживачів у різних країнах, в компанії працює 4 спеціалізовані дослідні лабораторії з загальним річним бюджетом 50 млн.дол, що проводять досліді та створюють абсолютно нові види кави, що відрізняються ароматом, кольором, смаком.

Стратегія компанії полягає в тому, щоб види кави, що пропонують на окремий ринок, повністю відповідали побажанням споживачів в даній країні. Крім того, компанія пропонує нові види кави і освоює нові сегменти там, де з'являються можливості, а також змінює види кави, коли необхідно швидко зреагувати на зміну смаків і звичок споживачів.

Хоча обсяг продажу розчинної кави зменшується в усьому світі через новий стиль – автоматичне приготування натуральної кави, в інших країнах, де традиційно перевага надавалася чаю (Англія, Японія), продаж розчинної кави зростає. В Англії компанія займає сильні позиції серед споживачів. В Японії торгова марка Nescafe розглядалася як престижний товар, тому компанія Nestle розробила сорт кави спеціально для Японії, запропонував оригінальну упаковку, що є зручною для подарунків. В 1993 році компанія почала просувати розчинну кафу Nescafe та каву з вершками в великі міста Китаю.

У глобальній стратегії використовуються два методи, за допомогою яких компанія має можливість домогтися конкурентних переваг або компенсувати різні не вигідні умови в своїй країні.

**Глобальна стратегія надає можливість отримати суттєву конкурентну перевагу, розміщуючи діяльність компанії у найбільш привабливих країнах та координуючи свої стратегічні дії по всьому світу. Компанії, що діють тільки на рику своєї країни, не мають такої можливості.**

**Перший метод** базується на можливості компанії, що діє на світовому ринку, здійснювати свої наукові дослідження, розробку і виробництво комплектуючих, виробів готової продукції, формування дистрибуційних і дилерських мереж, центрів продаж та обслуговування споживачів в різних країнах таким чином, щоб знижувати витрати або посилювати товарну диференціацію.

**Другий метод** орієнтований на здатність компанії координувати діяльність розкиданих по всьому світу філіалів так, як це не зможе зробити жоден з конкурентів, що діє тільки на зовнішньому ринку.

## **2. Мотиви розробки глобальних стратегій**

Крім власне бажання інвестувати гроші в привабливі зарубіжні ринки, за глобальною стратегією можуть стояти різні мотиви. На рис. 1 представлено як мотиви, що рухають глобальними компаніями, так і сфери їх застосування та характер глобальних стратегій.

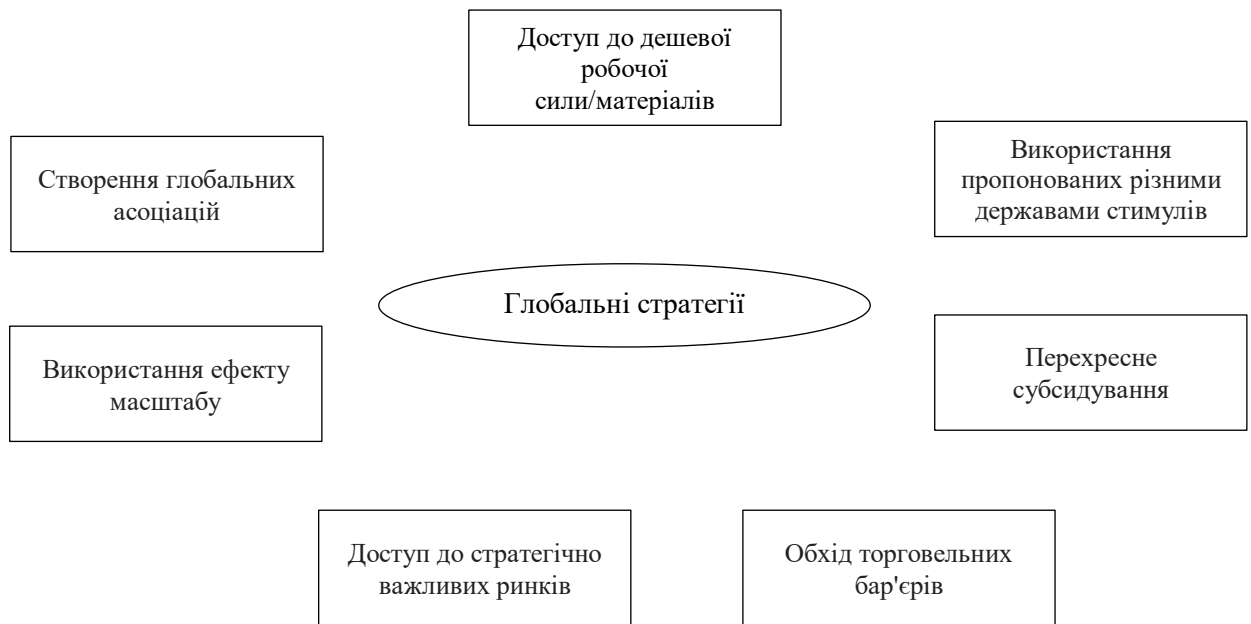


Рис. 1 – Мотиви глобальних стратегій

#### *Використання ефекту масштабу*

Одне з джерел ефекту масштабу - стандартизація товару. Наприклад, концепція "всесвітнього автомобіля" компанії Ford передбачає застосування одного й того самого проекту, інструментального обладнання, виробництва комплектуючих і випробувань для випуску широкої гами зовні різних моделей. Іншим важливим джерелом ефекту масштабу може бути стандартизація розробки та виконання маркетингових програм. Взяти хоча б компанію Соса-Сола, яка з 1950-х рр. дотримується практично незмінної маркетингової стратегії: одна й та сама торговельна марка, одна й та сама формула концентрату напою, те саме позиціонування, та сама рекламна ідея. Залежно від країни змінюються тільки штучні замітники цукру і тара.

В основі ефекту масштабу може бути стандартизація програм маркетингу та виробничого процесу. Торгові марки, які використовують загальну рекламу (навіть за умови, що вона пристосована до місцевих ринків), розподіляють виробничі та творчі зусилля на численні країни і відповідно на ширшу купівельну базу. Компанія також може отримати вигоду, коли постійні витрати на ІТ і виробничі технології призначені для низки країн.

#### *Створення глобальних асоціацій з торговою маркою*

Торгові марки, за якими стоять глобальні стратегії, можуть мати дуже корисні для компанії асоціації. Для покупців і конкурентів глобальна присутність автоматично символізує силу, витримку, вміння компанії створювати конкурентоспроможні товари.

Наступний мотив глобальної стратегії - зниження витрат за рахунок доступу до ресурсів багатьох країн (сировини і матеріалів, дослідницьких талантів, складальних робіт, постачання деталей). Так, виробник комп'ютерів може закуповувати комплектуючі в Південній Кореї та Сінгапурі, матеріали - в Південній Америці, а складання організувати в Мексиці та ще п'яти країнах світу, що дає йому змогу домогтися економії на оплаті праці робітників і транспортних витратах. Доступ до дешевої робочої сили і матеріалів може являти собою УКП, особливо якщо при цьому компанія зберігає гнучкість і в разі

виникнення загрози або появи привабливішої альтернативи здатна переключитися на інше джерело поставок.

#### *Використання пропонованих різними державами стимулів*

Ще одним способом зниження витрат може стати використання компанією пропонованих державами, які ставлять перед собою цілі розвитку окремих галузей або слаборозвинених регіонів, стимулів до інвестицій. На відміну від інших способів контролю над зовнішньою торгівлею (таких як тарифи і квоти), інвестиційні національні стимули є набагато менш помітними і незручними для зарубіжних партнерів. Так, британський уряд запропонував японським автовиробникам грошову премію за створення заводу у Великій Британії. Влада Ірландії, Бразилії та низки інших країн пропонує гроші, податкові пільги, землю і будівлі, щоб стимулювати зарубіжних виробників на розміщення фабрик на своїй території.

#### *Перехресне субсидування*

Глобальна присутність відкриває фірмам можливість для перехресного субсидування - використання ресурсів, накопичених в одній країні, для потреб конкурентних "битв" в інших.

Наприклад, компанія може використовувати грошові потоки, що генеруються на основному ринку, для атаки на закордонного суперника, який орієнтується переважно на внутрішній ринок. Наприклад, на початку 1970-х рр. Michelin спрямувала прибуток від своєї діяльності в Європі для забезпечення "вторгнення" на американський ринок, на якому домінувала компанія Goodyear. Конкурент, що обороняється (у даному випадку Goodyear), може у відповідь знизити ціни або активізувати рекламу на внутрішньому ринку. Але тим самим він жертвує маржею прибутку на своєму найбільшому ринку збуту. Альтернатива - атака агресора на його основному ринку, де йому теж є що втрачати. Так, Goodyear перенесла центр "бойових дій" до Європи і пробила пролом у доходах Michelin.

Концепція перехресного субсидування має два стратегічні наслідки.

- Щоб чинити тиск на наявного або потенційного іноземного конкурента, корисно встановити присутність у його країні. Загроза дій у відповідь буде тим реальнішою, чим ширша ця присутність.

Якщо частка ринку становить лише близько 2%, конкурент може просто ігнорувати суперника.

- Внутрішній ринок може бути вразливим, навіть якщо фірма явно контролює його, займаючи значну частку ринку. Таке становище, особливо якщо воно використовується для встановлення високих цін і отримання значних прибутків, може привабити зарубіжні фірми - вони розуміють, що в компанії зв'язані руки і вона мало що зможе запропонувати у відповідь. Основною причиною спаду виробництва побутової електроніки в США є той факт, що позиції американських компаній порівняно з глобальними конкурентами, які мали можливість для перехресного субсидування, були набагато менш вигідними.

#### *Доступ до дешевої робочої сили або матеріалів*

Наступний мотив глобальної стратегії - зниження витрат за рахунок доступу до ресурсів багатьох країн (сировини і матеріалів, дослідницьких талантів, складальних робіт, постачання деталей). Так, виробник комп'ютерів може закуповувати комплектуючі в Південній Кореї та Сінгапурі, матеріали - в Південній Америці, а складання організувати в

Мексичі та ще п'яти країнах світу, що дає йому змогу домогтися економії на оплаті праці робітників і транспортних витратах. Доступ до дешевої робочої сили і матеріалів може являти собою УКП, особливо якщо при цьому компанія зберігає гнучкість і в разі виникнення загрози або появи привабливішої альтернативи здатна переключитися на інше джерело поставок.

### *Обхід торговельних бар'єрів*

Стратегічне розміщення виробничих і складських підприємств дає змогу компаніям долати торговельні обмеження і зміцнювати позитивну репутацію, тим самим відкриваючи доступ до ринків. Заводи компанії Peugeot, наприклад, розташовуються в 26 країнах світу, від Аргентини до Зімбабве. Розміщення складських підприємств у країні збуту - хороший спосіб домогтися сприятливих умов торгівлі та гарної репутації компанії: з одного боку, забезпечується економія транспортних і складських витрат, а з іншого - створюється видима присутність. Так, компанія Caterpillar має складські підприємства на всіх своїх головних ринках збуту, включно з Європою, Японією, Бразилією та Австралією. Почасти це необхідно їй для того, щоб обійти торговельні обмеження. Одним із найважливіших елементів стратегії Toyota є здійснення значної частини процесу виробництва автомобілів у США та Європі, щоб дещо згладити негативне ставлення до іноземних виробників.

### *Доступ до стратегічно важливих ринків*

Стратегічна значущість деяких ринків визначається їхніми фактичними або потенційними розмірами, наявністю джерел сировини і матеріалів, структурами витрат на робочу силу або технології. Присутність на таких ринках може бути дуже важливою, навіть якщо сама по собі вона не приносить прибутку. Гігантський американський ринок має критичне значення для галузей, у яких пріоритетним є ефект масштабу (наприклад, у виробництві автомобілів або побутової електроніки).

Стратегічна значущість країни може бути зумовлена тим, що вона є осередком нових тенденцій і розробок у галузі. Виробнику модного одягу може бути вигідна присутність у країнах, які традиційно вважаються законодавцями мод. Те саме стосується і сфери високих технологій. Наприклад, виробнику електроніки, який не має представництва в Силіконовій долині, важко бути в курсі всіх новинок технології та стратегій конкурентів. Іноді необхідний обсяг інформації можна отримати в експертів, проте компанії, чії проєктувальні та виробничі потужності перебувають безпосередньо в центрі подій, як правило, набагато краще обізнані про події та тенденції, що відбуваються.

Такий імідж особливо імпонує покупцям дорогих товарів виробничого призначення або споживчих товарів тривалого користування, таких як автомобілі або комп'ютери (знижується ступінь занепокоєння щодо того, що продукт виявиться недостатньо ненадійним або морально застаріє). Японські компанії Yamaha, Sony, Canon і Honda працюють на ринках, які високо цінують технологічність і якість товарів, і глобальні асоціації йдуть їм тільки на користь.

Індикатори необхідності глобальної стратегії:

- Основні конкуренти на найважливіших ринках - іноземні фірми, що оперують одразу в кількох країнах.
- Стандартизація деяких елементів товарної або маркетингової стратегії дає змогу скористатися ефектом масштабу.



- Розподіл функцій, що створюють додану вартість, у різних країнах сприяє зниженню витрат і підвищенню результатів діяльності.
- Прибутки, одержувані на одному з ринків, можуть бути використані для завоювання вигідних позицій на іншому.
- Можливості доступу до привабливих ринків перебивають торговельні обмеження.
- Переваги глобального імені.
- Позиція торговельної марки та її рекламна кампанія допускають використання їх у різних культурах і ще не використовуються іншими фірмами.
- Товари або послуги місцевого виробництва не мають переваг на локальних ринках.

### **3. Види стратегічних можливостей.**

Існує шість стратегічних можливостей діяльності фірми на світовому ринку. Вона може

1. Передавати іноземним фірмам право на використання її власних технологій або на виробництво й поширення її продукції (у цьому випадку доходи від міжнародної діяльності дорівнюють розміру одержуваних за згодою роялті).
2. Зміцнювати національне виробництво (в одній країні) і вивозити товари на закордонні ринки, використовуючи як власні збутові, так і контрольовані іноземними компаніями канали.
3. Наслідувати багатонаціональну стратегію, для чого розроблювати особливу стратегію для кожної країни, де фірма здійснює свою діяльність, щоб вона відповідала смакам споживачів і конкурентних умов цих країн. Стратегічні кроки в одній країні не залежать від дій фірми в іншій країні; узгодження між собою стратегій компанії на різних ринках має другорядне значення порівняно з необхідністю пристосувати стратегію до умов конкретної країни.
4. Наслідувати глобальну стратегію низьких витрат, коли фірма прагне забезпечити низько витратне виробництво на ринках світу. Компанія спрямовує свої зусилля на те, щоб її рівень витрат був нижчий, ніж у конкурентів у рамках світового ринку. Слідувати глобальній стратегії диференціації, при якій фірма диференціює свій товар за тими самими характеристиками у різних країнах для створення постійного іміджу фірми у світовому масштабі й для завоювання міцних конкурентних позицій. Стратегічні кроки фірми координуються в усіх країнах для досягнення однотипної диференціації у світовому масштабі.
5. Слідувати глобальній стратегії фокусування, коли метою стратегії фірми є обслуговування ідентичних ніш на кожному стратегічно важливому національному ринку. Стратегічні дії компанії скоординовані в рамках світового ринку для досягнення постійної конкурентної переваги на цільових нішах на підставі низьких витрат або диференціації.
6. Продаж ліцензій має сенс у тому випадку, коли фірма, що володіє коштовними технологічними ноу-хау або патентами на унікальну продукцію, не має організаційних структур на закордонних ринках і ресурсів для самостійного виходу на ринок. Надаючи іноземним фірмам права на використання технологій або патентів, компанія, принаймні, має можливість одержувати дохід за рахунок роялті.

Використання заводів у середині країни як виробничої бази для експорту товару на іноземні ринки є прекрасною первісною стратегією для досягнення зростання продаж на світовому ринку. Це мінімізує й ризик, і потребу у фінансових ресурсах, а також є безпечним способом зондування міжнародного ринку. Дотримуючись стратегії експорту, виробник може обмежити свою залученість до діяльності на чужому ринку, укладаючи угоди із закордонними оптовими фірмами, які спеціалізуються на імпорті, й передаючи їм функції зі забезпечення збуту й маркетингу у своїх країнах та регіонах світу. Якщо стає більш вигідним установити контроль над цими операціями, фірма може організувати свої збутові мережі на деяких або всіх цільових іноземних ринках. Інакше кажучи, за рахунок

розміщення виробництв у своїй країні й розумної експортної стратегії фірми знижують до мінімуму свої прямі інвестиції в іноземні держави. Такі стратегії значно поширені серед корейських та італійських компаній: товар розробляється й виробляється на території цих країн, і тільки збутова діяльність здійснюється за кордоном.

Чи можна дотримуватися такої стратегії протягом тривалого часу? Де залежить від того, наскільки виробництво конкурентоспроможне щодо витрат. У деяких галузях фірми одержують додаткову економію на масштабах виробництва й за рахунок нагромадження виробничого досвіду, використовуючи переваги централізованого розміщення випуску продукції на одному або декількох заводах-гігантах, чий можливості з випуску продукції набагато перевищують потреби в ній на будь-якому національному ринку. Очевидно, щоб досягти економії, компанії повинні експортувати свою продукцію в інші країни. Проте ця стратегія не завжди результативна: якщо виробничі витрати у своїй країні набагато вищі, ніж в інших країнах, де розмістили свої заводи конкуренти, компанія, найімовірніше, буде зазнавати збитків. Плюси й мінуси багатонаціональної стратегії порівняно з глобальною стратегією сформулювати трохи складніше.

## 5. Елементи глобальної стратегії

Після визначення загальної стратегічної концепції інтернаціоналізації компанії менеджери, що займаються міжнародним стратегічним плануванням, повинні приступити до ідентифікації чотирьох базових елементів стратегії компанії.

До числа цих елементів належать виняткова компетенція компанії в тій чи іншій галузі, сфера діяльності компанії, розподіл ресурсів і синергія.

### Виняткова компетенція

Перший елемент міжнародної стратегії -- виняткова компетенція компанії (*distinctive competence*) - визначає здатність компанії домогтися видатних результатів у тій чи іншій сфері діяльності, особливо порівняно з конкурентами. Виняткова компетентність компанії може проявлятися в новітній технології, ефективних мережах розподілу, передових методах управління або широко відомих брендах. У процесі аналізу еkleктичної теорії Даннінга, багато фахівців вважають наявність виняткової компетенції (яку Даннінг називав конкурентною перевагою, зумовленою володінням цінними активами) необхідною умовою досягнення успіхів у конкурентній боротьбі за межами вітчизняного ринку.

Без такої конкурентної переваги іноземній компанії важко витримувати конкуренцію з місцевими компаніями, які, як правило, краще знають місцевий ринок. Наприклад, виняткова компетенція компанії Disney, що дає їй змогу досягати успіху на іноземних ринках, полягає у всесвітньо відомому імені, іміджі компанії та персонажах Волта Діснея. Так само загальнодоступність комп'ютерних програм, сумісних з операційними системами сімейства "Windows", дає компанії Microsoft конкурентну перевагу перед компаніями із зарубіжних країн.

Хоч би в якій формі виражалася виняткова компетенція, вона являє собою важливий ресурс, наявний у розпорядженні компанії. У багатьох випадках компанії вважають за краще використовувати переваги, що ґрунтуються на їхній винятковій компетенції в тій чи іншій сфері, для розширення своєї діяльності (у межах наявних ресурсів) на якомога більшу кількість ринків.

Стратегія інтернаціоналізації, якої дотримуються такі компанії, значною мірою відображає взаємозв'язок між їхньою виключною компетенцією і можливостями для бізнесу, що відкриваються в різних країнах світу.

Наприклад, у компанії Robert Bosch GmbH зі Штутгарта, яка є найбільшим у світі постачальником автомобільного електронного устаткування, уперше було розроблено електронну систему впорскування пального та антиблокувальну гальмівну систему. Така стартова перевага компанії була зумовлена її винятковою компетентністю у відповідних галузях, якій іншим компаніям було важко що-небудь протиставити. Компанія Bosch все ще утримує за собою 50% цих багатих ринків, продаючи свою продукцію автомобілебудівним компаніям на всіх шести населених континентах.<sup>16</sup> Так само компанія Glasbau Hahn із Франкфурта має компетенцію у випуску скляних демонстраційних стендів з автономною системою керування штучним мікрокліматом і волоконно-оптичною освітлювальною апаратурою. Демонстраційні стенди, які випускає компанія, вважаються найкращими у світі, тому музеї готові платити по \$100 000 за кожен стенд, призначений для зберігання безцінних картин, скульптур та інших пам'яток матеріальної культури. Використовуючи свою виняткову компетенцію і пов'язану з нею конкурентну перевагу на цьому спеціалізованому ринку, компанії Glasbau Hahn вдалося побудувати багатомільйонний міжнародний бізнес.

### Сфера діяльності

Другий елемент міжнародної стратегії компанії - сфера діяльності (scope of operations) - визначає сферу ділових інтересів компанії. Сфера діяльності компанії може охоплювати географічні регіони, такі як країни, регіони всередині окремих країн та/або групи країн. Крім того, сфера діяльності компанії може поширюватися на ринкові або продуктові ніші в одному або декількох регіонах, такі як ринок високоякісної продукції, ринок дешевих товарів або інші спеціалізовані ринки.

З огляду на обмеженість ресурсів, наявних у розпорядженні компаній, і беручи до уваги той факт, що ринки відрізняються один від одного за їхньою відносною привабливістю для різних продуктів, менеджерам, які займаються розробленням міжнародної стратегії, необхідно вибрати найперспективніші ринки для своїх компаній. Безумовно, сфера діяльності компанії безпосередньо пов'язана з тим, у якій галузі вона має виняткову компетенцію. Якщо компанія має виняткову компетентність тільки в межах певного регіону або окремого сімейства продуктів, сфера діяльності компанії має охоплювати саме ті галузі, де вона має виняткову компетенцію.

Як ілюстрацію можна навести такі приклади. Географічна сфера діяльності компанії Disney зі створення тематичних парків охоплює такі країни, як Сполучені Штати Америки, Японія, Франція (у найближчому майбутньому до цього списку увійде Гонконг). Водночас географічна сфера діяльності компанії в плані кінопрокату і торгівлі товарами поширюється на ринки понад 100 країн світу. Інші компанії воліють займатися багатьма видами бізнесу, обмежуючи при цьому географічний діапазон своїх інтересів. До числа таких компаній належить, наприклад, Grupo Luksics, сімейний конгломерат, ділові інтереси якого поширюються на виробництво пива, виплавку міді, надання банківських послуг, готельний бізнес, телекомунікації, залізницю, а також розведення худоби на фермах, розташованих у Чилі та сусідніх країнах. Навпаки, компанія Ballantyne, невелика компанія з річним доходом \$12 млн зі штату Небраска, спеціалізується виключно на виробництві кінопроекторів. Частка компанії на американському ринку кінопроекторів становить 65%, а на ринках інших країн - 30%.<sup>18</sup> У напівпровідниковій промисловості багато компаній також вважають за краще обмежувати сферу своєї діяльності певними продуктовими нішами. Азіатські компанії з виробництва напівпровідникових пристроїв, такі як Samsung, посідають провідні позиції на світовому ринку мікросхем пам'яті.

Компанія Intel, розташована в Каліфорнії, спеціалізується на виробництві мікропроцесорів для IBM-сумісних персональних комп'ютерів. Компанія Texas Instruments спеціалізується на виробництві процесорів для цифрової обробки сигналів, які здійснюють перетворення аналогових сигналів у цифрові. Такі мікросхеми застосовуються в різних пристроях, починаючи від комп'ютерних модемів і закінчуючи стереосистемами та мобільними телефонами. Компанія Siemens випускає мікросхеми, що використовуються в автомобілях, а Philips спеціалізується на розробці мультимедійних напівпровідникових пристроїв для під'єднання побутової електроніки до комп'ютерів. Таким чином, унаслідок стратегічного планування в деяких компаніях ухвалюють рішення про вихід на кілька ринків, в інших - про вихід на велику кількість ринків; є також низка компаній (таких як Disney), сфера ділових інтересів яких залежить від того, якими видами діяльності вони займаються.

### Використання ресурсів

Третій елемент міжнародної стратегії - використання ресурсів - визначає спосіб розподілу ресурсів компанії між різними напрямками її діяльності з метою забезпечення конкурентоспроможності компанії. Наприклад, незабаром тематичні парки компанії Disney буде відкрито в чотирьох країнах, проте ресурси компанії розподілено нерівномірно на кожному з цих ринків. Компанія Disney не робила інвестицій у Токійський Діснейленд, обмежила свої початкові інвестиції в Паризький Діснейленд 49% від загального обсягу капіталу парку і планує здійснити всі необхідні інвестиції в тематичний парк, що відкриється в Гонконзі. Поряд із цим компанія продовжує вкладати великі кошти в тематичний парк, розташований у Сполучених Штатах, а також у власну кіностудію і телеканали.

Розподіл ресурсів може здійснюватися за продуктовими лініями, за географічними регіонами або за обома ознаками одночасно.<sup>20</sup> На цьому етапі стратегічного планування необхідно визначити відносну пріоритетність напрямів використання обмежених ресурсів компанії. Компанія Disney могла б досить легко, без зовнішньої допомоги розв'язати фінансові проблеми, що виникли в Паризького Діснейленду. Однак додаткові інвестиції в цей тематичний парк означали б відхилення компанії Disney від того рівня зобов'язань, який, на думку керівництва компанії, забезпечував би оптимальний розподіл ресурсів. Крім того, додаткове вкладення інвестицій, можливо, поставило б під загрозу фінансування будівництва парку Каліфорнійські пригоди або придбання телеканалів ABC і ESPN.

Деякі великі багатонаціональні корпорації розподіляють свої ресурси по всьому світу. Наприклад, Sharp Corporation, штаб-квартира якої розташована в Осаці, випускає свою електронну продукцію на 33 підприємствах, розташованих у 29 країнах світу. Інші компанії вважають за краще зосереджувати виробництво в одній країні. Компанія Boeing, найбільший американський експортер, здійснює остаточне складання комерційних літаків у Сіетлі (штат Вашингтон). Виробництво автомобілів "Mercedes-Benz" компанії DaimlerChrysler зосереджене в Німеччині; незважаючи на відкриття нового заводу компанії в штаті Алабама, 9 із 10 автомобілів цієї марки, як і раніше, виробляють у Німеччині. Усі ці компанії купують матеріали та продають готову продукцію в різних країнах світу, але розміщують виробничі ресурси тільки у своїх рідних країнах.

#### Синергія

Синергія (synergy), четвертий елемент міжнародної стратегії, - це така організація бізнесу, за якої відбувається збільшення сукупного результату за рахунок тісної взаємодії різних складових бізнесу компанії. Мета цього процесу полягає в тому, щоб створити ситуацію, коли ціле перевершує суму складових частин. Компанії Disney вдалося домогтися великих успіхів у підвищенні ефективності роботи на території Сполучених Штатів за рахунок взаємодії різних напрямків діяльності. Глядачам країни добре знайомі персонажі Волта Діснея, тому вони часто планують проведення відпусток у тематичних парках компанії. Відвідувачів парків буквально захльостують потоки інформації про новітні фільми компанії Disney; вони купують різноманітні товари із зображеннями діснеївських героїв, що стимулює їх дивитися відповідні фільми по телебаченню. У такий спосіб ініціюється багаторазове повторення цього циклу. Водночас, як було зазначено вище, компанія докладає великих зусиль до того, щоб домогтися підвищення ефективності не тільки на вітчизняному, а й на світовому ринку.