

Тема 12. Конкуренентоспроможність в умовах глобалізації

План

1. Сутність та причини (стимули) економічного глобалізму.
2. Джерела та чинники досягнення глобальної конкурентоспроможності.
3. Перешкоди на шляху глобальної конкуренції
4. Розробка та впровадження глобальної стратегії корпорацій
5. Конкуренція в глобальних галузях.

1. Сутність та причини (стимули) економічного глобалізму

Сутність глобалізму полягає в закономірному процесі формування єдиної загальносвітової економічної системи. Розвиток економічних зв'язків між окремими країнами і підприємствами призводить до все більшої їх взаємозалежності і на цій основі до виникнення єдиної, цілісної системи економічних відносин у масштабах усього світу (глобуса).

Вважається, що найбільш насущними причинами, які змусили окремі компанії виходити за рамки національної економіки, мають захисний характер. Хоча останнім часом багато які фірми займають наступальну, активну позицію при пошуку можливостей на міжнародному ринку.

Основні причини глобалізації, які мають захисний характер, — це витрати і конкуренція; «проактивні» причини пояснюються головним чином потребами ринку.

У більшості галузей глобалізація стала незворотною. Так, США імпортує більше однієї третини своїх комп'ютерів і напівпровідників, а також більше половини верстатів. Крім того, ці дані занижені, тому що все більша частка «вітчизняного» виробництва припадає на американські заводи, які перебувають в іноземному володінні. Цю тенденцію посилює подальший розвиток таких процесів, за яких, наприклад, персональний комп'ютер, номінально вироблений у Каліфорнії, найімовірніше, начинений азіатськими компонентами і частково зібраний у Мексиці.

Приводом до прийняття рішень щодо інтернаціоналізації виробництва традиційно є прагнення до економії на збільшення його масштабів.

Найбільш традиційною, але тепер найменш переконливою причиною інтернаціоналізації є намагання добитися за кордоном нижчих витрат виробництва. Цим можна певною мірою пояснити недавній підйом рівнів інвестицій в Іспанії, поки там витрати були нижчі від середнього рівня Європейського співробітництва. Таким чином, Японія перенесла виробництво з азіатських «чотирьох тигрів» (Сінгапур, Тайвань, Гонконг і Корея) в Індонезію і Таїланд. Все ж у зв'язку з прискоренням темпів індустріалізації та зростанням відповідних витрат на робочу силу все важче компенсувати витрати на налагодження виробництва до того, як новий об'єкт почне втрачати свою перевагу в плані економії на витратах.

Існують і деякі ринкові фактори глобалізації. Більшість споживачів у світі бажають мати однакові товари. І хоча деяким сегментам світового ринку

притаманний глобальний характер (по таких ексклюзивних марок товарів, як, наприклад, «Мерседес-Бенц»), все ж далеко не всі категорії продукції мають світовий характер. Наприклад, існують широкі відмінності в лікарських засобах. Споживачі віддають перевагу різним рецептурам (наприклад, шипучі вітаміни у Франції проти флаконів з кришками у США), або різним звичаям при лікуванні (дозування в рецептах у Європі і Японії може варіюватися на всі сто відсотків).

Фірма може мати потребу в перевірці послідовності своїх основних позицій за промисловою продукцією та послугами після їхньої реалізації на зарубіжних ринках. Так, девіз компанії «Ернст енд Янг»: «Одна фірма в усьому світі» відображає той факт, що її основними клієнтами були транснаціональні компанії, які мали потребу в загальносвітових послугах. Але найбільш сильним ринковим стимулом для виходу на світовий ринок може бути зрілість економіки розвинутих країн з відносною втомленістю багатьох основних торговельних марок. Наприклад, такі ліки, як антибіотики, що стикаються із застійністю ринків розвинутих країн, у країнах, що розвиваються, можуть одержати друге дихання. Так, «Кока» і «Пепсі» створюють свої ринки у менш насичених регіонах за рубежом.

Фірми можуть виходити на міжнародний ринок через три основні механізми: ліцензування, експорт і прямі зарубіжні інвестиції. Спочатку фірми виходять за кордон через експорт товару або ліцензування.

Після того, як фірма набуває певного досвіду міжнародної діяльності, з'являється можливість застосовувати прямі зарубіжні інвестиції.

Конкуренція набуває справді глобального масштабу там, де матиме місце експорт або прямі зарубіжні інвестиції. Надійним свідченням глобальної конкуренції є наявність основного потоку експортних товарів, хоча при цьому може не бути головних прямих зарубіжних інвестицій. Такі інвестиції можуть складатися з незалежних філіалів у зарубіжних країнах, причому конкурентне становище кожного філіалу значною мірою залежатиме від його активів та конкретних обставин у цій країні чи місцевості.

Фірма одержує конкурентну перевагу, якщо вона веде конкурентну боротьбу на багатьох національних ринках. При цьому є багато витоків таких глобальних конкурентних переваг, так само як і перешкод на їхньому шляху.

2. Джерела та чинники досягнення глобальної конкурентоспроможності

Глобальна конкурентоспроможність досягається в результаті одержання глобальної конкурентної переваги.

Джерела глобальної конкурентної переваги впливають, як правило, з чотирьох причин: умовна порівняльна перевага, економія за рахунок масштабів виробництва, переваги від товарної диференціації, а також та особливість ринкової інформації і технології, що робить їх суспільним благом.

Порівняльна перевага. Саме існування порівняльної переваги є класичною детермінантою глобальної конкуренції. Виробництво буде зосереджуватися в тих країнах, які мають значні переваги за показниками мінімуму витрат чи

найбільшої якості товару, а експорт спрямовується в інші частини світу. При цьому стратегічна позиція глобальної фірми в країнах, що мають порівняльну перевагу, є вирішальною для її становища в світі.

Економія за рахунок масштабів виробництва. Якщо фірма має економію за рахунок масштабів виробництва (чи надання послуг), яка зростає понад розмір основних національних ринків, вона має потенційно досягти найменших витрат через централізацію виробництва та глобальну конкуренцію. Наприклад, сучасні високоавтоматизовані сталеливарні мають мінімум витрат за рахунок обсягу виробництва, який становить близько 40% світового ринку. Досягнення економії за рахунок масштабів виробництва обов'язково означає рух експортних товарів з однієї країни в іншу.

Глобальний досвід. Можна одержати прибуток у тих технологіях, де можна істотно зменшувати витрати завдяки запатентованому досвіду і спроможності продавати подібні товарні асортименти на багатьох національних ринках. Якщо модель пропонується на багатьох національних ринках, то сукупний обсяг збуту на одну модель товару буде більшим і це дає глобальному конкурентові перевагу у зменшенні витрат. При глобальній конкуренції компанія швидше набуває досвіду і, завдяки його впровадженню на всіх заводах, може досягти потенційно мінімізації витрат навіть тоді, коли виробництво не централізоване, а відбувається на кожному національному ринку.

Економія за рахунок масштабів матеріально-технічного забезпечення. Глобальний конкурент матиме потенційну перевагу в мінімізації витрат, якщо міжнародна система матеріально-технічного забезпечення передбачає фіксовані витрати, які можна розподілити при постачанні багатьох національних ринків. Крім того, завдяки глобальній конкуренції можна добитися економії за рахунок масштабів матеріально-технічного забезпечення, яка досягається внаслідок спроможності користуватися спеціалізованими системами. Наприклад, японські фірми заощадили значні кошти, використовуючи спеціальні судна для перевезень сировини, готової продукції та автомобілів.

Економія за рахунок масштабів маркетингу. Така потенційна економія може існувати за рахунок масштабів маркетингу, якщо в деяких галузях перевищуватиме розмір національних ринків. Це найбільш наочно видно в галузях, де у світовому масштабі задіяно звичайний торговельний персонал. Наприклад, у важкій промисловості та у виробництві літаків чи турбінних генераторів завдання продавців досить складне і виконується нечасто, при чому обслуговується невелика кількість покупців. Глобальна фірма може розподіляти фіксовані витрати на утримання групи висококваліфікованих продавців, послуги яких коштують дорого, серед багатьох ринків.

Також може бути досягнута економія потенційно за рахунок масштабів маркетингу завдяки глобальному застосуванню запатентованої методики маркетингу.

Глобальна фірма може скористатися перевагою у зменшенні витрат, оскільки може скористатися знаннями, здобутими на іншому ринку безплатно.

Економія за рахунок масштабів у закупках. Потенційну перевагу у мінімізації витрат глобальна фірма матиме там, де існує можливість досягнення

економії за рахунок масштабів закупок як результат впливу покупців чи зменшення витрат постачальників у довгостроковій перспективі.

Наприклад, світові виробники телевізорів мають можливість закупувати транзистори та діоди меншим коштом. Така перевага більш ймовірна тоді, коли обсяги закупок у галузі помірні порівняно з масштабом галузі, яка виробляє сировину чи комплектуючі частини; вплив покупців значно слабшає, якщо обсяг закупок чималий.

Товарна диференціація. Якщо фірма прогресивна щодо технології, глобальна конкуренція може дати фірмі перевагу в репутації та довірі. Наприклад, в ультратранспортній індустрії косметики фірма істотно виграє від своєї присутності в Парижі, Лондоні та Нью-Йорку з метою вироблення іміджу для успішної конкурентної боротьби в Японії.

Запатентована технологія виробництва товару. Завдяки спроможності застосувати запатентовану технологію на кількох національних ринках може виникати економія в глобальному масштабі. Особливо важливою така спроможність стає тоді, коли економія за рахунок масштабів у дослідницькій діяльності є значною порівняно з обсягом збуту на окремих національних ринках. Найбільш відчутні технологічні переваги фірм глобального масштабу в комп'ютерній, напівпровідниковій, авіаційній і турбінній галузях.

Мобільність виробництва. Економія за рахунок масштабів та розподілу запатентованої технології може виникати там, де виробництво товару чи послуги мобільне. Наприклад, у сфері капітального будівництва фірма перекидає свої бригади з однієї країни в іншу для будівництва об'єктів; нафтові танкери можуть перевозити нафту в будь-яке місце земної кулі; сейсмічні служби, геологи й консультанти є також мобільні суб'єкти.

У цих випадках економія за рахунок масштабів виробництва досягається в результаті того, що фіксовані витрати на створення й утримання організації та розроблення запатентованої технології можна легко розподілити по різних операціях на багатьох національних ринках.

Усі ці джерела глобальної переваги можуть діяти в комплексі, і між ними можлива взаємодія.

3. Перешкоди на шляху глобальної конкуренції

На шляху до досягнення переваг глобальної конкуренції існує багато перешкод, причому декількох категорій. Одні мають економічний характер і збільшують прямі витрати на глобальну конкуренцію. Інші значно ускладнюють завдання менеджера. Третя категорія — чисто інституціональні чи урядові обмеження, які не відбивають економічних обставин. А ще можуть бути перешкоди, які стосуються обмежень на ресурси фірми, що вже вкоренилися у певній галузі.

Економічні перешкоди:

- виникають в результаті витрат на перевезення та складування. Такі витрати врівноважують економію, яка досягається за рахунок масштабів централізованого виробництва, так само як ефективність виробництва в інтегрованій системі, що передбачає наявність спеціалізованих заводів у кількох країнах і перевезення товару з однієї країни в іншу.

- перешкоди у глобальній конкуренції, коли на національних ринках існує попит на різні види товару. В різних країнах існують відмінності в культурі, економічному розвитку, доходах, кліматі. Через це існує різниця в попиті на товари, які відрізняються за рівнем витрат, якості, функціонуванням, стилем, розміром та іншими показниками.

- потреба домогтися доступу до каналів розподілу на кожному національному ринку. У випадку, якщо покупців багато, а обсяг індивідуальних покупок незначний, то фірма заради успішної конкурентної боротьби може шукати доступу до відомих незалежних дистриб'юторів із власними складами.

- товар потребує участі торговельного персоналу місцевого виробника. Тут міжнародний конкурент натикається на бар'єр на шляху економії за рахунок масштабів, особливо тоді, коли торговельний персонал національного конкурента пропонує широкий асортимент товарів. Або, наприклад, у випадку, коли виробляються медикаменти, де вимагається детальний інструктаж лікарів.

- чутливість до затримок у часі внаслідок короткочасних віянь моди, а також швидкозмінні технології. Це може виявитися в таких сферах, як виробництво модного одягу та розподіл.

- часовий інтервал, необхідний для фізичного транспортування товару в глобальному масштабі. Наслідком такого часового інтервалу є певні витрати. Такий часовий інтервал заважатиме фірмі вчасно реагувати на потреби ринку.

- комплексна сегментація в межах географічних ринків. Така комплексна сегментація ще більше підсилює потребу в товарному асортименті з багатьма варіаціями або спроможність виробляти товари, максимально пристосовані до потреб покупця. Місцеві фірми можуть швидше помітити різноманітні сегменти місцевого ринку і пристосовуватися до них.

З цих аргументів випливає, що для існування глобальної конкуренції необхідний певний ступінь зрілості.

Ще одна категорія *перешкод пов'язана з роботою менеджера*. Це може бути викликано тим, що завдання маркетингу можуть відрізнятися в географічному аспекті. Ефективні засоби роботи з покупцями в різних країнах можуть мати значні відмінності і глобальні конкуренти будуть неспроможні скористатися досвідом маркетингу, набутим на інших ринках і навіть відставати за рівнем ефективності від місцевих конкурентів на місцевих ринках. Крім того, в деяких сферах бізнесу покупці з різних причин можуть бути схильними купувати товари місцевих фірм.

Нарешті, можуть бути *перешкоди суспільного характеру*. Глобальній конкуренції можуть перешкоджати дії уряду, який буде проводити протекціоністську політику підтримки місцевих фірм або підтримки зайнятості в певній місцевості.

Це можуть бути такі заходи:

- тарифи та мита, які обмежуватимуть можливості економії за рахунок масштабів виробництва;
- преференційна політика щодо товарів місцевої фірми з боку уряду та квазіурядових організацій (наприклад, телефонних компаній, контракторів оборонних галузей);

- підтримка урядом місцевої дослідно-конструкторської діяльності або вимога наявності у виробі комплектуючих частин, вироблених місцевою промисловістю;
- преференційна податкова політика, підтримка зайнятості або інші регулятивні норми, від яких виграють місцеві фірми;
- законодавство про хабарі, податкове законодавство урядів країн, не вигідне фірмам, які займаються міжнародними операціями.

Уряди допомагають місцевим фірмам і стимулюють виробництво в країні, в результаті чого зводиться нанівець потенційна економія, яка може бути досягнута за рахунок масштабів глобального виробництва.

Найбільш значні перешкоди, які створюються урядом, можуть бути в таких галузях, як виробництво електроенергії та телекомунікаційного обладнання.

Взагалі перешкоди на шляху глобальної конкуренції майже завжди існують у галузі

4. Розробка та впровадження глобальної стратегії корпорацій

Глобальна стратегія означає:

- комплексний підхід до комерційної діяльності;
- виявлення найбільш сильних сторін бізнесу різних ринків;
- передачу досвіду провідних ринків іншим;
- об'єднання у всесвітньому масштабі діяльності щодо пошуку, використання джерел постачання та маркетингу;
- постачальне збалансування між стандартизацією та локалізацією факторів маркетингу, виходячи з ринкових умов й потреб споживачів.

При цьому глобальна стратегія не завжди означає присутність в усіх регіонах.

Першим етапом у процесі розробки глобальної стратегії є вибір точок виходу до ринку, який заснований на трьох параметрах оцінки: ресурсах компанії, її конкурентоспроможності та привабливості ринку. На другому етапі компанія визначає спосіб вступу до ринку — від експорту до варіантів, які пов'язані з вищим ступенем ризику та прибутковості.

Ключовим стратегічним рішенням є рішення про вибір країни. Це пояснюється тим, що включення додаткового ринку в портфель компанії потребує не тільки початкового капіталу, а й значних ресурсів для забезпечення життєздатності підприємства протягом певного часу.

Щоб зменшити такий ризик, застосовується процедура первісної перевірки, яка включає такі основні фактори: потенціал ринку; ресурси і конкурентоспроможність компанії; державну політику країни щодо торгівлі та інвестицій; рівень розвитку технології та ринкової інфраструктури в країні; специфічні запити споживачів країни.

Пріоритетність цих факторів визначається в такому порядку.

На першому етапі компанія оцінює свої ресурси для визначення кандидатів у всесвітньому масштабі (якщо такі існують) з точки зору своєї продукції, її переваг у плані конкурентоспроможності в інших країнах; наявності керівних кадрів для здійснення зарубіжних операцій, а також наявності капіталу для створення нового підприємства.

Другий етап починається з процесу «зовнішньої» перевірки, коли ринки вишиковуються в ряд залежно від їхньої відносної привабливості порівняно з інтенсивністю конкурентної боротьби.

Третій етап завершує процес зовнішньої перевірки, в результаті якої виробляють фактичну оцінку потенціального попиту на продукцію або послуги компанії і визначають ступінь розходження між потребами споживачів на цільовому і вітчизняному ринках. Після закінчення цього процесу кількість тих ринків, які були визначені на другому етапі як привабливі та справедливі з точки зору конкуренції, було скорочено до однієї або двох оптимальних точок вступу на ринок, виходячи з передбачуваного попиту на продукцію.

Нарешті, *четвертий етап* визначає спосіб виходу на ринок — від експорту до створення спільних підприємств і організації виробництва.

5. Конкуренція в глобальних галузях

Конкуренти на глобальному ринку змушені певною мірою рахуватися з певними явищами:

- Галузева політика та поведінка конкурентів.
- Взаємовідносини з місцевими урядами на основних ринках.
- Системна конкуренція.
- Труднощі в проведенні аналізу конкуренції.

Тенденції, що впливають на глобальну конкуренцію

Стирання відмінностей між країнами. Економічні відмінності між розвинутими країнами і тими, що розвиваються, можуть стиратися в таких сферах, як рівень доходів, вартість факторів виробництва, енергоносіїв, методи маркетингу та канали розподілу. Така тенденція сприяє послабленню перешкод на шляху глобальної конкуренції.

Агресивна індустріальна політика. У багатьох країнах індустріальна політика ще не стабілізувалася. Уряди Японії, Кореї, Сінгапуру та Німеччини переходять до агресивних дій з метою стимулювання виробництва у ретельно вибраних ними секторах, а також сприяють ліквідації менш бажаних секторів. Фірми, які підтримуються урядами, набувають статусу глобальних. Такі фірми займають агресивну позицію, зростають наявні для конкуренції ресурси і максимальні ставки.

Визначення та протекція найважливіших активів з боку держави. Уряди держав, які все більше уваги приділяють важливості своїм ресурсам з погляду економічної конкуренції, все більше схильні одержувати економічні вигоди від володіння цими активами. Очевидними прикладами таких активів є такі природні ресурси, як нафта, мідь, олово, каучук. Ці активи контролюються або прямим шляхом через державну власність, або ж непрямым — через спільні підприємства урядів та виробників. Ще одним активом є наявність низькооплачуваної напів- та некваліфікованої робочої сили з Південної Кореї, Тайваню, Гонконгу.

Вільне переміщення технологій. Дає можливість широкому колу фірм інвестувати в сучасні виробничі підприємства світового масштабу. Наприклад,

японські фірми досить агресивно продають за кордон свою технологію. А деякі фірми, які придбали технологію, прагнуть перепродати її за договірною ціною.

Поступове виникнення нових великомасштабних ринків. Тривалий час стратегічним ринком для глобальної конкуренції завдяки своїм унікальним розмірам були Сполучені Штати Америки. У майбутньому такими велетенськими ринками можуть стати Китай, Росія і, можливо, Індія.

Конкуренція нових країн. В останні 10-15 років характерною ознакою конкуренції у світових галузевих структурах є поява на світовому ринку нових індустріальних країн, зокрема Тайваню, Південної Кореї, Сінгапуру та Бразилії. Ці країни традиційно конкурували на основі використання дешевої робочої сили та/або природних ресурсів, які все ще експлуатуються (текстильна і легка промисловість, виробництво іграшок та вироби із пластмаси). Але з часом конкуренція в межах цих країн почала відігравати головну роль у таких галузях з інтенсивним використанням капіталу, як кораблебудування та виробництво телевізорів, сталі, волокон і автомобілів.

Нові індустріальні країни дуже добре готуються до здійснення основних капітальних інвестицій у великомасштабні підприємства, активного прагнення купити чи ліцензувати найновішу технологію, а також узяти на себе значний ризик