

### Тема 3. Формування ТНК як результат процесу інтернаціоналізації фірми

1. Стадійність інтернаціоналізаційного процесу. Модель Х. Перлмуттера.
2. Мотиви і завдання початкового етапу інтернаціоналізації.
3. Вибір форм виходу на зарубіжні ринки.
4. Локальна ринкова експансія як проміжний етап у формуванні ТНК.
5. Умови та зміст транснаціональної фази інтернаціоналізації фірми.

#### Основні терміни та поняття:

*Етапи процесу інтернаціоналізації фірми. Початковий етап інтернаціоналізації. Етап локальної ринкової експансії. Транснаціональний етап. Модель EPRG Х. Перлмуттера. Орієнтація вищого менеджменту. Етноцентризм. Поліцентризм. Регіоцентризм. Геоцентризм. Фактори початкового етапу інтернаціоналізації. Модель вибору зарубіжних ринків. Основні форми виходу на зарубіжні ринки. Екстернальні та інтернальні фактори. Маркетингова політика фірми на етапі локальної ринкової експансії. Трансформація пріоритетів фірми на етапі формування ТНК. Транснаціональний етап. Потенціал глобального синергізму в діяльності ТНК.*

1. Більшість дослідників теорії та практики міжнародного бізнесу відзначають стадійний характер процесу інтернаціоналізації фірми. Найбільш часто виділяють 3 основних етапи:

1. початковий;
2. локальної ринкової експансії;
3. транснаціональний.

Будь-яка ТНК у процесі свого розвитку проходить через всі перелічені етапи, кожен з яких характеризується не тільки специфікою завдань і значенням зарубіжної діяльності, а й відмінностями в орієнтації вищого менеджменту, які найбільш детально окреслені Х. Перлмуттером за допомогою відомої моделі EPRG (табл.3.1).

Табл.3.1.

#### Особливості основних етапів інтернаціоналізації фірми

Етапи Особливості	Початковий	Локальної ринкової експансії	Транснаціональний
Завдання менеджменту	Вибір зарубіжних ринків і форм виходу на них	Підвищення результативності діяльності на конкретних зарубіжних ринках	Глобальна раціоналізація і забезпечення синергізму
Оцінка значення міжнародної діяльності	Розглядається як важливе доповнення до діяльності на внутрішньому ринку	Як мінімум дорівнює по важливості діяльності на внутрішньому ринку	Стратегічна умова успіху і розвитку
Орієнтація вищого менеджменту (по моделі EPRG)	E→P	P→R	R→G

Згідно з цією моделлю, домінуючою орієнтацією управлінського персоналу фірми, яка не має міжнародного досвіду, є етноцентризм (Е). Така орієнтація передбачає розгляд зарубіжних операцій, як залежних від діяльності на внутрішньому ринку. При цьому повністю зберігаються критерії оцінки результативності, які використовуються при аналізі роботи фірми всередині країни. Поліцентрична орієнтація (Р) підкреслює важливість врахування специфіки соціально-культурного середовища бізнесу в різних країнах і використання розроблених на місцях і адаптованих до локальних умов процедур оцінки і контролю.

Регіоцентрична (R) орієнтація фокусується на регіональній організації повноважень і комунікаційних потоків, тоді як геоцентрична (глобальна) (G) орієнтація передбачає співробітництво між штаб-квартирою і філіалами для розробки стандартів і процедур, які відповідають як загальним, так і локальним завданням фірми.

Більшість сучасних ТНК прагнуть використати концепцію геоцентризму в управлінні

своєю зарубіжною діяльністю. Регіоцентрична орієнтація характерна в тих випадках, коли специфіка бізнесу (напр., в харчовій промисловості, сфері телекомунікацій, металургії і т. д.) не дозволяє досягнути повної стандартизації управлінських процедур.

2. Різні мотиви зумовлюють інтерес початково орієнтованої на внутрішній ринок фірми до діяльності за кордоном. Серед найважливіших факторів початкового етапу інтернаціоналізації можна виділити:

- насичення внутрішнього ринку;
- бажання розподілити ризик між більшим числом продуктів і ринків;
- поява нових ресурсних можливостей, пов'язаних з більш низькою вартістю факторів виробництва в інших країнах;
- активізація діяльності зарубіжних конкурентів на національному ринку;
- необхідність підтримання сучасного рівня технології виробництва;
- урядові стимули (пільгове оподаткування, кредитування, інформаційна підтримка)
- розвиток інфраструктури міжнародного бізнесу і системи комунікацій.

Разом із появою нових можливостей початковий вихід за межі внутрішнього ринку завжди пов'язаний з проблемами, переважно викликаних відсутністю міжнародного досвіду і недостатнім знанням специфіки умов середовища бізнесу в різних країнах.

Основна увага менеджменту фірми на першому етапі інтернаціоналізації спрямовується на виявлення найбільш перспективних зарубіжних ринків для вже існуючих товарів. Перевага часто віддається таким ринкам, для яких необхідні мінімальні зусилля по адаптації продукту і корегуванню маркетингової стратегії. Так за рахунок зарубіжної діяльності фірма може отримати додаткову економію на масштабах виробництва. Дотримуючись такої політики й активно експлуатуючи свої конкурентні переваги в галузі менеджменту й управління збутом успішно розвивали свою міжнародну діяльність такі фірми, як Procter&Gamble, Colgate та інші.

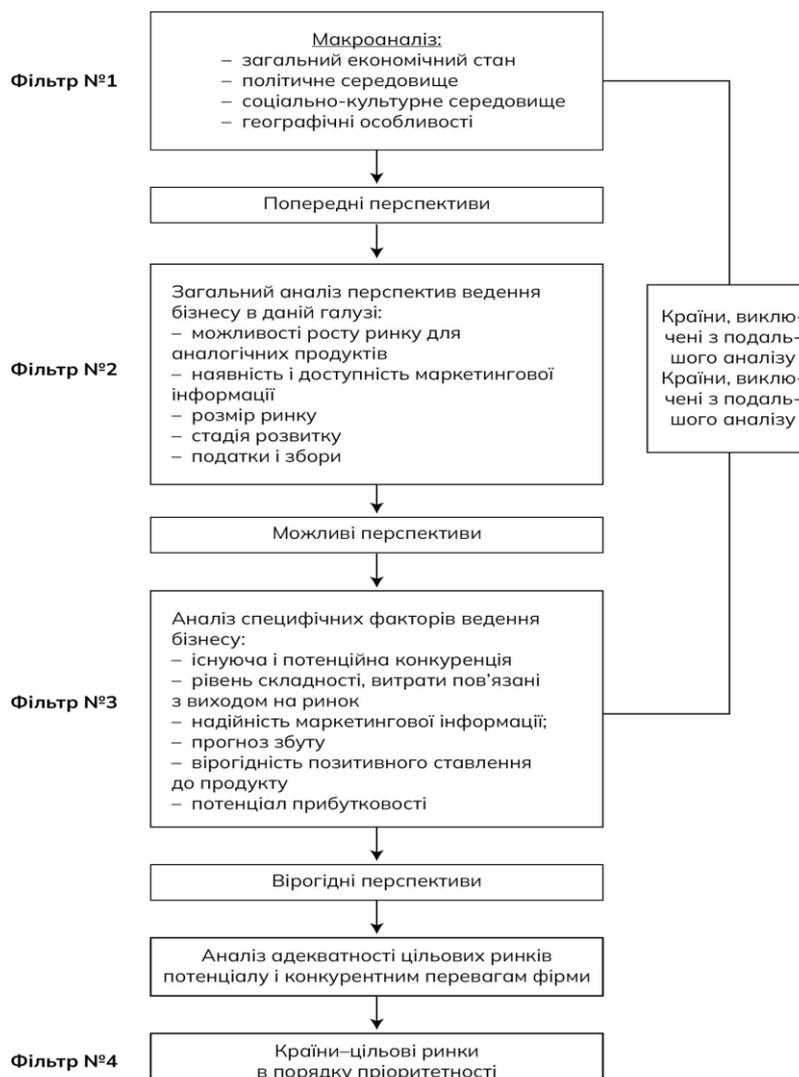


Рис. 3.1. Модель вибору зарубіжних ринків

У цілому процес вибору зарубіжного ринку здійснюється, як правило, на базі наростаючого по степені деталізації аналізу, основний зміст якого представлено на рисунку 3.1. Подібна модель «чотирьох фільтрів», концепція якої вперше запропонована Р. Волвурдом дозволяє з великої кількості країн вибрати декілька найбільш перспективних не тільки з точки зору загального ринкового потенціалу, але й конкретних особливостей фірми, а також цілей її зарубіжної діяльності.

3. Визначивши країни-цільові ринки, управлінський персонал фірми повинен вибрати найбільш ефективну форму (стратегію) виходу на них.

У більшості випадків підприємство, яке виходить на зарубіжний ринок, розглядає переваги і недоліки таких альтернатив (табл. 3.2):

- експорт;
- контрактні коопераційні угоди, включаючи ліцензування і франчайзинг;
- спільні підприємства;
- створення за кордоном власного виробничого підприємства чи філіалу.

Табл. 3.2.

### Основні форми виходу на зарубіжні ринки

Форма виходу	Переваги	Недоліки
Експорт	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збереження контролю;</li> <li>– підтримка виробництва всередині країни</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вразливість перед зарубіжними протекціоністськими бар'єрами;</li> <li>– чутливість до коливань валютних курсів</li> </ul>
Контрактні коопераційні угоди: <ul style="list-style-type: none"> <li>– ліцензування;</li> <li>– франчайзинг;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– невисока потреба в інвестиціях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– мінімальний рівень реального контролю</li> </ul>
Спільні підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– мінімальність ризику;</li> <li>– потреба в менших витратах у порівнянні зі створенням власного виробничого філіалу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– необхідність високодеталізованої контрактної роботи;</li> <li>– важкокерованість</li> </ul>
Створення за кордоном власного виробничого філіалу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення повного контролю;</li> <li>– локалізація виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– необхідність значних інвестицій;</li> <li>– можлива непопулярність з політичної точки зору</li> </ul>

Відомий американський спеціаліст у галузі міжнародного менеджменту Ф. Рут запропонував деталізований перелік екстернальних та інтернальних факторів, які впливають на вибір форми виходу на зарубіжні ринки. Найбільш важливі екстернальні (зовнішні) фактори такі:

1. *Ринкові фактори країн-цільових ринків:* розмір ринку і перспективи росту; конкурентна структура і т. ін.;

2. *Середовищні фактори країн-цільових ринків:* політичні, економічні і соціокультурні характеристики, включаючи урядову політику в сфері прямих іноземних інвестицій; географічну відстань; економічне зростання; зовнішні зв'язки країни, політичний ризик і т. ін.

3. *Виробничі фактори країн-цільових ринків:* наявність, якість і вартість сировини; робочої сили, а також рівень розвитку інфраструктури (транспорт, комунікації та ін.)

4. *Фактори країни базування:* розмір ринку, вартість виробництва, умови конкуренції, рівень урядової підтримки міжнародного бізнесу і т. д.

Серед інтервальних (внутрішніх) факторів, які найбільше впливають на вибір форми зарубіжної діяльності, виділяють 2 основні групи:

1. *Продуктові* – ступінь диференціації продукту, післяпродажне обслуговування, технологічний рівень, потенціал глобальної стандартизації та ін.

2. *Ресурсні* – управлінські, інвестиційні і технологічні ресурси, виробничий і маркетинговий досвід; оцінка важливості зарубіжної діяльності вищим менеджментом фірми.

Оптимальним буде такий вибір форми виходу на зарубіжні ринки, який забезпечує отримання максимального прибутку в наперед визначений період часу з урахуванням обмежень, викликаних рівнем забезпеченості ресурсами; допустимим рівнем ризику, а також необхідністю виконання завдань, прямо не пов'язаних з отриманням прибутку (забезпечення стратегічної гнучкості, формування іміджу та ін.).

Ще одне важливе питання, яке виникає на початковому етапі інтернаціоналізації фірми – це вибір між одночасним виходом на декілька зарубіжних ринків і орієнтацією тільки на один з них з використанням одержаного досвіду для освоєння інших потенційно доступних ринків у майбутньому.

У багатьох випадках одночасний вихід відразу на декілька зарубіжних ринків потребує надто високих ресурсних витрат, що може бути неприйнятним для фірми, яка не має міжнародного досвіду.

4. Зі становленням своєї діяльності на зарубіжному ринку, фірма та її менеджмент зазвичай стикаються з необхідністю виконання нового комплексу завдань:

- прискорення проникнення на ринок і адаптація чи розвиток нових продуктів з урахуванням специфіки місцевого попиту;
- розвиток своїх конкурентних переваг на новому ринку та забезпечення адекватної реакції на політику конкурентів, особливо у сфері ціноутворення та стимулювання збуту;
- формування і стимулювання ініціативи та мотивації місцевого менеджменту;
- забезпечення ефективного використання місцевих активів, у т. ч. оптимізація організації управління збутом і просування товарів;
- формування та розвиток контактів з місцевими діловими інститутами; використання і розвиток інфраструктури бізнесу в зарубіжній країні (транспортні системи, телекомунікації, засоби масової інформації, фінансові інститути та ін.)

Під впливом вищеперахованих завдань відбувається переорієнтація міжнародної стратегії фірми на пошук нових напрямків для зростання і розширення діяльності.

Головна увага концентрується на забезпеченні росту і виявленні нових можливостей у країнах, де вже сформована база для функціонування.

Як проілюстровано на таблиці 1, реалізація цієї стратегії здійснюється, як правило, на основі регіоцентричної концепції управління, що передбачає значне залучення місцевого менеджменту до розв'язку ключових проблем.

На цьому етапі багато фірм прагнуть досягти максимального рівня амортизації витрат, пов'язаних з початковим виходом на ринок, у т. ч. включаючи витрати на вивчення і адаптацію до місцевих умов конкуренції, формування контактів з агентами і дистриб'юторами та ін. Часто це може бути досягнуто за рахунок розширення діапазону продуктів, які пропонуються на ринку.

Низка відомих ТНК, знаходячись на даному етапі інтернаціоналізації, активно використовували свої конкурентні переваги у сфері технологічного досвіду та менеджменту. Успішне проникнення Procter&Gamble на західноєвропейський ринок багато в чому було зумовлене активною експлуатацією своєї технологічної першості. Використання популярності своєї торгової марки дозволило відомій швейцарській фірмі Swatch, яка спеціалізується в основному на виробництві модних і дорогих годинників, досягти значного розширення зарубіжних продаж інших своїх товарів: різних видів одягу, сонцезахисних окулярів та ін. В інших випадках, навпаки, ефективною буває політика придбання уже популярних на ринку торгових марок у місцевих фірм.

Отже, маркетингова політика фірми на етапі локальної ринкової експансії концентрується не тільки на адаптації та модифікації вже існуючих продуктів, але і на розвитку та використанні нових товарів і торгових марок. Головними критеріями у виборі конкретних дій на цьому етапі є потенціал розвитку місцевого ринку й економія від масштабів діяльності. Реалізуючи свої пріоритети, фірма значно посилює інтенсивність своєї зарубіжної діяльності і виходить на етап формування транснаціонального статусу.

5. Реалізуючи стратегії розширення масштабів своїх операцій усередині окремих зарубіжних ринків, усе більшу увагу фірма повинна приділяти розв'язуванню проблем координації своєї міжнародної діяльності.

Серед факторів, які актуалізують цю тенденцію, основні:

- дублювання зусиль (передусім, маркетингових) між різними країнами і потенціал глобального синергізма;
- можливості ефективного трансферту продуктів, торгових марок, а також управлінського досвіду з однієї країни в іншу;
- тенденція до стандартизації споживчих уподобань у сфері промислових і споживчих товарів;
- посилення конкуренції у глобальному масштабі;
- формування глобальної маркетингової інфраструктури.

Як видно, перераховані фактори мають як зовнішньосередовищний, так і внутрішньофірмовий характер. На цьому етапі компанія прагне, з одного боку, мінімізувати дублювання операцій в окремих країнах, а з іншого – використати переваги багатонаціонального характеру своєї діяльності.

Отже, пріоритети фірми на завершальному етапі формування ТНК трансформуються в бік глобальної раціоналізації ресурсів між країнами для максимізації прибутку в глобальному масштабі, а не на рівні окремих зарубіжних ринків, що характерно для етапу локальної ринкової експансії (рис. 3.2).

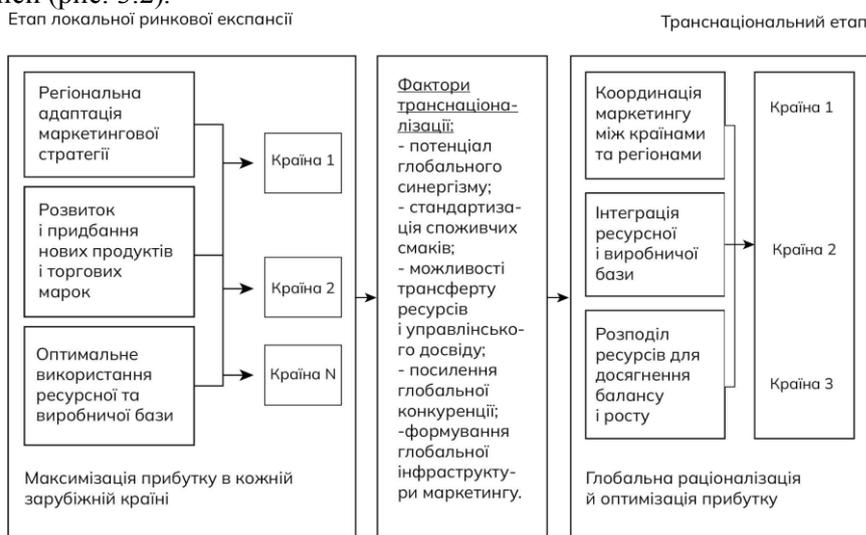


Рис. 3.2. Трансформація пріоритетів фірми на етапі формування ТНК

Важливим елементом планування і управління ТНК є пошук і використання синергічних ефектів, які виникають у результаті масштабності операцій. Такі активи як виробнича технологія, «ноу-хау», управлінський досвід, торгова марка чи фірмовий імідж легко переносяться через національні кордони і можуть активно використовуватися глобально (рис. 3.3).

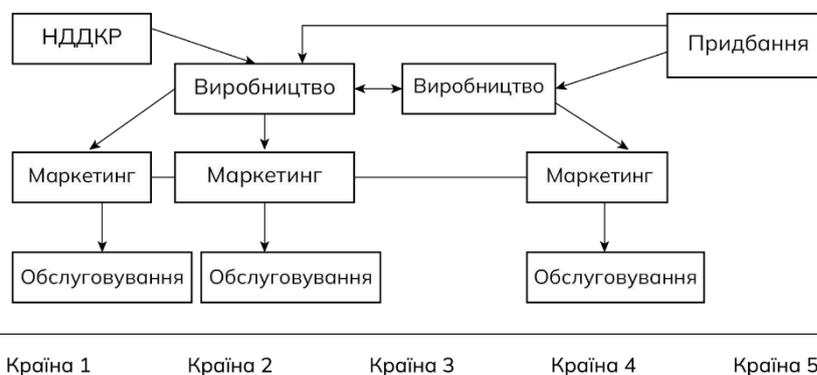


Рис. 3.3. Потенціал глобального синергізму в діяльності ТНК

Як уже відзначалося, підвищення загальної ефективності ТНК може бути забезпечено за рахунок поліпшення координації та раціоналізації операцій між країнами та різними

функціональними сферами. Консолідація чи централізація НДДКР, виробництва, матеріально-технічного оснащення та іншої діяльності може дозволити з однієї сторони, ліквідувати дублювання зусиль, а з іншої – реалізувати потенціал економії на масштабах. Тенденція до посилення спеціалізації виробництва і централізації управлінських і маркетингових процедур, характерна для діяльності сучасних ТНК, може бути проілюстрована на таких прикладах. Компанія Suchard, швейцарський виробник фасованих товарів раціоналізує свої операції в європейському масштабі з врахуванням міждержавної угоди в Маастрихті. Виробництво окремих товарних груп консолідується на спеціальних заводах для отримання економії на масштабах. Аналогічно, компанія Electrolux значно підвищила рівень спеціалізації своїх заводів, придбаних за останні десять років. Всі пральні машини з фронтальним завантаженням компанія виробляє в Порденоні (Італія), тоді як усі машини з верхнім завантаженням виробляються в Ревіні (Франція), а мікрохвильові печі в Лутоні (Англія).

Значний вплив на розвиток потенціалу глобальної раціоналізації виробничої, ресурсної і маркетингової систем ТНК справляє стандартизація продуктів. Зусилля багатьох фірм у напрямку продуктової стандартизації відкрили можливості для раціоналізаційних потоків, які збільшуються.

Підвищення ефективності маркетингової роботи у сфері просування товарів, реклами, а також стандартизація продуктів і виробничих ліній можуть бути досягнені за рахунок створення зв'язуючого механізму між управлінськими групами в різних країнах. Зазвичай вони функціонують у формі координаційних комітетів, як наприклад, широковідомі eurobrand teams, які використовуються Procter&Gamble, чи регіональних маркетингових або збутових організацій за типом сформованих компанією Ford для діяльності в Західній Європі.