

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ  
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФАКУЛЬТЕТ НЕПРЕРЫВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Э.В. Искренко

# **МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ**

---

**Учебно-методическое пособие**

(Для слушателей программы «Маркетинг»)

Волгоград 2004

ББК 65.050.9(2)24

И86

Рецензенты:

д-р экон. наук, проф. кафедры экономики и менеджмента ВолГУ

*О.А. Ломовцева;*

канд. экон. наук, доц., гл. специалист отдела международного  
сотрудничества Администрации Волгоградской области

*Г.В. Василенко*

Печатается по решению учебно-методического совета  
факультета непрерывного образования  
Волгоградского государственного университета

**Искренко Э.В.**

И86           Международный маркетинг: Учебно-методическое  
пособие: (Для слушателей программы «Маркетинг»). — Вол-  
гоград: Изд-во ВолГУ, 2004. — 122 с.

ISBN 5-85534-924-1

Содержат тематический план, краткий конспект материа-  
лов к лекциям, рабочую программу с указанием Интернет-ис-  
точников по темам, вопросы для самоконтроля, список реко-  
мендуемой литературы.

**ББК 65.050.9(2)24**

ISBN 5-85534-924-1



© Э.В. Искренко, 2004

© Издательство Волгоградского  
государственного университета, 2004

## ВВЕДЕНИЕ

---

В условиях глобализации экономического развития трансграничное движение товаров, работ, услуг, международные процессы слияния и поглощения, специализация и кооперирование производства приводят к коренным изменениям условий функционирования предприятий как на внешних, так и на внутренних рынках.

Перманентно меняющиеся условия межстранового экономического взаимодействия, процессы, происходящие в мировом хозяйстве в целом, заставляют по-новому осмысливать функционирование отечественных предприятий, деятельность которых все в большей степени обуславливается ситуацией на мировых рынках.

Ситуация, складывающаяся в международном бизнесе, зависит от ряда факторов:

- от усиления роли международных финансово-экономических организаций, прежде всего МВФ, группы Всемирного банка, Всемирной торговой организации;
- функционирования транснациональных корпораций;
- интенсификации процессов интернационализации и глобализации.

В этих условиях знание сущности и основных принципов международного маркетинга становится одним из важнейших требований к современному экономисту, менеджеру. Это позволяет анализировать ситуацию в конкретных сегментах мирового хозяйства и выстраивать стратегию рационального поведения экономических субъектов, развивать у будущих специалистов навыки решения актуальных экономических задач.

---

## **Цель и задачи**

### **курса «Международный маркетинг»**

---

**Цель изучения курса** — дать слушателям необходимый объем знаний о специфике международного маркетинга, особенностях изучения внешнеэкономической среды, тактики и стратегии поведения предприятия на зарубежных рынках.

#### **Задачи изучения курса.**

Слушатель, освоивший данный курс, должен:

- 1) иметь представление о составе задач и решений, принимаемых в сфере международных маркетинговых исследований;
- 2) знать особенности использования маркетинговых инструментов на международных рынках;
- 3) представлять возможности применения принципов и методов международного маркетинга в практической деятельности отечественных предприятий и организаций;
- 4) оценивать влияние государственного регулирования внешнеэкономической деятельности на положение предприятий при выходе на международные рынки;
- 5) анализировать различные стратегии рыночного поведения хозяйствующих субъектов на внешних рынках.

#### **Результаты обучения:**

- понимание специфики маркетинговых исследований на зарубежных рынках;
- умение анализировать конъюнктуру внешних рынков;
- способность выбирать стратегию развития международной деятельности;
- умение оценивать систему внешних и внутренних факторов, стимулирующих (ограничивающих) тактику внешнеэкономической деятельности предприятий;
- навыки в использовании методик определения конкурентоспособности предприятия на рынках зарубежных стран.

---

## Тематический план

---

Название темы	Количество часов		
	всего	лекций	практических занятий
1. Международный маркетинг и современный бизнес	2	2	-
2. Исследование, оценка и выбор международных рынков	4	2	2
3. Особенности организации маркетинга при работе на внешних рынках	6	2	4
<i>Итого</i>	12	6	6

## ТЕМА 1 . МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ И СОВРЕМЕННЫЙ БИЗНЕС

---

1. Основные тенденции глобализации экономики.
2. Причины глобализации международного бизнеса.
3. Факторы, формирующие среду международного маркетинга.
4. Новые тенденции международного бизнеса.

### 1. Основные тенденции глобализации экономики

Экономическая глобализация имеет две основные составляющие:

- 1) глобализация рынков;
- 2) глобализация производств.

***Глобализация рынков** — процесс слияния исторически разделенных национальными границами рынков в единое глобальное рыночное пространство.*

***Глобализация производств** — процесс распространения производства за рамки отдельного государства и его диверсификации между разными странами с целью использования национальных преимуществ в стоимости издержек и качестве факторов производства.*

К основным тенденциям глобализации экономики относятся следующие.

**1. Увеличение темпов роста международной торговли.** В течение последних 50 лет темпы роста глобальной торговли увеличились значительно быстрее, чем темпы роста глобального производства. С 1950 по 2000 год объем мировой торговли увеличился более чем в 20 раз, в то время как с учетом инфляции мировой ВВП увеличился немногим более чем в 6 раз. Последнее десятилетие XX века не было исключением в направлении данной тенденции.

**2. Рост объемов прямых зарубежных инвестиций (ПЗИ).** В течение 1996—1999 годов объемы ПЗИ выросли на 40,8 %.

**3. Увеличение роли международных организаций** (Всемирная торговая организация — ВТО, Всемирный банк, МВФ, ООН) в адаптации беднейших наций к глобальной экономической системе XXI века.

По данным Всемирного банка, 1/6 часть населения мира производит 78 % мирового объема товаров и услуг, получая 78 % мирового дохода, который в среднем составляет 70 долл. в день; 3/4 населения мира, проживая в 61 беднейшей стране, получает 6 % мирового дохода, или в среднем менее чем 2 долл. в день<sup>1</sup>.

В целом 1 житель развитой страны в течение жизни потребляет товаров и услуг, генерирует отходов и загрязнений столько же, сколько 30—50 человек из развивающихся стран.

**4. Зарождение движения антиглобалистов,** выдвигающих различные требования против глобализации. Антиглобалисты протестуют против:

- потери рабочих мест в промышленности под воздействием зарубежных конкурентов за счет переноса производств в страны с более низкой заработной платой;
- усиления давления на уровень заработной платы малоквалифицированных рабочих в развитых странах;
- экологической деградации;
- экспансии глобальных медиасредств, проводящих интересы многонациональных корпораций, навязывающих точку зрения США.

Структура диспропорций в потреблении между развитыми и беднейшими странами мира представлена в таблице 1.1.

**5. ВТО — институт глобализации мировой торговой системы.**

*ВТО — Всемирная торговая организация — многонациональный институт, осуществляющий политику в сфере глобальной торговой системы, принимая решения путем проведения торговых переговоров между странами-участницами.*

ВТО координирует усилия по дальнейшему снижению барьеров в сфере трансграничной торговли и зарубежных инвестиций. ВТО заменила ГАТТ (Генеральное соглашение по тарифам и

---

<sup>1</sup> См.: World Bank: World development Report, 2000, 2001. Oxford: Oxford University Press, 2000.

торговле) в соответствии с решениями уругвайского раунда ГАТТ в 1995 году. ВТО находится в авангарде по продвижению усилий в направлении к глобальной свободной торговле. На страны-члены ВТО приходится более 90 % глобальных торговых операций.

Таблица 1.1

### Диспропорции между странами в потреблении

Показатели	Страны, %	
	Развитые	Беднейшие
Общий объем потребляемой энергии	58	4,0
Объем потребляемого мяса и рыбы	45	5,0
Общие объемы загрязнения окружающей среды	53	3,0
Потребляемая бумага	84	1,1
Доля в мировом парке автомобилей	87	1,0

*Примечание.* Составлено по: Человеческое развитие: новое измерение социально-экономического прогресса: Учеб. пособие / Под общ. ред. проф. В.П. Колесова. М.: Права человека, 2000. С. 343.

Практика показывает интенсивную работу механизма ВТО. В период с 1995 по 2001 год было проведено 213 торговых переговоров между странами-участницами в рамках ВТО. Это рекордное количество, особенно по сравнению со 196 переговорами, проведенными за весь период полувекового существования ГАТТ. Около  $\frac{3}{4}$  дел было рассмотрено положительно в рамках дебатов ВТО <sup>2</sup>.

<sup>2</sup> См.: Hill C.W.L. Global business today, postscript. N. Y.: McGraw-Hill, Irwin, 2003. Introduction.



---

## 2. Причины глобализации международного бизнеса

---

### *Политические:*

- увеличение роли международных организаций, контролирующих международные рынки (ВТО, МВФ, группа Всемирного банка);
- создание интеграционных группировок (ЕС, НАФТА, АСЕАН, МЕРКОСУР);
- уменьшение барьеров в международной торговле и зарубежных инвестициях;
- процессы приватизации;
- увеличение количества демократических государств.

*Экономические.* Глобализация рынков и конкуренция позволяют фирмам располагать производством в странах с более низкими издержками производства.

*Технологические.* Телекоммуникационные технологии, Интернет позволяют:

- ускорить процесс обмена информацией;
- устанавливать более тесные связи с потребителями;
- рекламировать продукцию в разных странах;
- координировать производство и продвижение товаров и услуг в зарубежных филиалах;
- интенсифицировать Е-коммерцию.

---

## 3. Факторы, формирующие среду международного маркетинга

---

В условиях современной глобальной экономики существует множество факторов, оказывающих влияние на формирование среды международного маркетинга (см. рис. 1.1).

К *контролируемым факторам* относятся:

- факторы производства;
- объемы производства;
- маркетинг;
- финансы;
- персонал.

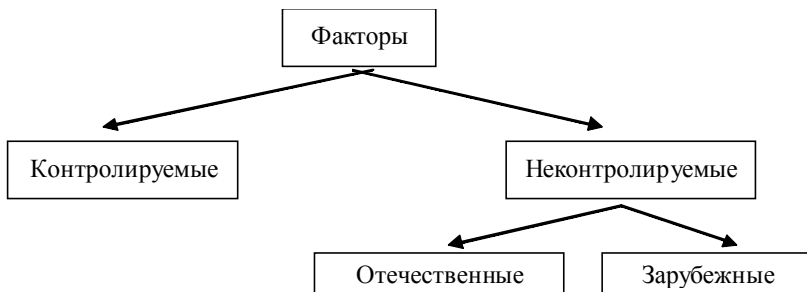


Рис. 1.1. Факторы, формирующие среду международного маркетинга

*Неконтролируемые факторы:*

- макроэкономические показатели (ВВП, ВВП на душу населения, издержки на единицу продукции, доля потребительских расходов на основные потребительские товары);
- финансовые (процентные ставки, налоги, уровень инфляции);
- конкурентоспособность (количество и виды конкурентов, их расположение, доля на рынке);
- дистрибуция (национальные и зарубежные отделения и филиалы для сбыта товаров и услуг);
- политические (форма правления, административно-территориальное устройство, партии, международные организации);
- правовые (законы, регулирующие национальный бизнес, внешнюю торговлю и зарубежные инвестиции);
- социально-демографические (плотность распределение населения, половозрастной состав, уровень заработной платы);
- социокультурные (обычаи, традиции, национальности и расы, религия);
- трудовые (квалификация, навыки, отношение к труду);
- технологические (доступность современных технологий, связей и телекоммуникаций, наличие Интернет).

---

#### 4. Новые тенденции международного бизнеса

---

##### Изменение объектов международной торговли

В процессе глобализации усложняется структура объектов международной торговли: наряду с торговлей единичными товарами быстро увеличиваются объемы торговли комплектным оборудованием, от продажи единичных услуг осуществляется переход к продаже комплекса услуг (работ).

Имеется тесная связь между торговлей товарами и услугами на международных рынках. Экспорт комплектного оборудования, например, сопровождается целым комплексом сопутствующих инжиниринговых услуг: проектных, разработкой технологий, шеф-монтажных работ и пр. И наоборот — торговля услугами активно содействует торговле товарами. Так, маркетинговые исследования и анализ рынков, финансовая поддержка, совершенствование транспортного обеспечения и прочие виды подобных услуг способствуют расширению торговли товарами и повышению ее эффективности.

Услуги сегодня — это огромный динамично развивающийся сегмент мирохозяйственных связей. Совокупный стоимостный объем международной торговли услугами — 1,5 трлн долл., или 25 % общего объема международной торговли<sup>3</sup>.

Доля России в мировом экспорте услуг составляет чуть более 1 %.

Услуги — специфический товар. В международной практике торговля услугами рассматривается как совокупность различных видов деятельности, производящих в основном неовещественный, нематериальный продукт. Хотя существуют и материализованные формы некоторых видов услуг — программы для электронно-вычислительной техники, информационные материалы по маркетинговым и другим исследованиям.

Услуги неовещественные, как правило, производятся и потребляются практически одновременно, их невозможно произвести и хранить в ожидании благоприятной рыночной конъюнктуры, как это практикуется при торговле товарами.

---

<sup>3</sup> Внешняя торговля России на рубеже веков / Под ред. С.И. Долгова. М.: Экономика, 2001. С. 70—72.

Так, туристические, транспортные, медицинские и др. виды услуг начинают производиться только при наличии конкретного потребителя, готового приобрести эти услуги.

Регулирование международной торговли услугами обеспечивается на основе внутренних, национальных законов, правил и норм. Вплоть до 1995 года не существовало международных многосторонних норм, призванных регулировать международный обмен услугами.

*ГАТС (Генеральное соглашение по торговле услугами) определяет термин торговли услугами как трансграничное перемещение услуг, а также их производство и потребление иностранными юридическими и физическими лицами на таможенной территории страны-участницы.*

В ГАТС применен Классификатор услуг, разработанный на базе Единого классификатора продукта, подготовленного статистической комиссией ООН<sup>4</sup>. Здесь указано более 160 видов услуг, сгруппированных в 12 разделов:

1. Деловые услуги (46 отраслевых видов услуг).
2. Услуги связи (25 видов).
3. Строительные и инжиниринговые услуги (5 видов).
4. Дистрибьюторские услуги (5 видов).
5. Общеобразовательные услуги (5 видов).
6. Услуги по защите окружающей среды (4 вида).
7. Финансовые услуги, включая страхование (17 видов).
8. Услуги по охране здоровья и социальные услуги (4 вида).
9. Туризм и путешествия (4 вида).
10. Услуги в области организации досуга, культуры и спорта (5 видов).
11. Транспортные услуги (33 вида).
12. Прочие услуги.

В соответствии с этим определением, под международными торговыми операциями в сфере услуг ГАТС подразумевает 4 вида поставок:

- *трансграничные поставки с таможенной территории одной страны на территорию другой страны.* При этом в момент оказания услуги поставщик услуги и ее потребитель нахо-

---

<sup>4</sup> Внешняя торговля России на рубеже веков. С. 72—73.

дятся по разные стороны таможенной границы (пересылка доклада о маркетинговом исследовании);

- *поставки услуг на таможенной территории одной страны потребителям из другой страны* (туризм, образовательные, медицинские услуги);
- *услуги, предоставляемые посредством присутствия юридического лица — поставщика услуг одной страны на таможенной территории другой страны* (банковские, консультационные и пр.);
- *услуги, предоставляемые физическим лицом одной страны, временно присутствующим на таможенной территории другой страны* (консультации, аудиторские услуги).

Таким образом, торговля услугами может осуществляться как в виде трансграничного перемещения из страны в страну, так и в виде перемещения производителей и потребителей услуг.

Работы становятся особыми объектами в современной международной торговле. Их можно рассматривать как совокупность определенных видов деятельности в сфере предоставления услуг. Они представляют собой сложные комплексные операции за границей, связанные с разработкой и осуществлением проектов крупных экономических объектов — строительством портов, многоотраслевых промышленных комбинатов, курортных зон и так далее. При этом проектные, конструкторские, консалтинговые и строительно-монтажные работы обычно сочетаются с поставкой оборудования и обучением персонала.

Как правило, работы — это та часть услуг, которая сопровождается материализованной формой: технологической документацией, технико-экономическими обоснованиями, результатами маркетинговых исследований, использованием информационных и других материалов, в том числе необходимых для бизнес-планирования.

Одна из последних тенденций развития объектной структуры связана с тем, что возникает новый специфический объект международной торговли и новый специфический рынок — *рынок компаний*. «Рынок компаний обладает несомненными признаками международных товарных рынков: здесь наблюдается (хотя и не всегда) конкуренция (нередко скрытая или потенциальная), возникают проблемы ценообразования и цен»<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Внешняя торговля России на рубеже веков. С. 70—72.

Это ведет к усилению взаимосвязи международной торговли и перемещению прямых иностранных инвестиций. При этом прямые иностранные инвестиции, являясь каркасом современной глобальной экономики, в современных условиях осуществляются в двух формах: 1) создание новых предприятий и компаний за границей; 2) приобретение уже действующих в других странах (M @ A — mergers@acquisitions). При этом общая тенденция такова, что вторая приобретает все большее значение. В то же время преобладающее место, по сравнению с международными слияниями компаний, все больше занимает приобретение их за границей. Они могут означать либо полную покупку компаний (все ее активы на 100 % переходят в иностранную собственность), либо приобретение лишь части ее акций. В этой сфере тенденция такова, что все большую роль играет полная покупка компаний.

#### **Рост объемов аутсорсинга**

*Аутсорсинг — перенос рабочих мест в сфере услуг.*

В развитых странах отчетливо формируется тенденция к выводу рабочих мест в сфере услуг в страны с дешевой рабочей силой.

Если раньше речь в основном шла о рабочих местах в промышленности (американские компании уже не одно десятилетие переносят свои производственные мощности в более дешевые страны — от Мексики до Китая, что уже не рассматривается как негативный процесс для национальной экономики, так как доля промышленности в производстве ВВП падает уже с 40-х годов), то сейчас основным стал аутсорсинг.

Отток рабочих мест в ключевых отраслях сферы услуг сегодня серьезная проблема, поскольку это наиболее динамичная часть экономики, в которой в странах Запада занято более 70,0 % работающих, и именно здесь производится 70—80 % ВВП.

В последнее десятилетие все больше рабочих мест из сферы услуг, ранее не затронутой глобализацией, мигрируют из США в другие страны — Индию, Филиппины, Восточную Европу, Россию, Малайзию, Бразилию. Лидер — Индия, где зарплата составляет 10—15 % от стоимости аналогичного рабочего места в США или Европе.

Эта тактика характерна для компаний европейских государств — Британии, Германии, Франции, которые реже переносят места в Индию, а чаще — в Восточную Европу.

За период с 2001 по 2003 год 20 % немецких компаний переехали в Китай, Польшу или Бразилию <sup>6</sup>.

В ближайшие три года каждое четвертое немецкое предприятие планирует перенести производство из Германии в Азию, Америку или Восточную Европу.

Тенденция к переносу рабочих мест в сфере услуг не ограничивается высокотехнологичным сектором. Благодаря развитию коммуникаций аутсорсинг охватил практически всю сферы услуг. В той же Индии на ИТ приходится лишь четверть всего объема рынка аутсорсинга. В целом Индии удалось захватить почти половину мирового рынка аутсорсинга — из 25 млрд общего оборота в 2003 году на ее долю приходилось 12 млрд долл. В страны с более дешевой, но при этом квалифицированной рабочей силой переносят не только разработку программного обеспечения, но и обработку финансовой документации, НИОКР в промышленности, разработку архитектурных проектов, телефонные центры страховых компаний и банков, и даже анализ флюорографии. Американские инвестбанки, пережившие тяжелые времена из-за стагнации в 2001—2002 годах, перенесли в Индию около 100 тыс. рабочих мест, в основном в бэк-офисе, обработке финансовой документации, также пытаясь понизить издержки за счет аутсорсинга <sup>7</sup>.

В 2003 году рост рынка информационных технологий аутсорсинга в значительной степени происходил за счет увеличения госзаказов. В 2004 году с крупными заказами на рынок выходят министерства обороны США и Великобритании, министерство внутренних дел США.

Конкуренция с дешевыми иностранными программистами ведет не только к уменьшению числа рабочих мест, но и к снижению заработной платы тех, кому удастся сохранить работу. В США за последние два года зарплата программистов сократилась примерно на 15 %, число рабочих мест — на 12 %, по прогнозам исследовательской компании «Forrester», до 2010 года еще 18 % рабочих мест мигрируют за рубеж, а заработная плата сократится на 10 %.

По оценке консалтинговой компании «A.T. Kearney», в ближайшие 5 лет финансовый сектор США (банки, инвестицион-

---

<sup>6</sup> Дедюхина А. Четверть Германии переедет // Эксперт. 2003. № 30. С. 39.

<sup>7</sup> Кокшаров А. Фобия Аутсорсинга // Эксперт. 2004. № 10. С. 58—60.

ные и пенсионные фонды, страховые компании) перенесет за рубеж около 500 тыс. рабочих мест.

На каждый доллар, который американские предприятия сферы услуг вкладывают в аутсорсинг за рубежом, производится 1,12—1,14 добавленной стоимости для американской экономики в целом — благодаря снижению и более высокой конкуренции между компаниями<sup>8</sup>.

#### **Увеличение объемов внутриотраслевой торговли**

В настоящее время во внешней торговле многих промышленно развитых стран появилась особенность, которой не было ранее: ее значительная часть (зачастую более половины) имеет внутриотраслевой характер. Эта тенденция отчетливо проявилась и была замечена учеными и практиками в последней четверти XX века, когда было выяснено, что в развитых странах, прежде всего в странах Западной Европы, основные статьи экспорта (автомобили, электротехнические товары и так далее) одновременно являлись основными статьями импорта. Например, автомобили экспортировались и импортировались Великобританией, Францией, Германией.

Эта тенденция учитывается внешнеторговой политикой большинства стран — активных участников международной торговли. В России данный аспект не получил достойного внимания ни в теории, ни на практике.

«Внутриотраслевую торговлю можно определить как одновременный экспорт и импорт дифференцированной продукции внутри одной отрасли между странами со сходным уровнем экономического развития. В отличие от нее межотраслевая торговля представляет собой обмен продукцией между отраслями разных стран»<sup>9</sup>.

Причины появления и развития внутриотраслевой торговли следующие:

- различия во вкусах потребителей, которые хотят иметь больший выбор товаров в рамках одной товарной группы;
- наличие пересекающего спроса, что объясняется теорией С. Линдера, в соответствии с которой страны экспортиру-

---

<sup>8</sup> Кокшаров А. Указ. соч. С. 62.

<sup>9</sup> Померанцева Н.Ю. Внутриотраслевая торговля: западные теории и российская практика // Бизнес-Академия. 2001. № 11. С. 19.



ют те промышленные товары, для которых существует емкий внутренний рынок, а поскольку потребители в странах с примерно одинаковым уровнем дохода имеют схожие вкусы, каждой стране легче экспортировать те товары, в производстве и торговле которыми на внутреннем рынке у нее накоплен большой опыт;

- эффект масштаба, в соответствии с которым по мере возрастания масштабов производства себестоимость единицы товара снижается;
- как показывает практика, к причинам внутриотраслевой торговли могут быть отнесены стремление к сокращению транспортных издержек и сезонные различия. Если, к примеру, две страны имеют общую границу, то потребителям, находящимся в приграничных городах, будет выгоднее покупать некоторые товары у производителя из другой страны, расположенного географически ближе, чем у производителя своей страны, но расположенного географически дальше. Это связано с тем, что транспортные издержки будут в первом случае ниже, чем во втором.

Что касается сезонных различий, они связаны с климатическими различиями и разницей во временах года в Северном и Южном полушариях.

---

### **Интернет-ресурсы**

---

Информация по регионам мира:

<http://library.uncc.edu/display/?dept=reference&format=open&page=143#eurw>;  
Corporations Starting Point (home link pages to major U/S/firms) [www.stpt.com](http://www.stpt.com);

YellowNet World-Wide Pages (worldwide telephone directory) [www.yellownet.com/](http://www.yellownet.com/);

Hoover's Online [www.hoovers.com](http://www.hoovers.com) (co.directory listings searchable by co. name, location, industry, & sales figures);

Languages of the World (geographic distribution of languages, top100 languages de population) [www.sil.org/ethnologue](http://www.sil.org/ethnologue);

Top sellers pop culture books [www.barnesandnoble.com](http://www.barnesandnoble.com);

International Business Resources (global statistics, links to private and government-sponsored business sites) [www.ciber.bus.msu.edu/busres.htm](http://www.ciber.bus.msu.edu/busres.htm);

International Federation of the Phonographic Industry website at <http://www.ifpi.org/>;

International Business RESOURCES ON THE WEB: <http://www.rpi.edu/library/resources/references/business/intbus.html>;

Data from U.S. Trade representative, 2000 National Trade Estimate Report on Foreign Trade Barriers [www.ustr.gov](http://www.ustr.gov).

## **ТЕМА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ, ОЦЕНКА И ВЫБОР МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКОВ**

---

1. Основные институциональные, экономические и социальные параметры международной маркетинговой среды.
2. Национальные особенности бизнес-культур. Модель Г. Хофстеда.
3. Оценка внешнеторговой деятельности.
4. Оценка инвестиционного климата.
5. Способы вхождения на зарубежные рынки.

---

### **1. Основные параметры международной маркетинговой среды**

---

Параметры международной маркетинговой среды определяются следующими составляющими:

- политическими;
- институциональными;
- экономическими;
- социально-культурными;
- этическими.

#### **Политические и институциональные аспекты международной маркетинговой среды**

Особенности политической системы определяются следующими детерминантами:

- системой национального правительства;
- преобладанием индивидуалистских или коллективистских начал;
- соотношением демократии и тоталитаризма (коммунистический, теократический, родовой);
- институциональной и правовой системами (правила, институты и законы, регулирующие экономическое поведение);

Правовые аспекты бизнеса охватывают следующие основные направления:

- систему гражданского и уголовного права;
- теократические законы;
- бюрократические законы;
- законодательство страны реципиента;
- международные законы и договоры.

С точки зрения международного бизнеса особое значение имеют следующие составляющие правовой системы:

- *права собственности* (использование ресурсов, использование доходов от ресурсов, правоприменение, степень государственного регулирования);
- *защита интеллектуальной собственности*:
  - а) патентование (исключительные права изобретателя на производство, использование, продажу изобретения);
  - б) авторские права (писатели, композиторы, художники, публицисты);
  - в) торговые марки (официально зарегистрированные названия и дизайн);
  - г) соблюдение страной требований Парижской конвенции о защите прав интеллектуальной собственности (96 стран-участниц);
  - д) правила ВТО.

С точки зрения права важны также следующие направления: *продуктовая безопасность и ответственность за произведенный продукт; контрактное право.*

Для стран с транзитивной экономикой имеют значение такие факторы:

- 1) как свобода слова и доступность информации посредством новых информационных технологий;
- 2) развитие среднего класса;
- 3) темпы развития рыночной системы;
- 4) природа экономической трансформации:
  - дерегулирование (правовые изменения),
  - процессы приватизации.
- 5) развитие (эволюция) правовой системы;
- 6) демократизация страны. Однако пример Китая показал неоднозначность зависимости демократии и темпов экономического роста.

### Социально-экономические составляющие международного маркетинга

Существует совокупность экономических показателей, позволяющих сделать ряд оценок для потенциальных инвесторов.

К ним относятся:

1) ВВП; ВВП на душу населения.

В соответствии с новыми показателями Всемирного банка, ВВП на душу населения рассчитывается двояко:

1) *по рыночной стоимости с учетом валютного курса* (соотношения доллара и национальной валюты);

2) *с учетом паритета покупательской способности (ППС).*

**Темпы роста ВВП** — один из наиболее важных показателей, так как высокие темпы роста (даже при относительно небольших объемах ВВП на душу населения) свидетельствуют о быстроразвивающемся рынке, что является важнейшим критерием для инвестора;

2) распределение дохода между различными слоями населения:

- реальные доходы населения,
- потребительские расходы домохозяйств,
- доли затрат на различные потребительские расходы,
- доли владения товарами длительного пользования,
- в потребительских расходах [доля затрат на средства передвижения, средства коммуникации (телефоны, сотовые телефоны), телевидение, персональные компьютеры, затраты на использование энергии];

3) объемы частного инвестирования;

4) затраты на единицу труда;

5) валютный курс;

6) уровень инфляции;

7) ставки процентов.

### Социально-культурные и этические составляющие международного маркетинга

**Социальные показатели** включают данные:

1) об общем количестве населения;

2) о продолжительности жизни;

3) половозрастном составе;

4) темпах роста населения;

- 5) плотности населения (степень равномерности расселения населения по территории страны);
- 6) соотношении городского и сельского населения;
- 7) доле работающих женщин;
- 8) об уровне разводов в стране;
- 9) образовании.

**Культура** — созданная в обществе система ценностей и норм, определяющих поведение граждан.

Она одна из ключевых составляющих характеристик общества, имеющих существенные транс- и внутриграницные различия.

В этой связи роль социально-культурных факторов приобретает в международном бизнесе особое значение.

**Социально-культурные факторы:**

- стратификация общества на классы и касты (сильная или слабая степень стратификации; мобильность между стратами);
- индивидуализация (предпринимательские свободы; социальная, географическая, трансграничная мобильность граждан);
- степень социального неравенства;
- иерархия в бизнесе, масштабы равенства и неравенства (Small power distance, large power distance);
- дистанция между индивидуумами на разных уровнях иерархии;
- отношения между индивидуумами в рамках одного уровня иерархии;
- степень предпочтения работы в группах или индивидуально.

К **культурно-этическим составляющим** относятся:

- религия, вероисповедание;
- этика (моральные принципы, ценности, определяющие поведение граждан).

Следует иметь в виду основные религиозные направления, определяющие экономическое поведение:

Христианство — протестантская трудовая этика;

Ислам — ислам и рыночная экономика, исламский фундаментализм;

Индуизм — превалирование духовного над материальным, социальная стратификация;

Буддизм — превалирование духовного над материальным, социальное равенство;

Конфуцианство — иерархичность, лояльность, честность.

### Этические аспекты бизнеса:

- соблюдение прав человека;
- приверженность общепринятым нормам и стандартам в стране-реципиенте (продуктовая безопасность, соблюдение условий труда и экологических стандартов);
- отношение к международному закону о коррупции (Foreign Corrupt Practices Act, 1977 г.);
- язык и невербальные коммуникации.

В целом можно выделить следующие факторы, определяющие культурные нормы и ценностные ориентации в международном бизнесе: *социально-структурные; языковые; религиозные; образовательные; политико-философские; экономико-философские.*

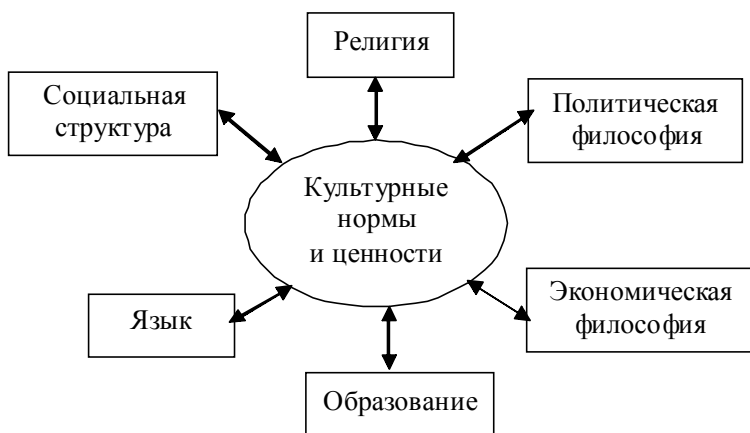


Рис. 2.1. Нормы и ценности, оказывающие влияние на международный бизнес <sup>1</sup>

На рисунке 2.2 представлены направления социокультурного взаимодействия различных политических систем.

<sup>1</sup> Составлено по: Huntington S.P. The Clash of Civilizations and Remarking of World Order. N. Y.: Simon & Schuster, 1996.

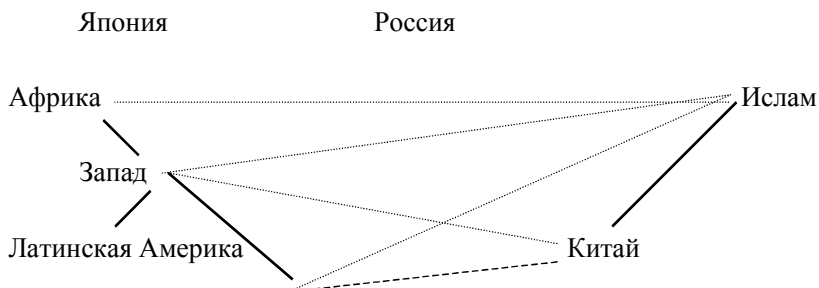


Рис. 2.2. Направления социокультурного взаимодействия политических систем <sup>2</sup>:  
сплошные линии — менее конфликтные отношения между культурами;  
пунктирные — более конфликтные

**С. Хантингтон** — американский исследователь, анализировавший ситуацию в международном бизнесе с точки зрения различных систем ценностей и идеологии.

Он обосновал усиление исламского воздействия, более активное включение в экономические процессы стран Латинской Америки и Восточной Европы, а также Китая и Индии. По мнению С. Хантингтона, наибольшие противоречия характерны для взаимоотношений *Запад — Ислам*, *Запад — Китай*, что основано на существенной разнице в идеологии и системе ценностей.

---

## 2. Национальные особенности бизнес-культур.

### Модель Г. Хофстеда

---

Наиболее глубокий анализ влияния культурных ценностей на производственную деятельность индивидуума был предпринят американским психологом корпорации «IBM» Г. Хофстедом (G. Hofstede) <sup>3</sup>.

Г. Хофстед собирал данные, характеризующие отношение и ценности работников к собственным видам деятельности, с 1967

---

<sup>2</sup> Hill C.W.L. Global business today, postscript. N. Y.: McGraw-Hill, Irwin, 2003. Ch. 2, p. 67.

<sup>3</sup> Hofstede G. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories // Journal of International Business Studies. 1983. Fall. P. 75—89.



по 1973 год. База данных была сформирована на основе анализа более 100 000 работников в 40 странах трех континентов. Это позволило выделить 4 основные характеристики, позволяющие оценить влияние страновых стереотипов в социально-культурной сфере на межличностные отношения работников. Так называемая Модель Хофстеда включает следующие составляющие:

- 1) степень иерархического дистанционирования или дифференциации людей (power distance), определяющаяся их физическими и интеллектуальными возможностями; отношение общества к физическому и интеллектуальному неравенству людей. В обществах с большой степенью дистанционирования, как правило, физическое и интеллектуальное неравенство перерастает в неравенство благосостояния, силы богатства. Общества с низким дистанционированием пытаются уменьшить, насколько возможно, степень этого неравенства;
- 2) взаимоотношения между индивидуумами в процессе трудовой деятельности с точки зрения соотношения индивидуалистских или коллективистских начал (individualism versus collectivism). В обществах с преобладанием индивидуалистских характеристик отсутствуют тесные связи между работниками, в большей мере ценятся достижения и свободы отдельного человека. В обществах с коллективистскими тенденциями связи между работниками более тесные, имеет место взаимный интерес в повышении достижений;
- 3) степень избегания неопределенности (uncertainty avoidance) — показатель, который определяет степень уклонения от неопределенных, непредвиденных ситуаций, степень неадаптивности работников к изменяющимся экономическим условиям. В обществах, где степень неопределенности высока (как правило, имеется более высокая степень неадаптивности), в большей мере ценятся социальные выплаты, гарантированность сохранения рабочего места, применения моделей карьеры (схем карьерного роста), пенсии по старости и так далее. Деятельность работников регулируется и подчиняется жестким правилам; менеджеры нуждаются в получении четких инструкций, субординация инициативности и предприимчивости жестко контролируется. Общества с низкой степенью неопреде-

ленности характеризуются большей готовностью к принятию рисков и меньшим сопротивлением изменению;

- 4) соотношение мужских и женских начал в рамках взаимоотношений между полами в трудовой деятельности (Masculinity versus femininity): для обществ с низкой степенью феминизации и преобладанием мужских начал роль полов строго дифференцирована, имеют место традиционные мужские ценности, такие, как независимость, достижение и демонстрация силы, которые предопределяют культурные идеалы. В феминистических культурах роль полов в меньшей степени разделена, имеет место меньшая дифференциация между мужчинами и женщинами при выполнении одной и той же работы.

Для каждой из этих 4 величин Г. Хофстед рассчитал индекс, ранжированный от 0 до 100 в порядке увеличения проявления данных характеристик в анализируемых странах. Усредненные показатели по 20 анализируемым странам представлены в таблице 2.1.

Говоря о модели Г. Хофстеда, необходимо учитывать следующие допущения, обуславливающие ряд ее недостатков:

- 1) Представленная модель построена с точки зрения западных стереотипов о культурной дифференциации. Это связано с тем, что исследования проводились американцами и европейцами, принадлежащими к западному типу культуры и разделяющими ее ценности.
- 2) В модели учитываются связи между работниками одной культуры, в то время как во многих странах проживают граждане, относящиеся к разным социально-культурным группам.
- 3) Исследования проводились в основном на предприятиях компании «IBM», которая известна собственной агрессивной стратегией и жестким отбором работников. Поэтому вполне возможно, что ценностные ориентации работников «IBM» отличаются от тех, что характерны для общества, гражданами которого эти работники являются.
- 4) Некоторые социальные категории (например, малоквалифицированные работники) не были включены в число анализируемых субъектов.
- 5) Культуры не стоят на месте, они эволюционируют, развиваются.

Таблица 2.1

**Страновые показатели величин  
в Модели Г. Хофстеда**

	Power Distance	Uncertainty Avoidance	Individualism	Masculinity
Argentina	49	86	46	56
Australia	36	51	90	61
Brazil	69	76	38	49
Canada	39	48	80	52
Denmark	18	23	74	16
France	68	86	71	43
Germany (F.R.)	35	65	67	66
Great Britain	35	35	89	66
Indonesia	78	48	14	46
India	77	40	48	56
Israel	13	81	54	47
Japan	54	92	46	95
Mexico	81	82	30	69
Netherlands	38	53	80	14
Panama	95	86	11	44
Spain	57	86	51	42
Sweden	31	29	71	5
Thailand	64	64	20	34
Turkey	66	85	37	45
United States	40	46	91	62

*Примечание.* См.: Hofstede G. Culture's Consequences, Copyright ©1980 by Sage Publications. Hill C.W.L. Op. cit. Ch. 3, p. 109.

Однако указанные допущения не снижают значимости представленного исследования, являющегося одним из немногих работ, анализирующих взаимосвязь социокультурных факторов и международного бизнеса.

---

### 3. Оценка внешнеторговой деятельности

---

С точки зрения потенциального сотрудничества с зарубежными странами важно оценить следующие первоначальные параметры внешнеторговой деятельности государства:

- Государственное регулирование внешней торговли и внешнеторговые ограничения:
  - ограничение импорта, протекционистская политика по отношению к отдельным отраслям;
  - продвижение экспорта;
  - стимулирование внешнеторговой деятельности;
  - инструменты внешнеторговой политики, используемые в стране;
  - тарифы (импортные или экспортные). Кто выигрывает от их введения:
    - правительство;
    - отечественные производители;
    - работники отраслей, по отношению к которым осуществляется протекционизм.
- Субсидии.
- Импортные квоты и добровольное ограничение экспорта (ДЭО).
- Необходимость использования местных факторов производства (сырье и трудовые ресурсы, трансферт технологий и навыков, как следствие, повышение уровня материально-технической базы).
- Антидемпинговая политика и административные ограничения.
- Входит ли страна в интеграционную группировку, является ли членом ВТО.

В плане предоставления субсидий важна информация о политике правительства по предоставлению различных выплат отечественным фирмам. Это могут быть: гранты, займы под низкие проценты, налоговые каникулы, государственные заказы, государственное участие в капитале.

Как правило, цели предоставления субсидий:

- поддержать в конкурентной борьбе по отношению к дешевым импортным товарам;
- помочь в освоении новых зарубежных рынков (продвижение экспорта);

- увеличить занятость в отечественной экономике;
- поддержать отечественных производителей в освоении новых видов производств.

Инвестора в этой связи интересует два момента:

- 1) использует ли правительство увеличение налогообложения физических лиц с целью получения большего количества средств для выплат субсидий?
- 2) покупают ли потребители в итоге субсидирования более дорогие товары, с одной стороны, а с другой — уменьшается ли имеющийся в их распоряжении доход?

---

#### **4. Оценка инвестиционного климата**

---

Инвестиционный климат оценивается, прежде всего, с точки зрения возможностей прямых зарубежных инвестиций. В этой связи важно решение вопроса: «Какие этапы позволяет охватить использование собственности за рубежом: производство, маркетинг, НИОКР (R&D), доступность к сырьевым ресурсам?»

Другим аспектом оценки инвестиционного климата является степень прямого управленческого контроля в зависимости от типа (вида) зарубежного предприятия и от других контрактных обязательств.

Особое значение приобретает государственное регулирование прямых зарубежных инвестиций:

- в стране-инвесторе: поощрение оттока капиталов путем уменьшения рисков, посредством проведения политики финансирования, страхования, налоговых стимулов; ограничения барьеров;
- в стране-реципиенте: поощрение/ограничение притока ПЗИ.

Основные направления ПЗИ представлены диаграммой на рисунке 2.3.

Основной поток ПЗИ направлен в развитые страны, вместе с тем с 1985 по 1990 год среднегодовой объем ПЗИ в развивающиеся страны достиг 27,4 млрд долл., или 17,4 % от общемирового объема. К 1998 году объем ПЗИ в развивающиеся страны увеличился до 165 млрд долл. и составил 25,6 % от мирового объема.

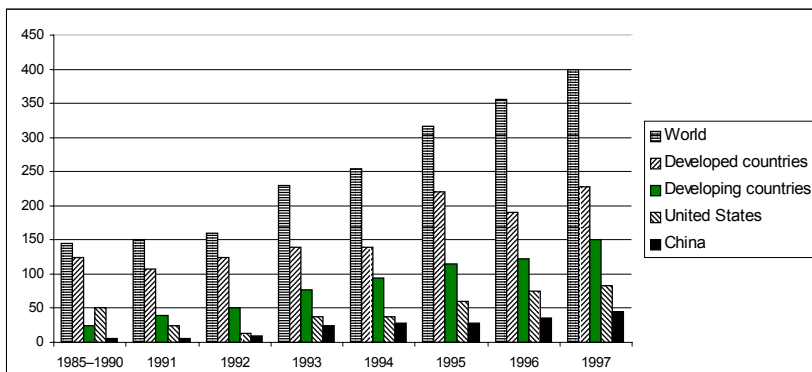


Рис. 2.3. Основные направления прямых зарубежных инвестиций <sup>4</sup>

В последние годы основные потоки ПЗИ направлены в страны Юга и Юго-Востока Азии. В 1997 году в Китай инвестировано 45 млрд долл. ПЗИ, что является вторым по объему показателем в мире после США. Второе место среди азиатских стран занимал Сингапур (10 млрд долл. иностранных инвестиций).

Латинская Америка также становится крупнейшим среди развивающихся стран реципиентом ПЗИ в мире. В 1997 году общий объем зарубежных инвестиций достиг рекордной цифры — 56 млрд долл. Около 16 млрд долл было инвестировано в Бразилию, 12 млрд долл — в Мексику. Большинство из этих инвестиций было осуществлено после проведения структурных преобразований в этих странах, связанных с приватизацией, либерализацией государственного регулирования ПЗИ и развития интеграционных группировок — МЕРКОСУР и НАФТА.

Наоборот, Африканские государства получили наименьший объем иностранных инвестиций в 1997 году, который составил 4,7 млрд долл. Основными причинами, которыми это можно объяснить, является политическое бездействие, вооруженные конфликты, частые изменения в экономической политике, отрицательно воздействующие на регион.

## 5. Способы вхождения на зарубежные рынки

<sup>4</sup> См.: Ball D., McCulloch W. International Business: the challenge of Global Competition. 7h ed. 1999. P. 77.

Вхождение на зарубежные рынки требует решения ряда предварительных и основных вопросов.

Предварительное решение вопроса о выходе на зарубежные рынки определяется тремя взаимосвязанными задачами:

- 1) принятие решения о вхождении на зарубежные рынки: когда и в каких масштабах;
- 2) выбор модели вхождения, механизма экспорта.

Рассмотрим каждую из вышеназванных задач подробно.

1. Прежде всего, фирма должна четко определиться с решением о необходимости вхождения на зарубежные рынки. Это предполагает выбор конкретного рынка из 188 стран — членов ООН, позволяющего реализовать потенциальные цели и задачи в долгосрочном периоде и достичь баланса между прибылью, издержками и рисками. Одними из основных показателей привлекательности рынков являются (наряду с рассмотренными ранее группами факторов): *размеры рынка* и *покупательская способность различных групп населения*.

Важно оценить *время вхождения*: *первичное* (связанное с первичным проникновением на зарубежный рынок конкретных товаров) или *последующее* (вторичное, третичное и т. д.).

*Преимущества первоначального вхождения:*

- отсутствие конкурентов, возможность использования новых брендов;
- возможность создания своего круга потребителей;
- выстраивание объемов продаж, преимущества в издержках;
- создание благоприятного имиджа компании и установление социальных связей, позволяющих опередить последующих конкурентов.

*Недостатки первичного вхождения:*

- необходимость затрат времени и средств на изучение потенциального рынка;
- если первоначальное вхождение осуществляет промышленная компания, создающая новый для данной страны вид производства, необходимо создание соответствующей инфраструктуры, что требует существенных затрат;
- компания, начавшая работать на новом рынке, готовит потребителей для последующих компаний;
- приходится преодолевать первоначальные проблемы адаптации зарубежных потребителей к иностранной компании;

- возможно изменение государственного регулирования под влиянием проникновения зарубежных производителей на рынки.

*Масштабы вхождения* связаны с масштабами охвата зарубежных рынков. Для чего необходимо сопоставить требуемый *уровень ресурсов* и *объем ресурсов*, которые фирма в состоянии предложить. Независимо от больших или незначительных масштабов вхождения, объемы первоначальных ресурсов могут быть одинаковы.

2. Рассмотрев предварительные вопросы, необходимо выбрать модель вхождения. Существует несколько моделей вхождения на зарубежные рынки, каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки:

- экспорт;
- работа по лицензионным соглашениям;
- франчайзинг;
- совместные предприятия и создание филиалов за границей;
- контрактное производство;
- «продажи под ключ»;
- стратегические альянсы.

*Экспорт* — наиболее распространенная, особенно на первоначальных этапах, модель вхождения.

Может быть *прямым* (при непосредственной продаже зарубежному потребителю) и *косвенным* (продажи за рубеж при помощи посредников).

**Лицензирование** — соглашение, в соответствии с которым лицензиар гарантирует права на нематериальную собственность лицензиату (покупателю лицензии) на определенный период с условием получения ройалти.

Нематериальная собственность включает патенты, авторские права на торговые марки, изобретения, приемы, дизайн. Лицензионные соглашения предоставляют лицензиару качественные гарантированные права на использование нематериальных активов.

Если лицензиат продает товар с использованием лицензионного бренда, лицензиар в праве устанавливать стратегический контроль.

Для снижения рисков, возникающих во взаимоотношениях между лицензиаром и лицензиатом, связанных с получением равных выгод от использования лицензии, применяются *кросс-лицензионные соглашения*. Суть их в следующем: предоставляя ли-



цензию на право пользования нематериальными активами зарубежному партнеру, в дополнение к получаемым ройалти-платежам фирма-лицензиар требует от партнера залицензировать некоторые из их собственных ноу-хау с целью взаимного использования в дальнейшем. Эта мера способствует снижению рисков, так как лицензиат лишен возможности использовать нематериальные активы в единоличных целях, поскольку то же самое может предпринять лицензиар по отношению к нему.

*Пример.* Американская биотехнологическая фирма «Амген» продала лицензию на одно из ключевых лекарств, разработанных ею, — «Нупроген» — японской фармацевтической компании «Кири». Лицензия давала право «Кири» на продажу лекарства в Японии. В обмен «Амген» получала ройалти и права продавать некоторые лекарства «Кири» на территории США.

**Франчайзинг** — разновидность лицензионного соглашения, в соответствии с которым франчайзер гарантирует франчайзи право пользования активами в соответствии со строго оговариваемыми условиями ведения бизнеса.

*Способ (тип) функционирования франчайзи — чать бренда франчайзера.*

Франчайзинг имеет много общего с лицензированием, основное отличие связано с более длительным сроком договора. Франчайзер оказывает помощь франчайзи по ведению бизнеса. Как и в случае лицензирования, франчайзер получает ройалти в виде определенного процента от дохода франчайзи. Если лицензирование используется в большей степени производственными компаниями, то франчайзинг — в сфере услуг.

Быстрый рост сети «Мак-Дональдс» связан с использованием франчайзинговой стратегии, в соответствии с которой жесткие требования предъявляются операционному менеджменту ресторанов: меню, способу приготовления блюд, управлению персоналом, дизайну помещения, расположению здания, также оказывается финансовая помощь и помощь в подборе и подготовке кадров.

**Совместные предприятия** — один из наиболее популярных способов вхождения на зарубежные рынки в последние десятилетия.

Характеристика международных совместных предприятий — совместное владение двумя или несколькими независимыми за-

рубежными фирмами, одна (или более) из фирм-участниц которого — не резидент для данной страны. Доля собственности при этом может варьироваться. Как правило, совместные предприятия создаются с равными долями собственности (50/50 %), при этом формируется совместная команда менеджеров. Если же какая-то из сторон имеет большую долю, она вправе устанавливать более жесткий контроль.

Совместные предприятия относятся к «внутренним» способам вхождения на зарубежные рынки, которые связаны с прямыми зарубежными инвестициями.

Еще одним направлением последних является создание филиалов (отделений) за границей со 100%-й собственностью путем учреждения нового предприятия или приобретения действующего с целью продвижения продукции на рынок данной страны.

**Контрактное производство** осуществляется двумя путями.

*Первый* — связан с *вхождением на зарубежные рынки без инвестирования в оборудование предприятия*. При этом заключается контракт с местным предприятием по поводу производства товаров в соответствии со стандартами зарубежной фирмы, имеющим известный бренд, под эгидой которого осуществляется маркетинг продукции.

*Второй* — *заключение субконтракта на монтажно-сборочные работы или на производство комплектующих для независимых зарубежных компаний*. Эта практика аналогична прямому зарубежному инвестированию. Если международная фирма является по условиям субконтракта самым крупным или единственным покупателем продукции, по сути это аналогично созданию новой компании, так как за счет потребления производимой продукции обеспечиваются рабочие места и само производство. Часто международная фирма предоставляет займы предприятию-контрактнику по типу взаимоотношений между материнской и дочерней компаниями. Это называется *прямыми зарубежными инвестициями без инвестирования* (foreign direct investment without investment) <sup>5</sup>.

**«Продажи под ключ» (Turnkey project)** — контракт, по которому одна из сторон разрабатывает детальный план проекта для зарубежного клиента, включая подготовку персонала, а затем передает клиенту право управления предприятием, которое готово к производству. Эта модель наиболее распространена в строительстве химических, фармацевтических, нефтеперерабатывающих и

металлообрабатывающих предприятий, требующих дорогостоящих производственных технологий

**Стратегический альянс** — создание союзов, основанных на партнерстве между конкурентами, потребителями, поставщиками с целью достижения быстрого вхождения на зарубежные рынки, обеспечения выгодного доступа к новым товарам, технологиям, рынкам, распределения затрат, связанных с издержками, поиском ресурсов и разделением рисков.

Альянсы могут включать разные типы партнерства. Компании, желающие получить новые технологии, будут использовать перекрестное лицензирование (каждый лицензирует свою технологию для другого).

Если цель связана с необходимостью проведения исследований и разработки ресурсов, создается R&D-партнерство — партнерство по исследованию и развитию.

*Пример.* В 1977 году «Intel», «Motorola» и «Advanced Micro Devices» — три наиболее продвинутые компании в сфере производства компьютерных чипов — заявили о формировании неприбыльной компании под названием «EUV» (Extreme Ultraviolet). Этот проект, оцениваемый в 250 млн долл., был крупнейшим коммерческим исследовательским партнерством между производителями (промышленностью) и правительством. Три государственные лаборатории получали права на использование имеющихся технологий, а компьютерные компании получали права на использование результатов технологий по своему усмотрению для создания новых чипов. Альянс был открыт также для европейских и японских производителей.

*Таблица 2.2*

### **Классификация типов и видов вхождения на зарубежные рынки**

---

<sup>5</sup> Hill C.W.L. Op. cit. Ch. 6, p. 219.

Способы вхождения (виды)	Тип вхождения	Преимущественные сферы функционирования
Экспорт: - прямой - косвенный	Внешний Внешний / внутренний	Торговля, услуги
Лицензионные соглашения	Внешний	Производство
Франчайзинг	Внешний	Торговля, услуги
Совместные предприятия	Внутренний	Производство, торговля, услуги
Создание зарубежных филиалов (отделений) со 100 %-й собственностью	Внутренний	Производство, торговля, услуги
Контрактное производство	Внешний преимущественно	Производство
«Продажа под ключ»	Внешний/внутренний	Производство, строительство
Стратегический альянс	Внешний преимущественно	Производство, торговля, услуги

*Примечание.* Составлено по: Hill C.W.L. Op. cit. Ch. 11, p. 367—359.

Альянсы могут создаваться как совместные предприятия по производству и маркетингу продукта. Например, одна сторона заинтересована в приобретении конкретных технологий и в обмен готова предоставить свое производственное оборудование, здания, финансовое обслуживание.

Альянсы могут создаваться по принципу слияния и поглощения для усиления позиции в конкурентной борьбе за счет увеличения объемов капитала, объемов производимой продукции (особенно в конкурентной борьбе между предприятиями триады).

Как правило, первоначальное проникновение на зарубежные рынки связано с экспортными операциями. Если эта стадия успешна, могут создаваться зарубежные компании по продаже продукции. После того как компании достигают успеха в маркетинге продукции, в увеличении продаж, создаются заводы по производству товаров из импортных составляющих, которые, в конечном итоге, могут быть преобразованы в предприятия с законченным циклом производства, выпускающие конечный продукт. Общая схема принятия решения о способах вхождения на зарубежные рынки представлена на рисунке 2.4.

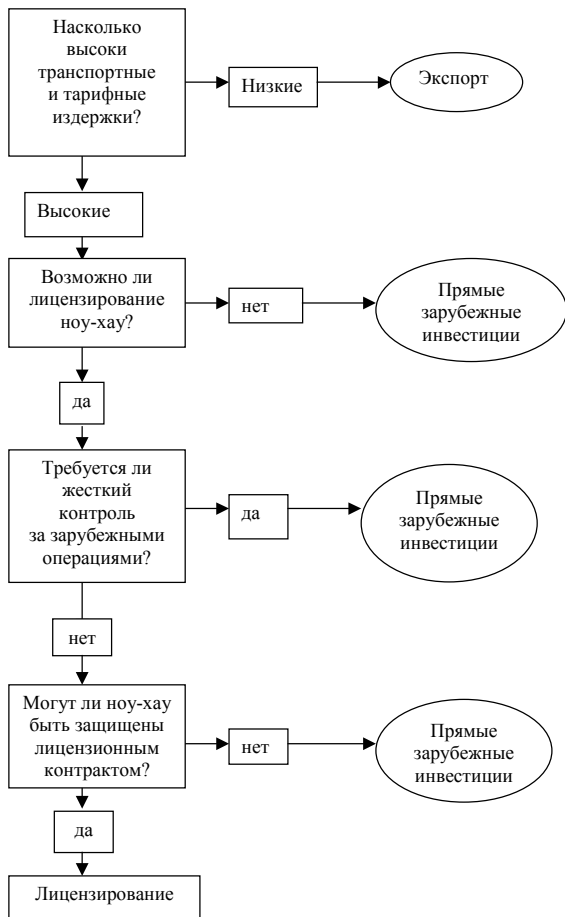


Рис. 2.4. Алгоритм принятия решения о способе вхождения на зарубежный рынок <sup>6</sup>

Продвижение от зарубежной торговли к прямым зарубежным инвестициям не единственный путь. В странах, где уже имеются функционирующие зарубежные предприятия конкурентов, могут сразу создаваться производственные предприятия.

<sup>6</sup> Составлено по: Hill C.W.L. Op. cit. Ch. 11, p. 377.

Преимущества и недостатки различных моделей вхождения представлены в нижеследующей таблице.

*Таблица 2.3*

**Преимущества и недостатки моделей вхождения на зарубежные рынки**

Модель	Преимущества	Недостатки
Экспорт	Отсутствуют затраты, связанные с созданием зарубежного производства Позволяет оптимально осуществлять деятельность между необходимостью снижения издержек в стране-производителе и дифференцировать предлагаемые на зарубежных рынках товары	Высокие транспортные издержки Необходимость преодоления торговых барьеров Проблемы с персоналом по маркетингу на местных рынках
Лицензионные соглашения	Низкая степень рисков Малые издержки, связанные с продвижением товаров	Недостаток контроля над технологиями ноу-хау Недостаток контроля над производством, маркетингом, стратегическим развитием Невозможность оптимально осуществлять деятельность, связанную с необходимостью снижения издержек в стране-производителе, и дифференцировать предлагаемые на зарубежных рынках товары Невозможность использовать стратегию глобализации
Франчайзинг	Низкая степень рисков Малые издержки, связанные с продвижением товаров	Недостаток контроля качества Невозможность использовать стратегию глобализации Затруднено изъятие прибыли из одного предприятия с целью передачи в другое
Совместное предпринимательство	Доступ к компетенциям партнеров Распределение рисков и затрат, связанных с издержками Политическая приемлемость	Недостаток контроля технологий Невозможность использовать стратегию глобализации Невозможность оптимально осуществлять деятельность, связанную с необходимостью снижения издержек в стране-производителе, и дифференцировать предлагаемые на зарубежных рынках товары Необходимость раздела прибыли

*Окончание табл. 2.3*

Модель	Преимущества	Недостатки
Создание зарубежных филиалов (отделений) со 100%-й собственностью	Контроль и защита технологий Возможность включения в стратегию глобализации Возможность оптимально осуществлять деятельность, связанную с необходимостью снижения издержек в стране-производителе, и дифференцировать предлагаемые на зарубежных рынках товары	Высокий риск Высокие издержки
Стратегические альянсы	Облегчают доступ на зарубежные рынки Дают возможность распределения рисков и затрат, связанных с издержками производства, и продвижения товара на новые рынки Объединение активов и трудовых ресурсов позволяет снизить операционные издержки Возможность установления стандартов в данной сфере	Возможность предоставления низкозатратного способа приобретения технологий для конкурентов Непропорциональное распределение прибылей и получение выгод
«Продажа под ключ»	Экономия на издержках и возможность получения значительных прибылей от собственных технологий и ноу-хау Меньше рисков, чем при прямом зарубежном инвестировании	Отсутствие долгосрочного интереса фирмы – разработчика проекта в стране-реципиенте Возможно создание собственного конкурента Будучи источником конкурентного преимущества, технологии, при их продаже зарубежному партнеру, становятся источником усиления его конкурентоспособности

*Примечание.* Составлено по: Hill C.W.L. Op. cit. Ch. 11, p. 377.

Таким образом, принятие решения о начале деятельности на зарубежных рынках требует значительной предварительной работы, позволяющей выбрать предпочтительную модель вхождения.

---

### **Интернет-ресурсы**

---

Foreign Government & Country Background [www.lib.umich.edu/libhome/Documents.center/forcoun.html](http://www.lib.umich.edu/libhome/Documents.center/forcoun.html);

OECD member statistics [www.oecdwash.org](http://www.oecdwash.org) AND [www.oecd.org/publications/figures/toc.html](http://www.oecd.org/publications/figures/toc.html);

Country Data (geography, economy, population, social indicators) [www.un.org/Pubs/CyberSchoolBus/infonation/c\\_infonation.htm](http://www.un.org/Pubs/CyberSchoolBus/infonation/c_infonation.htm);

Culture Components — gestures, languages, religions  
[www.worldculture.com/](http://www.worldculture.com/);

Demographic Indicators [www.census.gov/cgi-bin/ipc/ibsum](http://www.census.gov/cgi-bin/ipc/ibsum);

International Data Base ( demographic and socio-economic data,  
including population pyramids, for all nations in world)  
[www.census.gov/ipc/www/idbnew.html](http://www.census.gov/ipc/www/idbnew.html);

World and Country Population (1950—2050) [www.census.gov/cgi-bin/ipc/idbagg](http://www.census.gov/cgi-bin/ipc/idbagg);

Foreign Government Statistical Sources on the Web  
[www.lib.umich.edu/libhome/Documents.center/stforeug.html](http://www.lib.umich.edu/libhome/Documents.center/stforeug.html);

International Business Resources [http://www.lib.unc.edu/reference/busecon/international\\_business/](http://www.lib.unc.edu/reference/busecon/international_business/);

CarlWeb (network of libraries) [www.carl.org](http://www.carl.org);

Library of Congress (searchable databases for books and  
periodicals) [www.loc.gov/](http://www.loc.gov/);

New York Public Library^ <http://www.nyl.org>;

Online Computer Library [www.ocic.org](http://www.ocic.org);

World Wide Web Virtual Library [www.w3.org/hypertext/DataSources/by\\_Sybject/Business\\_Week](http://www.w3.org/hypertext/DataSources/by_Sybject/Business_Week) [www.businessweek.com/](http://www.businessweek.com/);

World population information (data and projections)  
[www.census.gov/ipc/www/world.html](http://www.census.gov/ipc/www/world.html);

Main Economic Indicators & Country Graphs [www.oecd.org/std/gr.pdf](http://www.oecd.org/std/gr.pdf);

Political, Economic, and Financial Risk [www.duke.edu/~charvey/Country\\_risk/pol/pol.htm](http://www.duke.edu/~charvey/Country_risk/pol/pol.htm);

Comparison of Country Risk Providers [www.duke.edu/~charvey/Country\\_risk/pol/poltab6.htm](http://www.duke.edu/~charvey/Country_risk/pol/poltab6.htm);

Foreign Sales Corporations [www.ita.doc.gov/legal/fsc.html](http://www.ita.doc.gov/legal/fsc.html);  
<http://www.kidon.com/media-link/index.shtml>;

U.N. trade Information for Developed Country Markets  
(UNCTAD) [tradepoint.es.tut.fi/untpdc/eto/etosite.html](http://tradepoint.es.tut.fi/untpdc/eto/etosite.html)



### ТЕМА 3. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГА ПРИ РАБОТЕ НА ВНЕШНИХ РЫНКАХ

---

1. Маркетинг в международном бизнесе.
2. Логистическое управление в международном маркетинге.
3. Маркетинговые аспекты управления персоналом.
4. Виды и типы стратегической деятельности корпораций на международных рынках.

---

#### 1. Маркетинг в международном бизнесе

---

Основной вопрос международного маркетинга: «Стандартизация, адаптация или продвижение нового товара?»

*Стандартизация* возможна в рамках региональных рынков и мировых, при условии учета неконтролируемых факторов соответственно на региональном или глобальном уровнях.

*Товарная стратегия* в международном бизнесе строится с учетом принципа: «Товар не только физический объект внешне-торговой сделки, а всеобщий (совокупный) продукт — *total product*, приобретаемый покупателем, включающий ряд компонентов» (см. рис. 3.1).

Совокупный продукт легче стандартизировать, что важно с точки зрения глобальной стратегии, т. к. физический продукт варьируется в зависимости от конкретного рынка. (Примером может быть стратегия международного бизнеса компании «Кока-Кола»).

В международном бизнесе имеет значение тип товара: *промышленный* (производственного назначения) или *потребительский*.

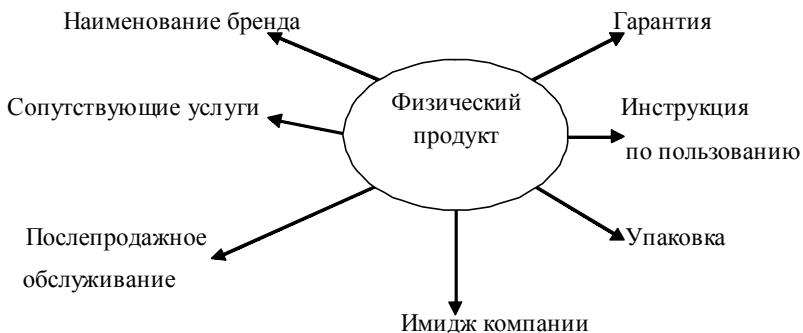


Рис. 3.1. Основные компоненты совокупного продукта

Промышленные товары и эксклюзивные потребительские с известными брендами более легко подвергаются стандартизации, т. к. они менее чувствительны к зарубежной окружающей среде. То же можно сказать о сопутствующих услугах.

Стандартизация продукта в рамках мировых, глобальных рынков характерна для таких общепризнанных товаров, как «McDonald's hamburgers», «Coca-Cola», «Levi Strauss», «Sony televisions» и т. п., хотя в целом потребительские товары требуют более значительных изменений при адаптации к зарубежным рынкам и в меньшей степени подвержены стандартизации.

*Пример.* Европа — единое рыночное пространство, но потребительские предпочтения разнятся от страны к стране. Французы предпочитают стиральные машинки с верхней системой загрузки, англичане — загрузку с передней панели, для немцев важна скорость высушивания белья, итальянцы предпочитают низкую скорость с последующим досушиванием на солнце, в развивающихся странах популярны неавтоматические стиральные машины из-за их дешевизны.

Основная причина потребительских предпочтений — в социокультурных факторах. В этой связи весомую роль играет сегментация международных рынков.

**Сегментация международных рынков** — процесс идентификации различных групп покупателей в зависимости от их потребительских предпочтений.

Сегментация может осуществляться различными путями:

- путем оценки географической и демографической групп факторов (пол, возраст, образовательный уровень);
- социокультурных факторов (социальные группы, классы, касты, ценностные ориентации, религия, жизненные предпочтения, доходы);
- психологических факторов (персоналии).

Сегментация международных рынков позволяет выбрать соответствующую стратегию — *стандартизацию* или *адаптацию*.

Стратегия продвижения товара зависит от трех составляющих:

- 1) продвигается ли один и тот же товар на разные рынки;
- 2) адаптируется ли физический товар к зарубежным рынкам;
- 3) от того, как осуществляется сопровождающая продукт информация (дизайн, реклама, инструкция) в соответствии:
  - а) со стандартизацией,
  - б) с адаптацией,
  - в) как новый товар.

Существует 6 наиболее используемых в международном маркетинге стратегий:

- 1) Один товар — одна сопровождающая информация (дизайн и реклама одинаковы. Например, продукция фирмы «Айвон»).
- 2) Один товар — разная информация. («Хонда» рекламирует мотоциклы в США как средство передвижения, приносящее удовольствие, в Бразилии — это основной вид транспорта).
- 3) Товар адаптируется — информация та же (продукты питания — китайская, японская кухни, джинсы «Levi Strauss»).
- 4) Товар адаптируется — информация адаптируется («Кока-Кола»).
- 5) Разные товары — одна сопровождающая информация (известные напитки в дешевых пластиковых или стеклянных бутылках или дешевые стиральные машины в развивающихся странах. Реклама — одна, функции, свойства — разные).
- 6) Разные товары — разная информация.

Другим важным аспектом маркетинга в международном бизнесе является система дистрибуции. Типовая система дистрибуции представлена на рисунке 3.2.

*Стратегия дистрибуции* может быть связана:

- а) с поставкой товаров на зарубежные рынки (экспорт);
- б) с зарубежной дистрибуцией — распространением товара на конкретном зарубежном рынке, что тесно связано с выбо-

ром каналов сбыта. Важной частью стратегии продвижения товара, значимость которой сравнима с рекламой, являются персональные продажи. Меры продвижения зависят от ряда факторов: относительных издержек, доступных источников, возможности использования медиасредств и типа продаваемого продукта. Примером может быть сетевой маркетинг по продаже «Гербалайфа», косметики и тому подобное. Обычно используется там, где коммерческое телевидение или радио недоступно или где рынок слишком мал, чтобы тратиться на дорогую телерекламу («Гербалайф» в России в 90-х годах XX века).

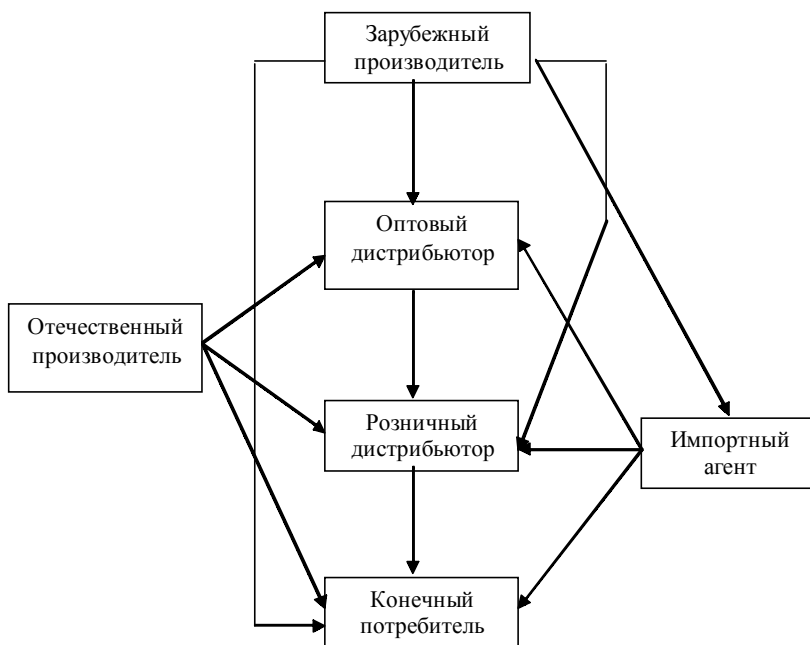


Рис. 3.2. Типовая система дистрибуции <sup>1</sup>

Как правило, персональные продажи сопровождаются *рекрутингом* — наймом продавцов, подбираемых с учетом наличия

<sup>1</sup> Составлено по: Hill C.W.L. Global business. N. Y.: McGraw-Hill, Irwin, 2003. Ch. 12, p. 402.

социально-культурных характеристик, адаптированных к местному рынку, знающих потребительские предпочтения и возможные каналы сбыта.

Учитывая вышеперечисленные характеристики, можно выделить два основных вида маркетинговой стратегии на международных рынках: *стратегия «подтягивания»* (pull) и *стратегия «проталкивания»* (push) товара.

*Стратегия первого вида* используется, если имеют место:

- продажи промышленных и/или совершенно новых товаров;
- короткая протяженность дистрибутивных каналов;
- в большей степени эффективны персональные продажи;
- реклама в средствах массовой информации используется мало.

*Стратегия второго вида* используется:

- если продвигаются потребительские товары;
- при наличии протяженных дистрибутивных каналов;
- если эффективна реклама в средствах массовой информации, включая электронные медиасредства.

Важнейшей частью стратегии продвижения товара является *реклама*, которая строится с учетом различных потребительских предпочтений.

Производителями могут использоваться *глобальные и региональные бренды*.

Один из принципов предпочтения региональных брендов заключается в следующем: *Лучше иметь шанс использовать один региональный источник, чтобы делать высококвалифицированную работу, чем искать источники по всему миру, работающие по тем же стандартам*. Компании создают региональные организации, где такие функции, как маркетинг, централизованы.

С другой стороны, медиасредства, глобальное и региональное спутниковое и кабельное телевидение становятся общедоступными, что упрощает всеобщий доступ к рекламе.

***Ценовая стратегия*** — *третья по значимости в маркетинговой стратегии, влияющая напрямую на доход фирмы и являющаяся основной детерминантой прибыли предприятия*.

В международном бизнесе можно выделить 2 базовые позиции, влияющие на ценообразование:

- 1) взаимодействие маркетинга с другими функциональными составляющими фирмы;
- 2) внешние факторы, влияющие на деятельность фирмы.

Что касается первой позиции, следует иметь в виду разные взгляды на цены у представителей различных функциональных служб:

- финансисты заинтересованы в ценах, которые приносили бы прибыль и благоприятствовали стабильному потоку наличности;
- работники производства хотят, чтобы цены способствовали большим объемам продаж, не угрожающим сокращением производства;
- юристов волнуют антидемпинговые и другие разбирательства, которые могут иметь место при наличии разных цен в соответствии с типом покупателей;
- бухгалтерские службы заботят последствия влияния установления цен на налогооблагаемую базу.

Менеджеры по продажам на зарубежных рынках заинтересованы в установлении высоких экспортных цен, но таких, которые позволяли бы избежать конкуренции с товарами компаний, покупающих для экспорта и перепродающих на зарубежных рынках (параллельный импорт).

Говоря о второй позиции, нужно учитывать два вида ценообразования:

- 1) ценообразование на зарубежных рынках — на рынке конкретной страны;
- 2) международное ценообразование при экспорте.

Первый вид зависит от ряда факторов:

- наличия ценового контроля в стране на определенные товары;
- фиксирования цен на все или некоторые группы товаров. В большинстве случаев в странах нет специальных соглашений, какие товары можно считать важнейшими, необходимыми. В некоторых странах контролируются цены даже на бензин, продукты питания, украшения, в то время как в других — только на основные продукты питания. В странах с наличием закона о несправедливой конкуренции минимальные цены контролируются в большей степени, чем максимальные. (В Германии, например, в некоторых случаях запрещены купоны и скидки, использование которых может нарушить минимальные ценовые ограничения);
- наличия определенных импортных пошлин;
- различия в оплате труда;
- существования государственной монополии;

- состояния конкуренции на местном рынке;
- членства в интеграционных группировках.

Второй вид ценообразования связан с внутрикорпорационными продажами и установлением трансфертных цен.

**Трансфертные цены** — *цены на товары и услуги при внутрикорпорационных продажах.*

*Пример.* Один филиал МНК продает товар или услугу другому; родительская компания продает филиалу, и наоборот.

В современных условиях господствует тенденция к установлению трансфертных цен штаб-квартирой.

Ценообразование во многом зависит от антидемпинговой и торговой политики государства.

Важной составной частью маркетинговой стратегии в международном бизнесе является **ПП** — **публик рилейшнс (Public relations)** — *разнообразие коммуникативных методов, используемых фирмой для создания и сохранения наиболее благоприятного имиджа в обществе.* Например, «Кока-Кола» в Японии тратит ежегодно 5 млн долл. на финансирование детских социальных программ, программ поддержки инвалидов. «IBM» в Японии тратит 1 % своей прибыли на разного рода социальные программы. «Procter@Gamble» вкладывает ежегодно миллионы долларов в различные общественные проекты в 60 странах мира <sup>2</sup>.

Таким образом, основными составляющими маркетинговой стратегии в международном бизнесе являются:

- товарная стратегия,
- система дистрибуции,
- ценовая политика,
- рекламная деятельность
- ПР.

Организационный менеджмент и управление персоналом — глобальный аспект.

---

<sup>2</sup> См.: Hill C.W.L. Op. cit. Ch.12, p. 402.

---

## 2. Логистическое управление в международном маркетинге

---

*Логистика* является одним из основных компонентов организационного менеджмента, другой составляющей которого является **производственный менеджмент**.

В западных учебниках иногда выделяются три составляющие организационного менеджмента:

- **Производственный менеджмент (Production)**— процесс управления непосредственно переработкой факторов производства и совокупностью сопутствующих (вспомогательных) услуг.
- **Материальный менеджмент (Materials management)** — деятельность, связанная с управлением ходом технологического процесса, включающая поставку факторов производства, т. е. непосредственно процесс производства и дистрибуцию. В этом случае материальный менеджмент включает логистику<sup>3</sup>.
- **Логистика** — процесс, обеспечивающий управление по линии «поставщики— потребители».

Можно выделить 2 основные стратегические цели организационного менеджмента в международном бизнесе:

- 1) снижение издержек;
- 2) постоянное совершенствование качества продукции посредством устранения дефектных составляющих на всем протяжении производственного процесса.

Эти цели взаимосвязаны.

Таким образом, выделяются 3 пути улучшения качества, снижающие издержки:

1. Увеличение производительности за счет сокращения производства низкокачественных товаров, которые нельзя реализовать. Это ведет к прямому снижению издержек на единицу продукции.
2. Сокращение издержек на переработку и доработку продукции.
3. Снижение издержек в течение гарантийного срока обслуживания.

---

<sup>3</sup> См.: Hill C.W.L. Op. cit. Ch. 13, p. 431—432.



Основная цель — добиться снижения издержек по всей линии «производство — распределение — обмен — потребление продукции».

В рамках международного бизнеса можно выделить следующие основные вопросы, которые необходимо решить в рамках.



Рис. 3.3. Взаимодействие между качеством и издержками <sup>4</sup>

Для решения первого вопроса важно месторасположение производства. Страновые факторы, как известно, зависят от оптимального соотношения политических, экономических и культурных составляющих инвестиционного климата. реализации направлений организационного менеджмента: 1) «Где и как производить?» 2) «Производить или покупать?»

Технологические факторы связаны с наличием относительно низких постоянных издержек; достижением минимально эффективного масштаба производства, позволяющего оптимизировать объемы выпуска и потребления продукции на данном рынке (см. график на рис. 3.4).

<sup>4</sup> См.: Hill C.W.L. Op. cit. P. 432.

Относительно большой минимально эффективный объем производства означает необходимость расположения производства в одном или немногих больше местах.

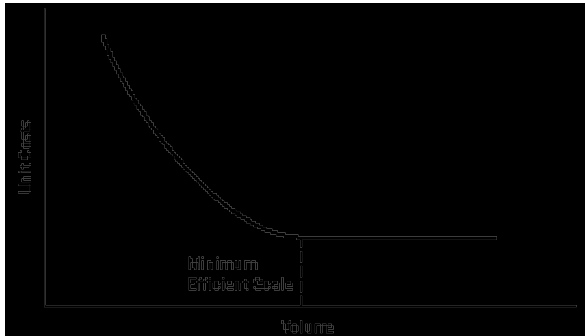


Рис. 3.4. Определение минимально эффективного объема производства:

на оси ординат — затраты на производство единицы продукции;  
на оси абсцисс — объем производства

Если минимально эффективный объем производства относительно мал, то это означает, что производство лучше расположить на нескольких зарубежных рынках, что дает возможность фирмам, как и в случаях с низкими постоянными издержками, приспособлять спрос к местным рынкам и избегать валютных рисков.

Решение второго вопроса, связанного с реализацией операционного менеджмента («Как производить?»), связано, прежде всего, с возможностями реализации гибких производственных технологий.

**Гибкие производственные технологии** — совокупность производственных технологий, направленных на сокращение времени поставки оборудования, эффективности его использования и улучшение качественного контроля на всех стадиях производственного процесса.

Это позволяет производить разнообразные конечные товары с размерами единичных издержек, которые возможны только при массовом производстве стандартизированных объемов продукции. То есть гибкие производственные технологии позволяют увеличивать эффективность и снижать издержки на единицу продукции, так же как при массовом производстве стандартной продукции.

Совокупная оценка вышеназванных факторов позволяет выбрать следующую из возможных стратегий, касающихся расположения производства.

**Базовые стратегии**, касающиеся месторасположения (см. табл. 3.1), следующие:

1. **Стратегия концентрации** — основана на концентрации предприятий в зоне оптимального (с точки зрения соотношения «издержки — объемы») месторасположения.
2. **Стратегия децентрализации** — основана на распределении составляющих производственного процесса между разными регионами или странами, которые территориально близки к основным рынкам.

Таблица 3.1

### Стратегии месторасположения производства

Факторы	Типы стратегий	
	Стратегия концентрации	Стратегия децентрализации
Страновые факторы:		
Различия в политико-экономических факторах	Существенны	Незначительны
Различия в культуре	Существенны	Незначительны
Различия в факторах производства	Существенны	Незначительны
Торговые барьеры	Незначительны	Значительны
Технологические факторы:		
Постоянные издержки	Высокие	Низкие
Минимально эффективный масштаб производства	Высокий	Низкий
Гибкие производственные технологии	Доступны	Недоступны
Товарные факторы (продукта):		
Соотношение: стоимость / вес	Высокое	Низкое
Универсальность свойств товара	Да	Нет

*Примечание.* Составлено по: Hill C.W.L. Op. cit. P. 438.

**Стратегия концентрации** используется в тех случаях, когда страновые, технологические и товарные факторы обладают следующими особенностями.

- **Страновые факторы:**
  - политико-экономические различия оказывают существенное влияние на издержки производства между странами;
  - имеют место значительные культурные различия между странами;
  - различия в затратах факторов производства существенны.

*Технологические факторы:*

- торговые барьеры низки;
- при производстве имеют место высокие постоянные издержки, высокий уровень минимально эффективного масштаба, существуют гибкие производственные технологии.

*Товарные факторы (факторы продукта):*

- продукт предназначен для универсальных нужд с минимальными различиями между потребительскими нуждами и предпочтениями;
- соотношение стоимости относительно веса существенно.

**Стратегия децентрализации** используется при наличии следующих факторов.

• *Страновые факторы:*

- политико-экономические и культурные различия между странами не оказывают существенного влияния на издержки производства в разных странах;
- различия в затратах факторов производства существенны.

• *Технологические факторы:*

- торговые барьеры высоки;
- низкие постоянные издержки и низкий минимально эффективный объем производства;
- не доступны гибкие производственные технологии.

• *Товарные факторы (факторы продукта):*

- продукт не предназначен для обслуживания универсальных нужд, особое значение имеет разница в потребительских вкусах и предпочтениях;
- соотношение стоимости относительно веса не существенно.

Второй важный вопрос операционного менеджмента — «Производить или покупать?»: вертикальное интегрирование по линии «поставщик — потребитель» или поставка комплектующих от независимых поставщиков.

С точки зрения операционного менеджмента для производства за рубежом важны следующие аспекты:

- а) возможность использовать низкие издержки производства;
- б) объемы специализированных активов (вопросы инвестирования);
- в) вопросы, связанные с защитой ноу-хау.

*Пример.* Обычный автомобиль включает более 10 000 компонентов, что заставляет автомобилепроизводящие фирмы часто задаваться вопросом: «Производить или покупать?» Компания «Форд» в Европе производит только 45 % от стоимости модели «Фиеста» на своих собственных предприятиях. Оставшиеся 55 % приобретаются у независимых поставщиков. Такие компании, как «Nike» и «Reebok», не связаны с производственным процессом вообще, все составляющие приобретаются у поставщиков, преимущественно в странах с низким уровнем заработной платы.

Покупка комплектующих (составных) частей создает следующие преимущества:

- а) избегать организационных проблем, связанных с экстенсивной вертикальной интеграцией;
- б) гибко поддерживать процесс путем регулирования объемов поставляемых компонентов по договорам с предприятиями в соответствии с обстоятельствами;
- в) избегать многих рисков (политических, валютных), связанных с прямым зарубежным инвестированием путем переключения с поставщиков одной страны на поставщиков другой;
- г) избегать сложностей, связанных с контролем над производством компонентов;
- д) уменьшает издержки за счет покупки составляющих.

Другими важными для организационного менеджмента вопросами являются:

- стратегические альянсы с поставщиками;
- система поставки «точно в срок» — экономия в издержках за счет сокращения затрат на хранение и инвентаризацию продукции;
- значимость информационных технологий.

---

### **3. Маркетинговые аспекты управления персоналом**

---

Управление персоналом является частью стратегии фирмы. Сложности его реализации в международном бизнесе связаны со страновой дифференциацией в правовой и экономической системах, особенностями рынка труда и культурными различиями.

Важно установить систему заработной платы и мотивацию в соответствии с законами и традициями данной страны, но в то же время дающую возможность обеспечивать стандартные для страны постоянного проживания условия жизни.

Кадровое обеспечение связано с подбором работников, имеющих определенные навыки и умения, необходимые на конкретных местах.

Управление персоналом включает следующие аспекты:

- стратегию управления персоналом (кадровая стратегия);
- продвижение по службе (карьера), управление развитием;
- система оплаты труда и трудовые отношения.

Выделяются следующие типы кадровой стратегии в международном бизнесе:

- этноцентрическая;
- полицентрическая;
- геоцентрическая.

Основные черты названных стратегий отражены в таблице 3.2.

Причины реализации этноцентрической стратегии кадров:

- 1) отсутствие в стране-реципиенте достаточного количества квалифицированных топ-менеджеров;
- 2) это способ создания и поддержания уникальной корпоративной культуры;
- 3) заинтересованность материнской фирмы в трансферте исключительных навыков и знаний только через граждан собственной страны.

В последние годы масштабы использования этноцентрической модели уменьшаются, что связано с двумя причинами:

- 1) Эта модель ограничивает возможности продвижения для местных менеджеров, что в конечном итоге вызывает их недовольство, сказывается на производительности, увеличивает текучесть кадров в этой группе. Содержание таких топ-менеджеров обходится дороже во много раз по сравнению с оплатой труда местных управленцев.
- 2) Имеет место так называемая «культурная близорукость», связанная с достаточно длительной адаптацией зарубежных топ-менеджеров к особенностям местного рынка, что может вести к ошибочным решениям и снижать эффективность производства.

Таблица 3.2

## Управление кадрами и фирменная стратегия

Кадровая стратегия (философия)	Содержание	Стратегия функционирования на зарубежных рынках	Преимущества	Недостатки
Этноцентрическая	Ключевые позиции в стране-реципиенте отданы зарубежным менеджерам	Международная	Предоставление квалифицированных управленческих знаний и навыков Распространение глобальной культуры управления Трансферт исключительных компетенций и навыков	Недовольство местных менеджеров Культурная близурность Дорогостоящее содержание Барьеры иммиграции
Полицентрическая	Ключевые позиции отданы местным менеджерам	МНК с зарубежными филиалами	Преодоление культурных различий Менее затратная	Ограничение карьерного роста Изоляция (кадровая) от родительской компании Возможность изоляции персонала дочерней компании от руководства материнской компании
Геоцентрическая	Подбор кадров осуществляется через известные международные рекрутинговые компании	Глобальная и транснациональная	Эффективное управление персоналом Внедрение преимуществ глобального менеджмента и создание неформальной сети управления (совокупности управленцев разных филиалов и отделений)	Высокозатратные издержки на менеджмент Барьера иммиграции

*Примечание.* Составлено по: Hill C.W.L. Op. cit. Ch.14, p. 462.

*Развитие карьеры* менеджеров для МНК включает:

- предварительную подготовку (знание культурной среды, знание языка, практические навыки в повседневной жизни, изучение страны по Интернету);
- перемещение в страну базирования филиала. Одна из серьезных проблем в международном бизнесе — экспатриация менеджеров, не способных адаптироваться к работе.

*Экспатриация* — отзыв менеджера, по каким-либо причинам не справляющегося со своей работой или чья деятельность не устраивает компанию.

По данным американских исследователей, от 16 до 40 % американцев, посланных на работу за рубеж в развитые страны, и более 70 %, посланных в развивающиеся страны, возвращаются значительно раньше положенного срока. Сегодня — это универсальная проблема для многонациональных корпораций. В любой международной компании стоимость экспатриации чрезвычайно высока. По разным оценкам, затраты, связанные с экспатриацией одного неудачного работника в международном бизнесе, в три раза превышают годовую заработную плату аналогичного служащего в стране постоянного проживания плюс расходы на переезд и оцениваются от 250 тыс. долл. до 1 млн долл. Кроме того, приблизительно от 30 до 50 % американских менеджеров-экспатриантов (чье среднегодовое содержание оценивается в 250 000 долл. ежегодно), оставаясь работать в зарубежных филиалах, считаются малоэффективными или совершенно неэффективными сотрудниками<sup>5</sup>.

В таблице 3.3. представлены данные по экспатриантам в международных компаниях государств триады.

*Таблица 3.3*

**Доля менеджеров-экспатриантов  
в международных компаниях государств триады**

Отзыв менеджеров (%)	Количество компаний (%)
<b>МНК США</b>	
20-40	7
10-20	69
Менее 10	24
<b>Европейские МНК</b>	
11-15	3
6-10	38
Менее 5	59
<b>Японские МНК</b>	
11-19	14
6-10	10
Менее 5	76

*Примечание.* Составлено по: Hill C.W.L. Op. cit. Ch.14, p. 463.

<sup>5</sup> Составлено по: Hill C.W.L. Op. cit. Ch. 14, p. 462.



В соответствии с данными таблицы 3.3, в 76 % американских компаний доля экспатрированных из зарубежных филиалов работников колеблется от 10 % и выше, в 7 % фирм эта доля составляет от 20 до 40 %. Это гораздо выше в сравнении с аналогичными показателями японских и европейских фирм.

Причины, по которым работники не в состоянии адаптироваться к условиям деятельности за рубежом, анализировались в ряде западных исследований. Согласно исследованиям R.L. Tung, выделяются следующие причины (в порядке важности):

- невозможность супруга(и) приспособиться к новым условиям проживания;
- неспособность самого работника адаптироваться как управленцу;
- другие семейные проблемы;
- неспособность справиться с большим количеством проблем зарубежного филиала <sup>6</sup>.

Среди европейских менеджеров отмечается лишь одна причина, ведущая к отъезду из зарубежного филиала:

- не возможность семьи менеджера приспособиться к новым условиям проживания.

Для японских менеджеров характерны следующие причины:

- неспособность справиться с большим количеством проблем зарубежного филиала;
- сложности, связанные с новым окружением;
- персональные проблемы, в том числе проблемы культурного различия;
- недостаток технических компетенций;
- невозможность супруга(и) приспособиться к новым условиям проживания.

Один из путей снижения уровня экспатриантов — улучшение предварительного отбора кандидатов на должности. Основная проблема (по исследованиям М. Менденхалла и Г. Оддоу) — невозможность использования методов подбора кадров в отечественной экономике <sup>7</sup> для найма работников в международные компании.

---

<sup>6</sup> См.: R.L. Tung@Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinationals // California Management Review. 25 (1982). P. 58—70.

<sup>7</sup> Hill C.W.L. Op. cit. Ch.14, p. 463.

Исследователи выделяют 4 основных показателя, прогнозирующих успех в деятельности менеджеров за рубежом:

- 1) *Самоориентация*: самооценка, уверенность в своих силах, нацеленность на позитивные результаты. Эти качества позволяют, как показали результаты исследования, легче приспособить собственные интересы к новой среде (еда, виды спорта, музыка, хобби). Это позволяет работникам быть и профессионально более конкурентоспособными.
- 2) *Другие ориентации* — возможность эффективно контактировать с представителями других национальностей (2 показателя: умение развивать отношения и желание к коммуникациям, знание языка).
- 3) *Возможность восприятия*: понимание, почему люди ведут себя так, а не иначе, что позволяет избегать неправильных управленческих решений. Это также адаптивность, гибкость менеджера к особенностям национального поведения.
- 4) *Близость культур*: насколько тесно возможна адаптация к данной культуре.

По данным проведенных исследований, только 10 % (50 из 500) фирм используют при найме работников психологические тесты, оценивающие возможность культурной восприимчивости работника, его интерактивных навыков, адаптивных качеств и гибкости. Остальные 90 %, в основном, оценивают профессиональные способности.

***Система оплаты труда*** — важнейшая составляющая управления персоналом в международном бизнесе.

***Главный принцип*** — создание условий для достижения эквивалента покупательной способности с целью сохранения работниками привычных жизненных стандартов (таких, как в стране базового проживания).

Это предполагает определенные финансовые стимулы, дополнительные выплаты (компенсационные составляющие), необходимые для сглаживания различий в жизненных условиях, имеющих место в разных странах. Их совокупность составляет так называемый *компенсационный пакет работника за рубежом* (см. рис. 3.5).

Типичные компоненты компенсационного пакета:

- базовая заработная плата;
- премии за работу за рубежом;

- дополнительные индивидуальные выплаты разного рода;
- покрытие разницы в налогообложении;
- страхование.

**Базовая заработная плата** — сумма, которую менеджеры аналогичного уровня получают у себя в стране (в стране базового проживания).

Может выплачиваться в валюте страны пребывания или в валюте страны проживания менеджера.

**Премии, выплаты за работу за рубежом** — финансовая компенсация нестандартных жизненных условий, необходимости адаптации к новой культуре, языку, особым производственным условиям.

Во многих фирмах эти выплаты составляют от 10 до 30 % от суммы заработной платы (с учетом налоговых выплат), что в среднем составляет 16 % дополнительных выплат.

**Дополнительные выплаты** могут в три раза превосходить сумму оплаты, которую работник получал бы при аналогичной занятости в собственной стране. Из-за значительных затрат на содержание менеджеров за рубежом многие фирмы в последние годы снижают долю этих выплат. Но, как правило, такая тактика противоречит их желанию создать крепкий кадровый корпус менеджеров в стране пребывания.

Дополнительные индивидуальные выплаты бывают 4 видов:

- 1) выплаты за работу в трудных условиях (в тех странах, где медицинское обслуживание, среднее образование магазинов чрезмерно отличаются от страны пребывания менеджера);
- 2) выплаты на компенсацию оплаты жилья. Предназначены для создания жилищных условий, близких к привычным. В дорогостоящих местах (Лондон, Токио) эти выплаты составляют от 10 до 30 % от общей суммы компенсационного пакета;
- 3) доплата за нестандартные жизненные условия;
- 4) выплаты на обучение. Предназначены для получения детьми сотрудника образования, адекватного стандартам страны постоянного проживания менеджера. (Во многих случаях связаны с оплатой обучения в частных школах).

**Покрытие разницы в налогообложении.** До тех пор пока страна имеет договор о взаимном налогообложении с государством постоянного проживания менеджера, сам работник пла-

тит налог на доходы как в собственной стране, так и в стране пребывания.

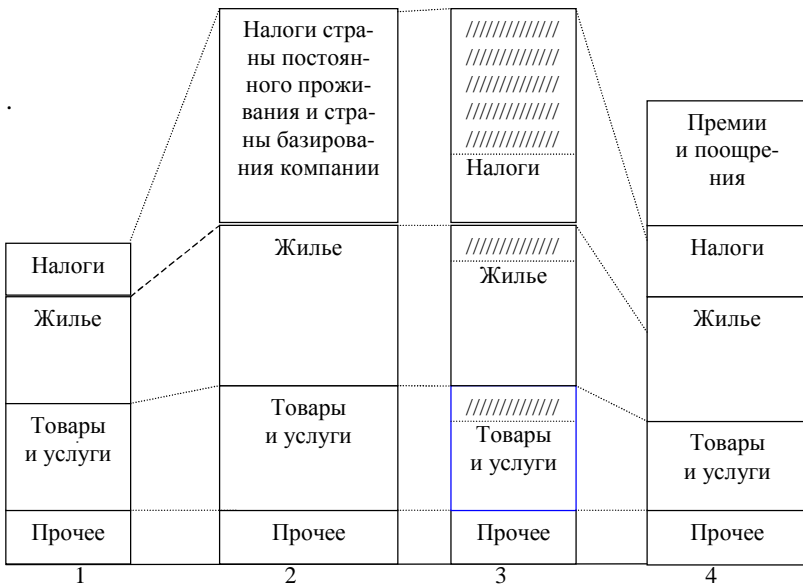


Рис. 3.5. Компенсационный пакет работника за рубежом <sup>8</sup>:

1 — заработная плата, получаемая в стране постоянного проживания; 2 — заработная плата в стране базирования компании; 3 — общая структура заработной платы (вместе с соответствующими доплатами) менеджера в стране базирования компании в соответствии с жизненными стандартами в собственной стране; 4 — эквивалент покупательной способности в стране постоянного проживания. Заштрихованные фигуры показывают величину доплат, осуществляемых компанией работнику для поддержания привычных жизненных стандартов

Если такого договора нет, обычно налог на доход платится только в стране временного пребывания. Поэтому иногда фирмы доплачивают разницу в заработной плате, получаемую в том случае, если в стране пребывания налог на доходы более высокий.

<sup>8</sup> Составлено по: Hill C.W.L. Op. cit. Ch. 14, p. 475.

**Страховые выплаты**, связанные с обеспечением определенного уровня медицинского обслуживания и пенсионных выплат, — очень затратная статья, т. к. многие выплаты, подлежащие вычету в одной стране (медицинское и пенсионное страхование), отсутствуют в другой.

---

#### **4. Виды и типы стратегической деятельности корпораций на международных рынках**

---

**Стратегии** — деятельность, направленная на достижение определенных целей.

Основная цель глобальной стратегии — максимизировать прибыль. В случае первичного выхода на зарубежный рынок цель может модифицироваться и сводиться только к получению прибыли. Достижение этой цели возможно путем использования двух видов стратегии (целевые стратегии):

- 1) стратегии снижения издержек;
- 2) стратегии дифференциации.

Это связано с тем, что на международном рынке фирмы сталкиваются с двумя типами конкурентного воздействия. Первый связан с необходимостью снижения издержек; второй — с необходимостью адаптации к местным рынкам. В этой связи в дополнение к основной цели перед фирмой стоят две задачи:

- 1) поиск путей снижения издержек;
- 2) адаптация товара к зарубежным рынкам.

Поскольку последняя задача сводится к оказанию сопутствующих дополнительных услуг, к решению проблем качества и дизайна товара, связана с добавлением дополнительной стоимости и в конечном итоге увеличением цены, имеет место противоречие между первой и второй задачами.

Решение первой задачи сводится к поиску стран и факторов производства, позволяющих снизить издержки за счет более низкого уровня заработной платы или более дешевых источников сырья.

Решение второй задачи зависит от возможности фирмы адаптироваться к следующим особенностям зарубежных рынков:

- потребительские вкусы и предпочтения;
- инфраструктурное разнообразие (доступность телекоммуникационных, банковских услуг, технические стандарты);

- национальная специфика (например, лево-, правостороннее движение);
- разнообразие дистрибутивных каналов;
- государственное регулирование и государственные заказы.

В конечном итоге решение второй задачи, или реализация стратегии дифференциации, связана с возможностью создать добавленную стоимость, которая будет востребована покупателем. Как правило, добавленная стоимость связана с улучшением качественных характеристик товара, позволяющих в большей степени приспособить его к нуждам потребителя. Это дает возможность дифференцировать товар от аналогов, производимых конкурентами.

***Составляющие стратегической деятельности:***

*Основные:*

- производство;
- маркетинг;
- продажи;
- послепродажное обслуживание.

*Сопутствующие:*

- инфраструктура (общая и административная);
- трудовой потенциал;
- НИОКР (R&D).

В международном бизнесе фирмы могут использовать 4 базовые стратегии (стратегии функционирования) для вхождения в мировые и глобальные рынки и конкуренции на них:

- международную;
- зарубежную;
- транснациональную;
- глобальную.

Каждая из них имеет собственные преимущества и недостатки. Правомерность применения варьируется в зависимости от целевых стратегий (стратегия снижения издержек или стратегия дифференциации) и от типа компании (см. рис. 3.6).

Типы компаний выделяются соответственно:

- многонациональная с зарубежными филиалами (много-страновая);
- международная;
- глобальная;
- ТНК.

Организационная структура имеет много общих черт, но основные различия — в степени централизации деятельности и в системе взаимоотношений материнской и дочерних компаний. Как следствие — разные стратегии функционирования на международных рынках.



Рис. 3.6. Четыре базовые стратегии международных компаний <sup>9</sup>: на оси абсцисс — степень влияния необходимости снижения издержек, на оси ординат — степень влияния необходимости адаптации к местным рынкам

**Стратегия многонациональной компании,  
имеющей филиалы (отделения) за рубежом**

**Структура компании** — децентрализованная: большинство активов, ответственность и решения принимаются на местах, филиалы достаточно автономны.

**Индивидуальный контроль:** неформальные, неофициальные отношения между штаб-квартирой и филиалами, упрощенный финансовый контроль.

**Менталитет:** менеджмент рассматривает зарубежные операции как портфельные инвестиции в независимый бизнес.

<sup>9</sup> Составлено по: Hill C.W.L. Op. cit. P. 341.

**Стратегия функционирования** сориентирована на максимальную адаптацию товаров, маркетинга к потребностям зарубежных рынков.

**Полный завершённый производственный цикл:** производство, маркетинг, R&D в каждом зарубежном филиале.

Необходимость производства недостающих деталей, изделий с целью усиления конкурентных преимуществ фирмы приводит к тому, что структура высокозатратная. Имеются ограничения в вопросах трансферта навыков и производств между филиалами.

*Пример.* Развитие в 70—80-е годы «Дженерал Моторс», создание филиалов в Европе.

#### **Стратегия международной компании**

**Структура:** большинство активов, ответственность и решения принимаются на местах, но в целом это более скоординированное объединение, чем в предыдущем случае.

**Контроль:** административный, централизованный, осуществляемый штаб-квартирой, формальное (номинальное) планирование, тесные взаимосвязи между штаб-квартирой и филиалами.

**Менталитет** — международный: зарубежные филиалы рассматриваются как дополнение к отечественным операциям.

**Стратегия:** в отличие от предыдущего типа, компании стараются перераспределять недостающие навыки и виды деятельности между филиалами, осуществляют трансферт технологий, централизуют НИОКР, а само производство и маркетинг адаптируют к зарубежным рынкам, хотя в ограниченных масштабах, при жестком контроле руководства.

Таким образом, международная стратегия применяется в том случае, если нет необходимости конкурировать путем снижения издержек и отсутствует потребность в чрезмерной адаптации товаров и услуг к местным рынкам.

*Пример.* «McDonald's», «IBM», «P&G», «Wal-Mart», «Microsoft».

#### **Глобальная стратегия**

**Структура** — централизованная: большинство стратегических решений и ответственность централизованы, так же как и имущество и денежные средства.



**Операционный контроль:** штаб-квартира жестко контролирует денежные средства, информацию, решения.

**Менталитет** — глобальный: зарубежные филиалы рассматриваются как каналы распределения в рамках единого глобального рынка.

**Стратегия:** в отличие от двух предыдущих компаний, целевая стратегия нацелена на снижение издержек. Производство, маркетинг, R&D сосредоточены, в основном, в некоторых филиалах с наиболее благоприятными условиями. Нет нацеленности на адаптацию товаров и услуг к условиям местных рынков, так как это связано с ростом издержек. Вместо этого глобальные фирмы предпочитают стандартизацию, адаптацию к мировым рынкам и стандартам, что позволяет получать максимальные выгоды от экономии на масштабах производства. Также используются преимущества экономии на издержках для проведения агрессивной ценовой политики на мировых рынках.

Данная стратегия оптимальна в случае необходимости снижения издержек при отсутствии потребности в адаптации товаров и услуг к местным рынкам. Характерна для отраслей промышленного производства: например, огромный спрос на полупроводники позволил в значительной мере стандартизировать их производство в мировом масштабе.

Однако подобная стратегия не подходит для производства потребительских товаров, которые должны быть в значительной мере адаптированы к потребностям местных рынков. Например: аудиоплееры, автомобили, пищевые продукты.

Глобальная стратегия не подходит, когда спрос на товары зависит от особенностей потребительских предпочтений.

*Пример.* «Intel», «Motorola», «Texas Instruments».

### **Транснациональная стратегия**

**Структура** — сетевая организация, основанная на специализации и перераспределении ресурсов и возможностей.

**Контроль** — взаимозависимость подразделений: большие потоки денежных средств, товаров, компонентов, работников, информации перемещаются между филиалами и родительской компанией.

**Менталитет** — транснациональный: процесс принятия решений базируется на сложной системе взаимосвязи и взаимодействия между структурными подразделениями. Трансферт

навыков, знаний, технологий, товаров осуществляется не только в одностороннем порядке, как в международной компании (от штаб-квартиры к филиалам), но и между самими филиалами, а также, что особенно важно, от филиалов к родительской компании. Имеет место так называемое глобальное обучение (Global learning).

Транснациональная стратегия имеет место в том случае, когда перед фирмой стоят одновременно две задачи: необходимость снижения издержек и потребность в адаптации товаров и услуг к зарубежным рынкам, то есть имеет место одновременно две целевые стратегии. Это сложнореализуемая стратегия, так как она нацелена на достижение зачастую противоположных целей. Попытка достигнуть противоположных целей оказывает противоречивое воздействие на деятельность самой фирмы. Желание достичь разных целевых установок ведет к организационным проблемам, что в конечном итоге может повлиять на уменьшение эффективности функционирования корпорации.

Можно выделить семь величин, характеризующих направления глобализации (стандартизации) компании:

- 1) продукт;
- 2) рынки;
- 3) продвижение (promotion);
- 4) места создания добавленной стоимости;
- 5) конкурентная стратегия;
- 6) использование персонала из граждан страны-реципиента;
- 7) размер (величина) глобальной собственности.

Эти возможности варьируются от нулевой стандартизации (МНК с зарубежными филиалами) до стандартизации по всем семи показателям (полностью глобальная).

Управленческая задача — решить, как далеко фирма может продвинуться по этим направлениям. Например, производство стиральных машин может быть стандартизировано, так как везде люди стирают белье. Но по экономическим причинам в бедных странах машины должны быть проще и дешевле, поэтому данный продукт не может быть стандартизирован глобально.

*Пример.* Глобальные компании: «Caterpillar», «Unilever», «General Motors».

Преимущества и недостатки стратегий отражены в таблице 3.4.

Особое место среди типов стратегий занимают международные стратегические альянсы — соглашения между потенциальными или действующими конкурентами из разных стран.

Таблица 3.4

### **Преимущества и недостатки стратегий функционирования на зарубежных рынках**

Типы стратегии	Преимущества	Недостатки
Стратегия многонациональной компании, имеющей филиалы за рубежом	Адаптация товаров и услуг к потребностям зарубежных рынков	Невозможность использования экономии масштаба Ограниченные возможности в снижении издержек Невозможность трансферта важнейших компетенций зарубежным предприятиям
Международная	Возможность трансферта важнейших компетенций зарубежным предприятиям	Недостаток ответственности на местах Невозможность использования экономии масштаба Незначительные возможности в снижении издержек
Глобальная	Возможность использования экономии масштаба Значительные возможности снижения издержек	Недостаток ответственности на местах
Транснациональная	Возможность использования экономии масштаба Возможность снижения издержек Возможность адаптации товаров и услуг к потребностям зарубежных рынков Преимущества использования глобальных аспектов	Сложности в организации деятельности

*Примечание.* Составлено по: Hill C.W.L. Op. cit. P. 347.

К стратегическим альянсам можно отнести как формально созданные совместные предприятия, в которых каждая фирма имеет равную долю (например, «Фуджи-Ксерокс»), так и краткосрочные контрактные соглашения, в которых две компании объединяются для решения конкретной задачи (например, создание нового продукта). Значительный рост стратегических альянсов характерен для 80—90-х годов прошлого столетия.

**Причины создания альянсов в международном бизнесе:**

- расширение глобальной конкуренции;
- растущие затраты на проведение научно-исследовательских работ, продвижение товара на рынки;
- желание ускорить внедрение глобальных стратегий.

При создании альянса важно правильно подобрать партнера, который удовлетворял бы следующим требованиям:

- 1) был заинтересован в достижении общих целей, в удовлетворении совместных нужд на взаимовыгодных условиях;
- 2) разделял бы способы достижения этих целей;
- 3) не использовал союз в решении собственных частных проблем.

Выбор партнера должен базироваться:

- на проработке официальной информации о деятельности потенциального участника альянса;
- сборе данных от третьих лиц, имеющих опыт совместного сотрудничества с желаемым партнером;
- собственных наблюдениях в ходе многочисленных встреч и мероприятий.

Структура альянса обычно предусматривает:

- 1) создание возможностей для защиты технологий и ноу-хау, не используемых для реализации целей альянса;
- 2) подписание контрактов, гарантирующих невозможность извлечения выгоды одной стороной;
- 3) достижение равной выгоды посредством равнозначного обмена технологиями;
- 4) четко оговоренное поведение партнеров.

Менеджмент строится в соответствии со следующими условиями:

- четкое понимание культурных различий, ведущих к дифференцированным управленческим стилям;
- построение доверительных отношений, предполагающих установление рамок для формального и неформального общения с целью создания общих ценностных ориентиров.
- развитие неформальных способов общения, предполагающих установление тесных персональных связей;
- возможность получения от партнера полезных знаний и навыков, которые могли бы быть применены в собственной организации.

*Пример.* 1. Альянс «Моторолы» и «Тошибы»: объединение капиталов по 1 млрд долл. с каждой стороны после предложения первой производить совместно микропроцессоры. «Тошиба» помогла проникнуть на рынки Японии, предоставив для маркетинга своих лучших менеджеров.

2. Объединение «Боинга» и ряда японских компаний. Цель — разделить затраты, связанные с новым производством.

3. Франко-японский «Thomson@JVC» — производство видеомагнитофонов. Один из участников альянса нуждался в доступе к технологиям и производственным навыкам, второй — в проникновении на дифференцированные рынки Европы.

---

### **Интернет-ресурсы**

---

International Business Resources.[http://www.lib.unc.edu/reference/busecon/international\\_business/](http://www.lib.unc.edu/reference/busecon/international_business/);

CarlWeb (network of libraries) [www.carl.org](http://www.carl.org)

Library of Congress (searchable databases for books and periodicals) [www.loc.gov/](http://www.loc.gov/);

New York Public Library^ <http://www.nyl.org>;

Online Computer Library [www.ocic.org](http://www.ocic.org);

World Wide Web Virtual Library [www.w3.org/hypertext/DataSources/by\\_Sybject/](http://www.w3.org/hypertext/DataSources/by_Sybject/);

Business Week [www.businessweek.com/](http://www.businessweek.com/);

World population information (data and projections) [www.census.gov/ipc/www/world.html](http://www.census.gov/ipc/www/world.html);

Main Economic Indicators & Country Graphs [www.oecd.org/std/gr.pdf](http://www.oecd.org/std/gr.pdf);

Political, Economic, and Financial Risk [www.duke.edu/~charvey/Country\\_risk/pol/pol.htm](http://www.duke.edu/~charvey/Country_risk/pol/pol.htm);

Comparison of Country Risk Providers [www.duke.edu/~charvey/Country\\_risk/pol/poltab6.htm](http://www.duke.edu/~charvey/Country_risk/pol/poltab6.htm)

## ТЕСТЫ, ЗАДАНИЯ

---

### 1. Выполните следующее задание.

По данным международных экспертов, от 1 до 2 млн жителей Африки умирают ежегодно от малярии. 90 % смертей от малярии в мире приходится на страны субэкваториальной зоны. До сих пор не существует эффективной медицинской вакцины против малярии. Большая часть лекарств помогает только на короткий промежуток времени и имеет значительные побочные эффекты. Новый препарат «Беднет» — один из немногих, обеспечивающий возможность снижения риска заражения малярией. Его использование, как показывают расчеты, позволило бы резко — на  $\frac{1}{3}$  снизить детскую смертность от малярии. Цена препарата на мировом рынке — около 2,50 долл. за единицу.

Правительства большинства бедных государств Африканского континента облагает препарат импортными пошлинами: 14 государств Субэкваториальной Африки имеют ставку тарифа 30 % и выше, Сенегал — 65 %. Хотя нигде нет собственного производства данного лекарства <sup>1</sup>.

#### Вопросы:

1. Каким образом можно разрешить ситуацию с ценами на необходимые лекарства для жителей Африканских государств?
2. Чем объясняется позиция правительств африканских государств в отношении импортных пошлин на лекарства?
3. Каким, по Вашему мнению, может быть решение проблемы борьбы с малярией в бедных африканских странах? Какова при этом роль ВТО?

---

<sup>1</sup> Составлено по: Yarbrough B.V., Yarbrough R.M. The World Economy: Trade and Finance. 6<sup>th</sup> ed. USA: Thomson, South-Westren, 2001. P. 38.

**2. Прокомментируйте следующую ситуацию, используя данные показатели.**

ВВП Индии в 2 раза больше ВВП ФРГ, население — в 18 раз.

Показатели (1997 г.)	Индия	ФРГ
ВВП на душу населения (долл.)	356	33 200
ВВП на душу населения (по паритету покупательной способности) (долл.)	1 442	22 400

**3. Как на продвижение товаров и услуг на рынок страны могут повлиять социально-экономические показатели 6, 7 п. 1.2 темы 2 настоящего пособия (с. 21), а также следующие данные.**

К 2025 году доля населения возрастом свыше 65 лет составит (%):

США .....	19,1
Страны ЕС .....	22,0
Япония .....	25,7

**4. Обоснуйте некоторые из принципов международного бизнеса:**

- «Не этично не всегда значит незаконно».
- «Национальные культурные особенности не могут быть плохими или хорошими, они просто разные».

**5. Используя знания Модели Г. Хофстеда, прокомментируйте степень развития индивидуальных и групповых социальных характеристик в обществе на примере компаний США, Японии.**

Характеристики	
Индивидуальные	Групповые
Мобильность менеджеров между компаниями	Лояльность и преданность компании
Экономический динамизм, инноватика	Подробные знания компании
Хорошо развитые общие навыки	Специальные навыки
Работа в команде затруднена из-за отсутствия сотрудничества	Командный стиль сотрудничества
Использование различных путей осуществления бизнеса	Эмоциональная идентификация личности с группой или компанией в целом

## 6. Ответьте на вопросы теста.

### ТЕСТ

Пословица «When in Rome, do as Romans do», в русском переводе означающая «Когда ты в Риме, поступай как римляне», как нельзя лучше отражает основной принцип международного бизнеса. Страны с многолетними культурно-этическими традициями диктуют собственные правила поведения, которые менеджеры международных компаний не могут не учитывать. Быть успешным на международных рынках нельзя без знания следующих аспектов:

- особенностей местных потребительских вкусов, специфики этикета и протокольных мероприятий;
- специфики языка жестов и других невербальных коммуникаций;
- выражений признательности (подарки);
- выбора стиля речи: сленга, шуток или молчания.

Нижеследующий тест позволит вам оценить некоторые знания делового этикета.

- 1) *Представьте себя на деловой встрече в одной из арабских стран Персидского залива. Вам предлагают маленькую чашечку горького кофе с кардамоном. После неоднократного наполнения Вашей чашки, Вы решаете, что Вам достаточно кофе. Как Вам лучше отказаться от следующей предлагаемой порции?*
  - а) Положить ладонь сверху чашки, когда кофе закончится;
  - б) перевернуть пустую чашку вверх дном;
  - в) держать чашку и поворачивать запястье из стороны в сторону.
- 2) *Укажите последовательность необходимости пунктуальности на бизнес-встречах в нижеперечисленных странах:*
  - а) Перу;
  - б) Гонконг;
  - в) Япония;
  - г) Китай;
  - д) Марокко.
- 3) *Подарки чрезвычайно распространены в японском обществе. Если Вы получаете деловой подарок в небольшом запечатанном пакете, что Вы должны сделать?*
  - а) Открыть его немедленно и поблагодарить дарившего;
  - б) поблагодарить дарившего и открыть его позже;



- в) подождать, когда его откроют для Вас.
- 4) *В каких из перечисленных стран чаевые считаются оскорблением?*
- а) Великобритания;
  - б) Исландия;
  - в) Канада.
- 5) *Какова длительность нормальной рабочей недели в Саудовской Аравии?*
- а) Понедельник — пятница;
  - б) пятница — вторник;
  - в) суббота — среда.
- 6) *Вы на деловой встрече в Сеуле. В соответствии с традициями в бизнес-карточке имя указывается в следующем порядке: Park Chul Su. Как вам следует обращаться к партнеру?*
- а) Мистер Парк;
  - б) мистер Чул;
  - в) мистер Су.
- 7) *Какая из нижеперечисленных тем является общепринятой при любых встречах в латиноамериканских странах?*
- а) Спорт;
  - б) религия;
  - в) местная политика;
  - г) погода;
  - д) путешествия.
- 8) *Во многих странах, будучи приглашенными в гости, в качестве подарка хозяевам часто используют цветы. Однако как тип, так и цвет цветов может иметь разное значение. Выделите страны, где этот подарок может быть расценен как ложный шаг.*
- а) Бразилия;                    1) Красные розы;
  - б) Франция;                    2) пурпурные цветы;
  - в) Швейцария.                3) хризантемы.
- 9) *Использование какой руки позволяет отказаться или, наоборот, принять пищу в странах Ближнего Востока?*
- а) Правой руки;
  - б) левой руки;
  - в) обеих рук.
- 10) *Язык жестов также важен, как и разговорный. Во многих странах используется знак «ОК». Где он считается грубым жестом?*
- а) Германия;

- б) Италия;
- в) Австралия.

7. Объясните, какие маркетинговые принципы использует «Тойота» при продаже своих моделей «Lexus» и «Тойота» («Королла»), зная, что последняя является товаром, продаваемым при вхождении на зарубежные рынки. Аналогично действуют производители персональных компьютеров, ориентируясь на разные группы покупателей (бизнес- и домашние пользователи). Каким образом?
8. Охарактеризуйте особенности потребительского поведения следующих возрастных групп в таких странах, как Россия, Китай, страны Запада: 45—55 лет, свыше 60, тинэйджеры.
9. Используя данные таблицы, обоснуйте ценовую стратегию фирм.

**Цены в крупнейших городах мира (1994—1995, \$)**

Товары	Города			
	Нью-Йорк	Лондон	Париж	Токио
Aspirin	0,99	1,23	7,07	6,53
Compact disc	12,99	14,99	23,16	22,09
Levi's jeans	39,99	74,92	79,73	54,54
Ray-Ban sunglasses	45,00	88,50	81,23	134,49
Sony Walkman	59,99	74,98	86,00	211,34
Nike Air Jordans	125,00	134,99	157,71	172,91
Gucci loafers	275,00	292,50	271,99	605,19
Nikon camera	629,95	840,00	691,00	1 054 42

10. Какие из перечисленных пищевых продуктов имеют потребительские предпочтения:
- во всем мире?
  - в некоторых странах?
- Гамбургеры, замороженные продукты, «Кока-Кола», сыр, кофе, спагетти, чай, суши, пицца.
11. Чем объяснить большее потребительское предпочтение мощным полноприводным крупногабаритным автомобилям американцев по сравнению с европейцами?

- 12. Используя данные сайта [www.businessweek.com/1999/99\\_50/b3659074.htm](http://www.businessweek.com/1999/99_50/b3659074.htm), обоснуйте, как существующие теории объясняют современную международную электронную торговлю?**
- 13. Зайдите на сайт: [www.wto.org](http://www.wto.org) и проанализируйте последовательность рассмотрения ВТО ситуации с электронной торговлей.**

**КЕЙС 1. Интеллектуальная собственность: проблемы реализации в условиях глобальной экономики (на примере деятельности «Microsoft» в Китае)**

«Microsoft» — самая большая в мире компания по разработке программного обеспечения для персональных компьютеров, создавшая MS-DOS, а затем WINDOWS. Эти программы, являющиеся операционной системой и графическим интерфейсом юзера соответственно, постоянно используются больше чем в 90 % персональных компьютеров всего мира. Кроме того, «Microsoft» имеет множество пользующихся спросом приложений к программам, включая комплекты программ ОФИСА и ПОДДЕРЖКИ ОФИСА. Неотъемлемой частью международной стратегии «Microsoft» было осуществление экспансии в Китае, где в 1998 году было продано 5 млн персональных компьютеров. С населением в 1,5 млрд человек, Китай представляет собой потенциально огромный рынок для «Microsoft». Целью «Microsoft» является увеличение объема продаж от нуля в 1994 году до 200 млн долларов в 2002 году. Однако при ее реализации компания была вынуждена преодолеть очень серьезные трудности — нелегальное использование собственных программ. Около 95 % всех программ на китайском рынке в 1998 году были нелегальными. Компания несла большие убытки именно от этого. Большая часть продукции этой компании, использовавшейся в Китае, — нелегальные копии, которые изготавливались, а затем продавались без какой-либо выгоды для «Microsoft». Для руководителей компании это очевидно. Через несколько зданий от офиса компании в Гон-Конге находится маленький магазин, который продает CD-ROMы, каждый из которых напичкан десятком компью-

терных программ, которые составили бы сумму в размере 20 000 долларов. Предлагаемая цена — 500 гонконгских долларов, что соответствует 52 долларам США! По мнению компании, правительство Китая само подает плохой пример. Юристы «Microsoft» с сожалением констатируют тот факт, что Пекин не предусматривает в бюджете покупку компьютерных программ, вынуждая свой бюрократический аппарат находить дешевые решения относительно программного обеспечения. На основании этого «Microsoft» утверждает, что большая часть правительства пользуется пиратскими программами.

Еще более усугубляя создавшееся положение, Китай становится массовым экспортером поддельных компьютерных программ. На таможне в Гон-Конге была задержана партия с 2200 такими дисками, которые направлялись из Китая в Бельгию. Проблема возникает потому, что китайские власти не обеспечивают соблюдения своих собственных законов. «Microsoft» столкнулась с этим, когда в первый раз пыталась использовать китайскую законодательную систему, чтобы подать в суд на пиратов компьютерных программ. Компания принуждала официальные власти китайской провинции Guangdong совершить облаву на производителя поддельных голограмм, которые используются «Microsoft» для подтверждения достоверности инструкций к своим программам. Китайские власти осудили изготовителя подделок, признали, что произошло нарушение авторского права, но выплатили «Microsoft» всего \$2600, а пиратскую компанию оштрафовали лишь на \$ 3000.

Чтобы конкурировать с поддельными программами, «Microsoft» в октябре 1994 года снизила цены на компьютерные программы в Китае почти на 200 %. Вероятно, эта акция имела небольшой эффект, так как программы все равно стоят в пределах от \$100 до \$200 в сравнении с нелегальными копиями тех же программ, предлагаемых по цене от \$5 до \$20.

Другой тактикой компании стало лоббирование правительства США для воздействия на китайские власти с целью соблюдения собственных законов. Частью попытки лоббирования своих интересов стало вступление «Microsoft» в своеобразную партизанскую войну. Представители компании копались в мусорных контейнерах, оплачивали местным жителям шпионские услуги, выдавали себя за собирающих деньги бизнесменов, чтобы со-

брать доказательства осуществления пиратства, которые затем передавались торговым властям США. Этот тактический ход сработал, так как правительство США в настоящее время пытается воздействовать на Китай: поддержка США являлась основным условием для становления Китая членом ВТО. США заявили, что они не поддержат членство Китая до тех пор, пока Китай не начнет применять закон о праве на интеллектуальную собственность. Это требование было подкреплено угрозой ввести тарифы в \$1.08 млрд на китайский экспорт, пока Китай не согласится ужесточить применение законов. После напряженной отчужденности, в феврале 1995 года Китай уступил и согласился с требованиями США. Китайское правительство начало применять закон о праве на интеллектуальную собственность, закрывать заводы, которые, по сведениям США, выпускали поддельные американские товары, признавать торговые марки США, включая «Microsoft», и проинструктировало министерства правительства по вопросу прекращения использования пиратских компьютерных программ.

В дополнение к этим действиям «Microsoft» объявила, что она будет работать вместе с китайским министерством по электронике в области разработки китайской версии операционной системы WINDOWS. Принцип «Microsoft» таков: лучший способ прекратить использование пиратских компьютерных программ Китайским правительством — это заниматься бизнесом совместно. Как только правительство получит прибыль от увеличения продаж законной продукции «Microsoft», у него появится и стимул сократить продажи поддельных компьютерных программ.

В знак того что «Microsoft» делает определенные успехи в решении проблемы пиратства в Китае, суд Пекина в марте 1999 года выплатил «Microsoft» 800 000 йен (\$ 744,720) в качестве компенсации, после того как две китайские компании были признаны виновными в нарушении Закона об авторских правах. Впервые «Microsoft» возбудила дело о пиратском изготовлении компьютерных программ в китайском суде. Хотя компенсация в денежном плане была небольшая, победа означает появление тенденций такого рода в Китае.

### **Вопросы:**

1. Обоснуйте основные методы борьбы против контрафактной продукции компании «Microsoft» на рынках Китая.

2. Сравните ситуацию с положением на рынке телекоммуникационных услуг на рынке России с точки зрения компании «Microsoft».
3. Каковы возможные действия по восстановлению прав интеллектуальной собственности компании «Microsoft» в России?

#### **КЕЙС 2. «Лангустовые войны»**

Когда-то давно Луизиана была собственностью Франции. Наполеон продал эту территорию США во времена президентства Томаса Джефферсона, но многие французы остались там жить. Спустя некоторое время их потомки стали создателями особой культуры «Cajun», которая сегодня славится в США своей уникальной музыкой и кухней. В основе этой кухни лежит «священный лангуст», как его любят называть в Луизиане. (Лангуст — это ракообразное, являющееся древним обитателем озер Луизианы). Лангуст — основной ингредиент пирогов с раками, ракового супа, супа из стручков бамии. Как и вино для Франции, он является символом местной культуры. Его разведение — основная индустрия, которая приносит доход в размере 300 млн долл. в год фермерам Луизианы. По крайней мере, доходы были таковыми, пока на рынке не появились конкуренты в лице китайцев.

В начале 90-х годов импортеры из Луизианы приветствовали развитие китайской индустрии по разведению лангустов, для того чтобы удовлетворить растущий спрос на них. В Китае индустрия по разведению лангустов оказалась очень прибыльной для фермеров-предпринимателей. Впервые лангусты из Китая появились в Луизиане в 1991 году. Хотя коренные жители сразу отметили, что китайские лангусты недостаточно вкусны, однако потребители, казалось, не замечали никакой разницы. Возможно, им понравилась цена, которая равнялась 2—3 долл. за 1 фунт в зависимости от сезона, по сравнению с 5—8 долл. за 1 фунт лангустов из Луизианы. Благодаря значительному преимуществу в цене, объемы продаж от китайского импорта взлетели с 353 000 фунтов в 1992 году до 5,5 млн фунтов в 1996 году. В 1996 году служащие штата Луизиана подсчитали, что местной индустрией было потеряно 3 000 рабочих мест. В основном это были низкооплачиваемые рабочие места чистильщиков лангустов. Это произошло из-за увеличения на рынке доли китайского импорта.

В 1996 году Комитет по исследованию и продвижению лангустовой индустрии направил петицию с просьбой о проведении антидемпинговой кампании Комитетом по международной торговле — «правой рукой» правительства США. В петиции утверждалось, что китайские производители лангустов занимались демпингом их товара, продавая аналогичный по низким ценам с целью вытеснения производителей Луизианы из бизнеса. Было решено установить на китайских лангустов от 200 до 300 % налога на импорт. Штат Луизиана затратил 350 000 долларов для поддержания этой акции.

Юристы, представляющие китайскую индустрию по производству лангустов, обосновали низкие цены более низкими затратами на их разведение, а отнюдь не демпинговой кампанией. Один импортер китайских лангустов штата Луизиана отметил, что 27 перерабатывающих заводов снабжали его компанию. Рабочие на этих заводах были обеспечены жильем и другими удобствами плюс получали 15 центов в час, или 9 долл., за 60-часовую неделю. Эти же юристы отмечали, что китайские лангусты оказались хороши как для отдельных американских покупателей, которые тем самым сэкономили деньги и, кроме того, были бесперебойно ими обеспечены, так и для ресторанного бизнеса Луизианы, так как производство стало экономичнее. Юристы также отметили, что эта акция не защищает интересов американских покупателей, так как это не более чем попытка производителей лангустов из Луизианы восстановить на рынке свою монополию, тем самым получить больше прибыли.

Однако Комитет по международной торговле оставался глух к этим аргументам. Используя доводы, более характерные для героев произведения «Алиса в Стране чудес», Комитет обосновал это тем, что Китай представляет собой страну с «нерыночной экономикой», так как не является членом ВТО. Затем Комитет принял во внимание цены страны, представляющей «рыночную экономику», — Испании, для того чтобы установить истинно рыночную ценность лангустов. Так как лангусты в Испании продаются по ценам, в два раза превышающим цены в Китае, что почти соответствует ценам в Луизиане, Комитет сделал вывод: китайцы занимались демпингом. В августе 1997 года Комитет обложил импорт китайских лангустов налогом в размере от 110 до 123 %, тем самым исключая ценовое преимущество,



которым пользовались китайцы. С целью защиты американских рабочих мест Комитет принял сторону производителей Луизианы, не учитывая интересов американских покупателей, которые теперь вынуждены платить более высокую цену за лангустов.

**Вопросы:**

1. Охарактеризуйте ситуацию с торговлей лангустами на мировом рынке.
2. Обоснуйте Ваше мнение о положении в торговле лангустами на рынке США с точки зрения:
  - потребителей;
  - производителей США;
  - производителей и правительства Китая.
3. Как в условиях глобализации должна решиться эта проблема?

**КЕЙС 3. Продолжение автомобильных войн:**

**США — Япония**

На международной арене Япония долгое время поддерживала свободные торговые соглашения. Однако правительство США неоднократно подчеркивало, что подход к этому японцев является циничным и неомеркантилистским. Японцы, как заявили американские чиновники, рады устанавливать международные соглашения, открывающие внешние рынки для товаров японских компаний, но в то же время они защищают свой внутренний рынок от иностранной конкуренции. Как доказательство чиновники указывают на огромные диспропорции в объемах торговли между США и Японией, которые в 1994 году составили свыше 80 млрд долл. (США импортировали товаров из Японии на 80 млрд долл. больше по сравнению с экспортируемыми).

В 1994 году японские экономисты провели исследование, которое показало, что производство продуктов питания, косметики и продукции химической промышленности — это основные области, в которых правительство Японии защищало японское производство от внешней конкуренции с помощью различных ограничений на импорт, таких, например, как квоты на количество продукции, которую можно импортировать в Японию. По полученным оценкам, при отсутствии препятствий, защищающих указанные области от внешней конкуренции, импорт бы увеличился в два раза и цены в Японии значительно снизились бы.

В исследования делается вывод, что снижение цен на товары этих областей сохранило бы среднему японскому потребителю 890 долл. в 1989 году. Однако в то же время наблюдался бы спад более чем на 20 % производства в определенных областях, включая выращивание пшеницы, семян масличных культур, листового табака и производство консервированных овощей и фруктов, косметики. Результатом либерализации торговли стала бы потеря более чем 180 000 рабочих мест в Японии. Казалось бы, что правительство Японии ограждает эти области от более действенной внешней конкуренции, чтобы сохранить рабочие места, даже если средний японский потребитель вынужден покупать товары по более высоким ценам. Опека сферы продуктов питания может быть обоснована тем, что японские фермеры, которые заинтересованы в этой защите, являются мощной политической силой японского общества.

Правительство США утверждает, что Япония также заняла неомеркантилистскую позицию, импортируя автомобили и запасные части к ним. Япония является основным экспортером автомобилей и запчастей в Америку и Европу, но исторически Она импортировала лишь 3 % автомобилей и 2 % запчастей. Другие развитые страны импортируют от 22 % до 78 % автомобилей и от 16 % до 60 % запчастей. По словам американских представителей, ведущих торговые переговоры, правительство Японии ограничивает импорт в Японию путем введения для импортных товаров требований строгой проверки на безопасность, задуманной с целью увеличения затрат иностранцев, пытающихся продавать товары в Японии. Например, Министерство торговли США заявляет, что введение защиты передней щетки в качестве характеристики безопасности транспортных средств обязательно только в Японии. Для этого необходимо провести серию работ, включающих производство, испытания, дополнительный осмотр, стоимость которых достигает 3000 долл. на одно транспортное средство.

Японское правительство отвергает такие обвинения. Государственные служащие утверждают, что американские автомобильные компании не пользуются популярностью в Японии, потому что их продукция не соответствует запросам японского рынка. Они отмечают, что, в то время как 80 % машин, продающихся на рынке Японии, имеют двигатели объемом менее 2000 см<sup>3</sup>, ни одна американская компания не продает машины в Японии с

такими же показателями. Они также указывают на то, что доля импортируемых машин и запчастей увеличивается на японском рынке. С 1990 по 1994 год, например, доля импортных машин на японском рынке увеличилась с 5,1 до 8,1 %.

**Вопросы:**

1. Дайте общую характеристику ситуации на мировых автомобильных рынках.
2. Обоснуйте положение с точки зрения правительства США, Японии и компаний-производителей.
3. Как может решиться ситуация в условиях усиления глобализации производства?
4. Может ли ВТО повлиять на рассмотренную ситуацию?

**КЕЙС 4. Издержки протекционизма в США**

США часто представляют себя как страну, которая является приверженцем неограниченной свободной торговли. В переговорах с торговыми партнерами, такими, как Китай, Европейский союз и Япония, можно часто слышать заверения американских торговых представителей о том, что экономика США является открытой с незначительным количеством таможенных пошлин. Несмотря на то что таможенные пошлины на товары, ввозимые в США, действительно меньше по сравнению с другими индустриальными странами, они все равно имеют место. Ряд исследований показали, что в течение 80-х годов пошлины обошлись покупателям США в сумму около 2 млрд долл. в год.

Исследование, проведенное Гари Хуфбауэром и Ким Эллиотом в Институте международной экономики, было посвящено влиянию таможенных пошлин на экономическую деятельность в 21 сфере промышленности с ежегодным уровнем продаж в 1 млрд долл. или более, которые США тщательно защищали от внешней конкуренции. Среди этих индустрий оказались: изготовление одежды, керамической плитки, сумок и производство сахара. Во многих этих отраслях первоначально таможенные пошлины были введены, чтобы оградить американские фирмы и их работников от внешних конкурентов, предлагающих товары по более низким ценам. Обычными доводами в пользу введения пошлин было то, что фирмы США без такой поддержки разорятся, что вызо-

вет значительное увеличение безработицы. Таким образом, пошлины представлялись как имеющие положительное влияние на экономику США, не говоря уже о Казначействе США, которое извлекало пользу от соответствующих доходов.

Исследование, однако, показало, что, в то время как введение этих пошлин сохранило 200 000 рабочих мест в защищаемых сферах промышленности, которые в противном случае были бы потеряны в случае внешней конкуренции, они обошлись американским покупателям в сумму около 32 млрд долл. в год в форме более высоких цен. Даже после того, как доходы от этих пошлин поступили в Казначейство США, общая сумма, уплаченная нацией, все равно составила 10,2 млрд долл. в год, или более чем 50 тыс. долл. на сохраненное рабочее место.

Экономисты, проведшие эти исследования, доказали, что эти цифры приуменьшили действительные расходы, которые несет страна при введении этих пошлин. Они придерживаются мнения, что, делая импортные товары менее конкурентоспособными по отношению к американским товарам, пошлины позволили местным производителям устанавливать более высокие цены, так как им не нужно было конкурировать с более дешевыми импортными товарами. Ослабляя конкуренцию, даже незначительно, эти пошлины лишали фирмы стимула становиться более эффективными, замедляя, таким образом, экономический прогресс. Более того, авторы исследования отмечали, что, если бы пошлины не были бы введены, какая-то часть от 32 млрд долл., освобождающихся ежегодно, была бы потрачена на другие товары и услуги. Рост этих отраслей предложил бы новые рабочие места, компенсируя потерю 200 000 рабочих мест в защищаемых отраслях.

### **Вопросы:**

1. Используя данные рассмотренной выше ситуации, обоснуйте:
  - а) точку зрения владельцев и работников компаний в защищаемых отраслях;
  - б) позицию американского правительства; в) позицию ученых.
2. Назовите основные аргументы, подтверждающие, что во внешнеэкономической политике США придерживаются принципов «свободной торговли» или политики протекционизма.
3. Какой может быть роль ВТО в решении данных вопросов?

## КЕЙС 5. Международная экспансия «Wal-Mart»

Основанный Сэмом Волтоном в 60-х годах, к началу 90-х годов «Wal-Mart» превратился в самую крупную дисконтную розничную торговую сеть в США с ежегодным уровнем продаж в 32,6 млрд долл. Впечатляющий рост «Wal-Mart», превратившегося из небольшого магазина в Арканзасе в национальную лидера, основывался на работе команды первоклассных менеджеров, которые ввели инновационные стратегии, основанные на обязательстве компании предоставить потребителям большой выбор высококачественных товаров по низкой цене.

Фирма стала первой, кто занялся развитием распределительной системы, при которой центральные склады занимали стратегическую позицию и обслуживали кластеры магазинов. Это позволило снизить затраты в части материально-производственных запасов и логистики. Фирма также одной из первых стала использовать компьютерные информационные системы, чтобы следить за внутренними продажами и передавать эту информацию поставщикам. Информация, поставляемая этими системами, использовалась для определения стратегии цен и запаса товаров на складе. Сегодня «Wal-Mart» по-прежнему является лидером в области применения информационных систем. Все магазины, распределительные центры и поставщики «Wal-Mart» соединены друг с другом с помощью сложной информационной системы и спутниковой коммуникации, которые позволяют ежедневно делать корректировку заказов, запасов и цен. К тому же компания знаменита динамичной и элитарной культурой, которая делегирует принятие основных решений на уровень менеджеров магазинов, менеджеров отделов и индивидуальных работников (к которым «Wal-Mart» обращается как к «коллегам»). Известно, что «Wal-Mart» отличается очень хорошим обращением со своими работниками, но в то же время требует от них активного участия и идеального выполнения своих обязанностей. Эта культура поддерживается долевым участием работников при разделе прибыли и в собственности. Таким образом, «Wal-Mart» создал культуру и систему контроля, которые формируют стимулы для работников и менеджеров, чтобы они делали все возможное для своей компании.

Несмотря на успешное развитие, к 1991 году «Wal-Mart» стал испытывать серьезные проблемы. Имея 1568 магазинов по всей стране, перспективы развития для него в США были весь-

ма ограниченными. «Wal-Mart» решил попытаться расширить свою деятельность за пределами США и создать «международную фабричную марку». В компании обсуждались варианты экспансии, включая получение лицензии на свою фабричную марку для франшизы, но затем было решено, что лучше всего развиваться за счет дочерних компаний, полностью являющихся собственностью «Wal-Mart» в иностранных государствах, которые бы разрешили такое инвестирование. Компания пришла к выводу, что ее конкурентное преимущество было основано на сочетании культуры и поддерживающих систем информации и логистики и что такую культуру и системы было бы трудно перенести во франчайзинговые предприятия.

В 1992 году «Wal-Mart» начал свои рискованные предприятия, открыв 6 магазинов в Мексике. К концу 1997 года у «Wal-Mart» было уже 402 магазина в этой стране, помимо этого, 144 — в Канаде, 13 — в Пуэрто-Рико, 9 — в Аргентине, 8 — в Бразилии, 3 — в Китае и 3 — в Индонезии. «Wal-Mart» также заявил о своем решении купить 21 супермаркет «Wertkauf» в Германии, что было первым совместным предприятием в Европе. Следуя одной из стратегий, «Wal-Mart», после открытия магазина в другой стране, переводил туда нескольких американских работников на 2—3 года, чтобы помочь установить систему компании и передать корпоративную культуру «Wal-Mart» новым работникам.

Кажется, что эта стратегия до сих пор работает. Международные магазины «Wal-Mart» принесли более 5 млрд долл. в дополнение к 120 млрд доходов компании в 1997 году. Они и сейчас приносят прибыль.

### **Вопросы:**

1. Обоснуйте, с чем связан выбор компаний одного из указанных способов продвижения на зарубежные рынки и отказом от других возможных.
2. Зная этапы развития «Wal-Mart», охарактеризуйте взаимосвязь ее функционирования на внешних и зарубежных рынках. Какую роль здесь играет менеджмент самой компании? Оказывает ли влияние на проникновение на зарубежные рынки соответствующая стратегия в стране основного базирования?

## КЕЙС 6. Восход финляндской «Нокии»

Индустрия сотовых телефонов — одна из историй быстрого экономического роста, наблюдаемого в 90-х годах. Число пользователей сотовыми телефонами постоянно увеличивается. К концу 1998 года уже существовало около 150 млн пользователей по всему миру, по сравнению с 10 млн в 1990 году. Три фирмы доминируют на международном рынке сотового оборудования (имеются в виду сотовые телефоны, оборудование для базовых станций и электронные коммутаторы): «Моторолла», «Нокия» и «Эриксон». Из этих трех быстрый подъем «Нокии» был самым удивительным.

«Нокия» располагается в Финляндии — стране, которая не являлась ведущей в данного рода технологиях. В 80-х годах «Нокия» была разрастающимся конгломератом, чья деятельность включала производство шин, бумажных изделий, бытовой техники и телекоммуникационного оборудования. Сегодня это концентрированный 10-миллиардный производитель телекоммуникационного оборудования, уступающий первое место лишь «Моторолле». Уровень продаж и доходов «Нокии» растет более чем на 30 % ежегодно. Каким образом этот бывший конгломерат занял ведущую позицию в мире по сотовому оборудованию? Ответ можно найти в истории, географическом положении, политике и экономике Финляндии и ее скандинавских соседей.

Все началось в 1981 году, когда Скандинавские страны собрались вместе с целью создания первой в мире международной сети сотовых телефонов. С низкой плотностью населения холодные территории Скандинавских стран создавали все предпосылки для того, чтобы живущие здесь народы стали пионерами в этой области, так как затраты на проведение традиционной проволочной телефонной связи у них были намного выше, чем во многих других государствах. Поэтому телекоммуникационные услуги были крайне востребованы. Людям, ведущим машины зимой в Арктике, владельцам отдаленных северных домов нужны телефоны, чтобы позвать, например, кого-нибудь на помощь в случае беды. В результате Швеция, Норвегия и Финляндия стали первыми странами в мире, которые серьезно отнеслись к идее о сотовой телекоммуникации. Они выявили, что в то время, как пользователь платил около 800 долларов за проведение про-

лочной телефонной связи в отдаленные районы, эти же районы могли быть подключены к беспроводной сотовой связи всего за 500 долларов с человека. Как следствие, к 1994 году 12 % населения в Скандинавии стали владельцами сотовых телефонов, по сравнению с менее чем 6 % в США, представляющие второй по значимости развитый рынок в мире.

«Нокия», являясь долгое время поставщиком телекоммуникационного оборудования, занимала выгодную позицию, но были и другие условия в Финляндии, которые помогли ей развить свою конкурентоспособность. По сравнению с другими развитыми странами Финляндия никогда не имела национальной телефонной монополии. Наоборот, телефонные услуги в стране осуществляли около 50 автономных местных телефонных компаний, чьи советы директоров устанавливали цены в результате референдума (что значит — низкие цены). Эти независимые и беспокоящиеся о ценах провайдеры телефонных услуг мешали «Нокии» добиться монополии в своей стране. С типичным финским прагматизмом они бы сотрудничали с самым дешевым поставщиком, будь это «Нокия», «Моторола», «Эриксон» или кто-нибудь еще. Эта ситуация резко отличалась от той, которая преобладала в большинстве развитых странах до конца 80-х и начала 90-х годов, где местные телефонные монополии обычно покупали оборудование у ведущего местного поставщика или изготавливали его сами. «Нокия» отреагировала на это давление тем, что старалась делать все возможное, чтобы снизить затраты на производство, оставаясь при этом ведущей компанией в области технологий.

Последствия этих усилий очевидны. В то время как «Моторола» остается фирмой номер один по производству сотового оборудования, некогда неприметная финская фирма «Нокия» внезапно появилась на горизонте. И именно «Нокия», а не «Моторола» является лидером в цифровой сотовой технологии, за которой будущее. «Нокия» лидирует в этой области, потому что страны Скандинавии первыми переключились на цифровые технологии — на пять лет раньше всех других стран.

Стимулируемая своими финскими покупателями, ориентированными на невысокие цены, «Нокия» сейчас имеет самую низкую систему расходов по сравнению со всеми мировыми производителями сотового оборудования, имея больше дохода, чем «Моторола».



### **Вопросы:**

1. Назовите и дополните не рассмотренные в данном кейсе причины уверенного роста объемов продаж фирмы «Ноккиа» на международных рынках.
2. Всегда ли отсутствие государственной монополии в предоставлении каких-либо услуг, в том числе телекоммуникационных, может быть стимулом для роста в какой-либо сфере?

### **КЕЙС 7. Расцвет индустрии программного обеспечения в Индии**

Являясь относительно бедной страной, нелегко представить Индию в качестве нации, способной заявить о себе в сфере высоких технологий, таких, например, как индустрия программного обеспечения. Однако чуть более десяти лет назад как раз эта индустрия поразила скептиков и стала играть важную роль в международной индустрии программного обеспечения. Между 1991—1992 и 1996—1997 годами уровень продаж в индийских компаниях, занимающихся компьютерными программами, возрос на 53 % ежегодно. В 1991—1992 годах товарооборот составил 388 млн долларов. К 1996—1997 годам эта цифра достигла 1,8 трлн долларов. В 1997 году в Индии насчитывалось до 760 компаний, занимающихся программным обеспечением. В них работало 160 000 программных инженеров (третье место в мире по концентрации специалистов такого рода). Во многом этому росту способствовал экспорт товаров. В 1985 году экспорт компьютерных программ в Индии составлял менее 10 млн долларов. В 1996—1997 годах экспорт достиг 1,1 млрд долларов и, по прогнозам, должен был увеличиться до 4 млрд к 2000—2001 годам. Доказательством этого роста является поток инвестиций, поступающих в индийские компьютерные компании от иностранных инвесторов, включая такие четыре ведущие американские компании, как «Microsoft», «IBM» и «Oracle Computer Associates».

Развитие компьютерной индустрии в Индии базировалось на контрактах и проектных работах для зарубежных клиентов. Например, многие индийские компании занимаются приложениями для своих клиентов, меняют кодировку или перемещают компьютерные программы с одного инструментального комплекса на другой. Все большее число индийских компьютерных

компаний становятся задействованными в важных проектах по развитию для иностранных клиентов. Например, «TCS», самая большая индийская компьютерная компания, сотрудничает с «Ernst&Young», в результате чего «TCS» разрабатывает и осуществляет поддержку программ для мировых клиентов «Ernst&Young». «TCS» также начала сотрудничать с «Microsoft», в результате чего была создана безбумажная национальная система хранилища акций для индийской фондовой биржи. В ее основу легли операционная система MICROSOFT'S WINDOWS NT и SQL-технология базы данных сервера.

Компьютерная индустрия в Индии появилась, несмотря на бедную инфраструктуру информационных технологий. В 1997 году в Индии было лишь 1,8 млн установленных персональных компьютеров при численности населения в 1 млрд человек. При наличии 1,5 телефонных линии на 100 человек, Индия имеет один из наименьших уровней внедрения фиксированных телефонных линий в Азии, если не в мире. В 1997 году мест подключения к Интернет было лишь 45 000 по сравнению с 30 млн в Штатах. Но продажа персональных компьютеров увеличилась. В 1998 году их было продано более 500 000. Быстрый рост мобильных телефонов в основных городах Индии до некоторой степени компенсирует нехватку фиксированных телефонных линий.

Объясняя успешное развитие компьютерной индустрии, индийские предприниматели в этой области указывают на ряд факторов. Хотя общий уровень образования в Индии низкий, средний класс чрезвычайно образованный, и ведущие образовательные институты признаются во всем мире. В Индии также всегда делался упор на инженерное образование. Другим положительным моментом с точки зрения иностранцев является то, что английский — рабочий язык для индийского среднего класса — «пережиток» со времен английского раджы. Еще одним плюсом является уровень заработной платы. В Америке инженеры компьютерных программ чрезвычайно редки, поэтому базовая зарплата стала одной из самых высоких в Америке. Начинающие программисты получают 70 000 долл. в год. В Индии они получают всего 5 000 долл. в год, что по международным стандартам является ничтожно малой суммой, но высокой для жителей Индии. Зарплаты программистов растут очень быстро в Индии, так же как и производительность. В 1992 году работа одного инженера-

программиста выражалась суммой около 21 000 долларов. В 1996 году эта цифра достигла 45 000 долларов. Многие индийские фирмы сейчас считают, что они достигли критической массы, необходимой для реализации положительного эффекта масштаба в развитии компьютерной индустрии и для соответствия требованиям важных мировых партнеров и клиентов.

Еще одним фактором, сыгравшим на руку Индии, является то, что спутниковая коммуникация способствовала преодолению расстояния как препятствия при ведении бизнеса с иностранными клиентами. Так как программы — это не что иное, как комбинации «0» и «1», они могут передаваться со скоростью света и по незначительной цене в любую точку мира. В мире постоянных коммуникаций географическое положение Индии дало ей выигрывать в часовой зоне. Индийские компании смогли использовать международный рынок для предоставления услуг по извлечению данных из внешних источников, включая растущий рынок по отдаленной поддержке программ. Индийские инженеры могут устранить ошибку в программе, обновить системы или обработать данные вечером, пока их пользователи из западных компаний спят.

Для удержания своей конкурентоспособности индийские компьютерные компании вкладывают много денег в обучение и приобретение первоклассных навыков по программированию. Они также с энтузиазмом адаптируют международные стандарты качества, и особенно сертификат ISO 9000. Индийские компании также начинают вторжение в компьютерный бизнес, нацеливаясь на освоение внутреннего рынка. Есть мнение, что конкуренция индийских компаний с такими фирмами, как «Microsoft», «Oracle», «PeopleSoft» и «SAP», — это всего лишь вопрос времени.

### **Вопросы:**

1. Каковы основные причины увеличения продаваемых индийскими компаниями товаров и услуг на международном рынке?
2. Какова роль правительства Индии в этом процессе?
3. Какова связь между политико-экономическими составляющими и подъемом индустрии программного обеспечения?

## КЕЙС 8. «Hewlett-Packard» в Сингапуре

В конце 60-х годов «Hewlett-Packard» («НР») искал в Азии недорогое местоположение для производства электронных составляющих, в которых использовались трудоемкие технологии. Компания рассмотрела несколько местоположений и остановилась на Сингапуре, открыв там в 1970 году свой первый завод. Хотя Сингапур не отличался самыми низкими трудозатратами в регионе, они были ниже по сравнению с Северной Америкой. Также Сингапур обладал рядом преимуществ, которые нельзя было выявить в других местах в Азии. Образовательный уровень местных рабочих был высок. Многие люди владели английским. Положение правительства Сингапура казалось стабильным и придерживалось курса на экономическое развитие. В городе была одна из лучших инфраструктур региона, включая хорошие средства сообщения, транспортную сеть и быстро развивающуюся промышленную и коммерческую базу. «НР» также смог получить от правительства Сингапура благоприятные условия, касающиеся налогов, пошлин и субсидий.

В начале завод не производил ничего, кроме основных компонентов. Сочетание низких расходов на зарплату и благоприятного налогового режима сделали завод доходным на ранней стадии развития. В 1973 году «НР» перевел производство одного из своих основных портативных калькуляторов из США в Сингапур. Целью было снижение производственных затрат, что быстро удалось сделать на заводе в Сингапуре. Будучи уверенным в способности этого завода производить готовые товары, а не только отдельные части, руководство «НР» перевело производство и других товаров в течение следующих нескольких лет в Сингапур, включая производство клавиатур, дисплеев и интегральных схем. Однако все они все еще разрабатывались и изначально производились в США.

Изменение в статусе произошло в начале 1980 года, когда «НР» начал всемирную кампанию по увеличению качества продукции и снижению затрат. «НР» перевел производство своего калькулятора HP41C в Сингапур. Менеджеры на заводе в Сингапуре получили задание значительно снизить производственные затраты. На что они заявили, что это возможно при условии, если им разрешат изменить дизайн товара, — его производство в этом случае потребует меньших затрат. Центральное руководство

«НР» согласилось, и 20 инженеров из Сингапура работали в течение года в Америке, чтобы научиться проектировать особые интегрированные схемы. Вернувшись подготовленными в Сингапур, они начали реконструировать HP41C.

В итоге — огромный успех. Изменив HP41C, сингапурские инженеры смогли снизить производственные затраты на 50 %. Не останавливаясь на достигнутом, инженеры завода в Сингапуре начали реконструировать и другие товары, которые они производили. Руководство «НР» было настолько вдохновилось успехами этого завода, что в 1983 году производство всей линии калькуляторов было перенесено в Сингапур. За этим последовал частичный перенос в Сингапур в 1984 году производства чернильного принтера и в 1986 году — клавиатуры. Во всех случаях завод занимался реконструкцией товаров и во многих случаях им удавалось снизить производственные расходы более чем на 30 %. Однако все эти товары все еще разрабатывались и изначально производились в США.

В конце 80-х — начале 90-х годов завод в Сингапуре взял на себя добавочные обязательства, особенно касающиеся бизнеса по производству чернильных принтеров. В 1990 году завод получил задание — реконструировать «НР-принтер» для японского рынка. Хотя первый вариант был неудачным, менеджеры в Сингапуре настаивали, чтобы им предоставили вторую попытку. И в 1991 году они получили задание изменить принтер «DeskJet-505» для японского рынка. В этот раз проектируемая модель имела успех со значительным уровнем продаж в Японии. Ободренный этим успехом, завод продолжал брать добавочные обязательства по реконструкции товаров. Сейчас он считается ведущим заводом внутри международной сети «НР», отвечая не только за производство, но и за разработку и дизайн серии небольших принтеров, ориентированных на Азиатский рынок.

### **Вопросы:**

1. Покажите преимущества Сингапура с точки зрения инвестора.
2. С чем связаны новшества, внесенные в технологический процесс по предложению сингапурской стороны?
3. Каковы, на Ваш взгляд, перспективы развития подразделений «НР»?

## КЕЙС 9. Маркетинговая стратегия «Procter&Gamble»

«Procter&Gamble» («P&G») — крупная американская компания по производству потребительских товаров, заслужившая репутацию одной из лучших мировых торговых фирм. Имея свыше 80 основных брендов, «P&G» получает 20 млрд долл. дохода по всему миру. «P&G» доминирует в производстве жидких моющих средств, чистящих средств и средств личной гигиены. Компания развивалась на зарубежных рынках в послевоенные годы, следуя своей международной стратегии — осуществляя перенос фабричных марок и маркетинговой политики, разработанных в США, в страны Западной Европы, — в начале довольно успешно. В течение следующих 30 лет в результате осуществления этой программы появилась классическая международная фирма, в которой новая продукция и новые маркетинговые стратегии разрабатывались в США, а затем их переносили в другие страны, осуществляя при этом только минимальную адаптацию программ для размещения их в других странах.

Первые признаки о дефектности этой политики появились в 1970-х годах, когда «P&G» потерпела серьезные неудачи в Японии. К 1985 году, после 13 лет работы в Японии, «P&G» все еще теряла 40 млн долл. в год. Разместив одноразовые полотенца на японском рынке и имея 80 % доли на рынке, к началу 1980-х годов компания владела лишь скудными 8 %. Лидирующие позиции на рынке заняли три основные японские фирмы по производству потребительских товаров. Проблема «P&G» заключалась в том, что их полотенца на вкус японских потребителей были недостаточно объемными. Японская фирма «Као» разработала собственную линию производства товаров, которые больше соответствовали вкусам японцев. «Као» поддержала свой новый товар стремительной маркетинговой кампанией и была быстро вознаграждена, получив 30 % рынка. Только позже «P&G» поняла, что ей нужно было изменить полотенца, чтобы удовлетворить вкусам японских потребителей. В результате «P&G» смогла увеличить свою долю на рынке до 30 %. И как пример международного признания, полотенца, которые «P&G» разработала для японского рынка, стали пользоваться огромным спросом в США.

Опыт «P&G» с одноразовыми полотенцами в Японии побудил компанию обдумать процесс разработки своих новых товаров и философию маркетинга. Компания признала, что ее ме-

год ведения бизнеса, ориентированного только на США, больше не работал. С конца 80-х годов «P&G» пыталась более ответственно подходить к разработке новых товаров и маркетинговых стратегий для своих филиалов в Японии и Европе. В результате компания стала более чутко реагировать на местные отличия во вкусах и предпочтениях потребителей и признала, что хорошие товары могут быть разработаны и за пределами США.

Несмотря на явные изменения в «P&G», появление компании на польском рынке шампуней проиллюстрировало, что у нее еще есть перспективы для изменений своих давно установившихся традиций. Летом 1991 года «P&G» появилась на польском рынке со своим шампунем «Vidal Sasson Wash&Go», шампунь и кондиционер — все в одном, который был пользовался огромным спросом в США и Европе. Запуск продукта поддерживался маркетинговой кампанией, выполненной в американском стиле в не виданных для Польши масштабах. Вначале, казалось, кампания срабатывала, так как «P&G» завладела более 30 % рынка шампуней в Польше, но в начале 1992 года продажи внезапно упали. Затем пошли слухи: «Wash&Go» вызывал перхоть и потерю волос — заявления, которые «P&G» активно отвергал. Затем появились шутки. Та, которая была распространена в Польше, звучала так: «Я помыл свою машину “Wash&Go” и шины полысели». А когда президент Лех Валенса предложил свою кандидатуру на пост премьер-министра, критики высмеяли эту идею как «сочетание два в одном, так же как “Wash&Go”».

Где же «P&G» допустил ошибку? Самое распространенное предположение — это то, что компания слишком жестко продвигала «Wash&Go» в стране, которая с небольшим энтузиазмом отнеслась к дерзкому американскому стилю рекламирования товара. Опрос, проведенный «Pentor», частной компанией по рыночным исследованиям в Варшаве, показал, что поляков, которым не нравилась реклама «P&G», было в три раза больше, чем тех, которым она нравилась. «Pentor» также утверждал, что выдающаяся рекламная кампания имела противоположный эффект, потому что долгие годы коммунистической пропаганды заставили поляков сделать вывод о том, что реклама — это просто способ избавиться от товара, который никто не хочет покупать. Некоторые также полагали, что «Wash&Go», которую разработали для американских потребителей, моющих голову ежедневно, была слишком за-

мысловата для польских покупателей, которые менее зациклены на личной гигиене. Таким образом, «P&G» еще раз столкнулась с собственными ошибками, потому что опять был осуществлен перенес продукта и маркетинговой стратегии из США в другую страну без каких-либо изменений по отношению к вкусам и предпочтениям местных потребителей.

### **Вопросы:**

1. Выделите основные преимущества маркетинговой стратегии «Procter&Gamble», дающие возможность продвижения на иностранные рынки.
2. Обоснуйте причины неудач компании в некоторых странах.
3. Назовите, какие из составляющих маркетинговой стратегии использовались компанией с большим и меньшим успехом?

### **КЕЙС 10. Маркетинговая стратегия «Nike».**

«Nike» (*безобразный американец*) всегда культивировал имидж бунтаря — James Dean в кедах. «Nike» была основана в 1972 году Phil Knight, звездой спорта в прошлом, и Bill Bowerman, его тренером. С того момента компания превратилась из простого поставщика кроссовок для профессиональных атлетов в международного лидера по производству обуви и одежды для атлетов с уровнем продаж в 10 млрд долларов, 40 % из которых поступают из-за рубежа. Три фактора поддерживают успех компании: качество и новые идеи в продукции, предоставление услуг спонсора ведущим атлетам, таким, как Майкл Джордан и Тайга Вудз, и международная реклама, которая обеспечила компании устойчивый имидж.

Имидж «Nike» как хладнокровного борца-бунтаря прослеживается во всех рекламных кампаниях. Рекламы «Nike» убеждают своих покупателей забыть о последствиях и «просто сделать это!» Конечно, облачившись сначала в одежду «Nike». В Америке идея бунтарства работала очень хорошо. «Nike» является ведущей фирмой на рынке, продавая 20 % обуви и одежды для каждого мужчины, женщины и ребёнка в стране. Компания была настолько успешной, что сейчас трудно представить, как она может продолжать развиваться на развитом рынке Америки. Это не очень приятная мысль для агрессивных, амбициозных, рискованных людей — таких, как Фил Найт, генеральный директор «Nike». Господин Найт поставил цель — увеличивать доходы на



15 % ежегодно и сосредоточил внимание компании на международных рынках, где возможности роста представляются намного более привлекательными. По сравнению с насыщенным рынком США ежегодные продажи «Nike» на одного человека составляют 4\$ на человека в Японии, 3\$ — в Германии и около 2 центов — в Китае. Найт хочет, чтобы уровень международных продаж превосходил на 50 % уровень общих продаж.

В этой связи существует лишь одна проблема. Баскетбол до сих пор является периферийным спортом за пределами Америки. Бег — это тоже страсть, в основном американцев. А уж о бейсболе и американском футболе вообще не может быть и речи! Если «Nike» собирается расширить свой международный бизнес, то ей нужно будет ориентироваться на доминирующий в мире спорт — футбол. Но во многих странах футбол представляет национальную страсть и гордость, а «Nike» — американская компания, причем американцы не очень сильны в футболе. Также у футбола есть лидирующие поставщики обуви и одежды, такие, как «Adidas» и «Umbro», которые заключили контракты о спонсорстве с основными ведущими командами и спортсменами.

Однако Найт и его команда не боятся решать такую сложную задачу. Став еще раз неудачником, «Nike» вступил в агрессивную рекламную кампанию с целью уведомления футбольного мира о существовании такой марки. Весной 1996 года «Nike» объявил о своих намерениях по всему миру в сериях реклам футбольных журналов. «Европа, Азия и Латинская Америка! — вещала реклама. — Сооружайте баррикады на своих стадионах. Прячьте свои трофеи. Вкладывайте деньги в дезодоранты. Как были сокрушены Азия и Латинская Америка, тоже произойдет и в Европе... мир предупредили!». Мир, как оказалось, не развеселился. Реакция выражалась в словах: «Что о себе думают эти американцы, и причем здесь дезодорант?». Однако «Nike» только начал свою кампанию.

Далее последовала телереклама, изображающая сатану и его демонов, играющих в футбол против команды «Nike». Реклама, которая обошлась в кругленькую сумму, шла по всему миру. Найт признал эту рекламу своей любимой, и она действительно очень хорошо работала в Америке. Европейские телевизионные компании, наоборот, посчитали ее слишком страшной и неприятной для показа в основное время вещания, когда телевизоры

смотрят дети. Реклама также вызвала поток возмущенных писем от телезрителей. Но все это являлось зерном для мельницы американского «бунтовщика», и поэтому «Nike» двинулся дальше с рекламой для английского телевидения, где звезда французского футбола рассказывал в подробностях, как он плюнул на своего фаната и обозвал своего тренера, что помогло ему заключить контракт с «Nike». После этой рекламы последовала резкая передовая статья в адрес «Nike» в Бюллетене Управления футбольной федерации ФИФА. Сеп Блаттер, нынешний президент ФИФА, осудил «рекламную тенденцию, которая прославляет насилие и плохой вкус... такой стиль не рекламирует никакие ценности, особенно если говорить о впечатлительной молодежной публике».

Что действительно вызвало антиамериканские разговоры в футбольных ведущих кругах, так это удачный ход «Nike» в Бразилии. Бразильская команда является легендой, выиграв пять чемпионатов мира. Она также является живым символом бразильской культуры самбо и источником национальной гордости. Представьте тот шок, который произошел, когда шумные американцы, вальсируя, вошли в город с огромной кучей денег и купили право на спонсирование национальной бразильской команды в течение следующих 10 лет, отстранив существующего спонсора «Umbro». Сделка, которая обошлась в 200 млн долл., предполагает участие бразильцев в матчах, организованных «Nike», а также в мероприятиях компании, помимо обязательства выступать в форме и обуви от «Nike» с логотипом этой компании. Для футбольных влиятельных кругов это было похоже на то, как будто вестготы захватили футбольный храм.

В то время как «Nike» отдала от себя футбольные влиятельные круги, не совсем ясно, что происходит с намеченным потребителем — молодежью мира. Футбольные влиятельные круги могут ненавидеть рекламу «Nike» с сатаной, но менеджеры «Nike» говорят, что аудитория подростков была просто очарована, когда французский футболист Кантона, говоря «Au gevoig», забивает решающий гол через дьявола. Молодежи это наверняка нравится.

### **Вопросы:**

1. Какие элементы маркетинговой стратегии представлены в данном кейсе достаточно подробно? С чем это связано?

2. Чем объясняется агрессивный тип рекламы «Nike», по Вашему мнению?
3. Что в ближайшей перспективе сможет предпринять компания для увеличения объемов продаж на зарубежных рынках?

#### **КЕЙС 11. Международная инвестиционная стратегия «Electrolux»**

По уровню продаж 1998 года в 110 млрд шведских крон (14 млрд долл.) «Electrolux» является самым большим производителем бытовых электроприборов (стиральных машин, посудомоечных машин, холодильников, пылесосов и т. д.). Будучи компанией с небольшим внутренним рынком Швеции, «Electrolux» всегда был вынужден искать другие рынки для развития. К 1997 году компания осуществляла более чем 87 % продаж за пределами Швеции. Чуть более 52 % от общего объема продаж производится в Западной Европе и 27 % приходится на Северную Америку. Однако в последние годы быстрое развитие наметилось в Азии (7 % доходов) и в Латинской Америке (6,4 % доходов). К началу 1998 года в компании работало более чем 100 000 человек по всему миру. «Electrolux» владел 150 заводами и 300 складами, расположенными на территории 60 стран, и продавал до 55 млн товаров в год в 150 странах.

Экспансия «Electrolux» в Азию, Восточную Европу и Латинскую Америку началась в начале 1990 года после анализа, в результате которого был сделан вывод, что рынок в Западной Европе и Северной Америке насыщен бытовыми приборами. Компания считала, что развитие в будущем в этих регионах будет замедлено из-за спроса, обусловленного необходимостью замещения и сниженным ростом населения, и, скорее всего, не превысит 2—3 % ежегодно. Лейф Джоансон, генеральный директор «Electrolux», решил, что компания была слишком зависима от этих высокоразвитых рынков. Он убеждал, что компания должна осуществить активную экспансию на рынки развивающихся стран, если она хочет сохранить свой уровень роста. Компания оценила, что спрос на бытовые товары в Азии, Западной Европе и Латинской Америке может увеличиваться на 20 % ежегодно в течение следующих 10 лет, а возможно, и дольше. Таким образом, он поставил непростую цель для «Electrolux» — компания должна была увеличить уровень продаж в этих зарождающихся

рынках от 1,35 млрд долл. в 1994 году до 2,7 млрд долл. в 1997 году (этот план был даже перевыполнен). Дополнительной целью для «Electrolux» было вхождение в тройку ведущих поставщиков бытовых товаров в Юго-Восточную Азию к 2000 году.

В дополнение к мощному потенциалу развития еще одним определяющим моментом было то, что главные международные конкуренты «Electrolux» — «General Electric» и «Whirlpool» в США и «Bosch-Siemans» в Германии — недавно объявили о подобных планах. «Electrolux» считал, что лучше осуществить это план быстрее, чем опоздать в гонке за право выйти на эти появляющиеся рынки.

Приняв решение об экспансии, «Electrolux» должен был принять решение о том, как добиться осуществления этой претенциозной цели. Сочетание затрат и таможенных пошлин делали экспорт продукции с заводов, находящихся в Западной Европе и Северной Америке, неэкономичным. Вместо этого для разных регионов и стран были приняты разные подходы. Были рассмотрены все возможности — приобретение концернов, организация совместных предприятий, усиленные рекламные кампании. «Electrolux» заявил, что он готов затратить 200 млн долл. в год, чтобы усилить свое присутствие на этих рынках.

«Electrolux» впервые появился на рынке в Восточной Европе в 1991 году, когда он приобрел «Lehel», являющийся самым крупным производителем бытовой техники в Венгрии. В середине 90-х годов «Electrolux» принял решение основать компании в России, Польше и Чешской Республике, которые будут полностью являться его собственностью. Другой подход требовался в Азии. Правила, касающиеся иностранной собственности в Китае и Индии, например, практически заставили «Electrolux» работать через совместные предприятия с местными партнерами. В Китае, являющемся самым быстро увеличивающимся рынком в мире, компания уже в 1994 году имела совместные предприятия по производству компрессоров, пылесосов и водоочистительного оборудования. С 1994 по 1997 год компания вложила еще 300 млн долл. для постройки в стране 5 заводов. В Южно-Восточной Азии «Electrolux» делал больше акцент на маркетинг продукции, импортируемой из Китая, чем на местное производство. Что касается Латинской Америки, то здесь компания увеличивалась за счет приобретений. Кульминацией этого процесса стала

покупка «Refi par», крупнейшего производителя холодильников в Бразилии. Целью «Electrolux» является превратить «Refi par», где уровень продаж в 1995 году составил 600 млн долл., в латиноамериканскую базу по производству бытовой техники.

Хотя «Electrolux» достаточно успешно реализовывал программу по размещению своей продукции в других странах, процесс экспансии не обошелся без проблем. В 1997 году компания претерпела значительное снижение доходов из-за ухудшающихся рыночных условий в Бразилии и Азии. Снижение доходов выявило ряд серьезных недостатков, которые развились в международной системе производства этой фирмы. Хотя компания сильно увеличилась за счет различного рода приобретений в начале 1990-х годов, она не совершенствовала своего производства. В результате часто наблюдалось повторение производственных мощностей внутри одного региона. В начале 1998 года новый генеральный директор «Electrolux» Майкл Трешоу объявил о планах реструктуризации, в результате чего закрывалось 12 000 рабочих мест, 25 заводов и 50 складов в разных странах. В то же время Трешоу заверил о готовности «Electrolux» строить международную корпорацию со значительным количеством филиалов на развивающихся рынках мира.

### **Вопросы:**

1. Обоснуйте основные черты, характеризующие стратегию «Electrolux» при продвижении на зарубежные рынки.
2. Элементы каких видов стратегий можно выделить в деятельности корпорации?
3. Какие способы проникновения на зарубежные рынки использовала корпорация?
4. В чем особенность экспансии стратегии «Electrolux»?

### **КЕЙС 12. Глобальные стратегии «General Motors»**

«General Motors» — одна из старейших многонациональных корпораций в мире. Основанная в 1908 году, «GM» создала свой первый международный филиал в 1920 году. Сейчас это самая большая промышленная корпорация в мире и самый крупный производитель автомобилей с годовым доходом, превышающим 100 млрд долларов. Компания продает 8 млн транспортных средств в год, из которых 3,2 млн производится и продается за пределами Северной Америки. В 1997 году доля «GM» на рынке Север-

ной Америки составила 31 %, а в остальных странах эта цифра равнялась 8,9 %.

Исторически филиалы «GM» были сосредоточены в Западной Европе. Такие местные торговые марки, как «Opel», «Vauxhall», «Saab» и «Holden», помогли компании продать 1,7 млн транспортных средств в 1997 году и приобрести 11,3 % доли рынка, уступив лишь компании «Ford». Хотя «GM» долгое время присутствовала в Латинской Америке и Азии, до последнего времени уровень продаж там составлял лишь небольшую долю от общего дохода компании за рубежом. Однако в планах «GM» — существенно изменить ситуацию. Чувствуя, что Азия, Латинская Америка и Восточная Европа могут быть рынками роста автомобильной промышленности, «GM» начала рискованное предприятие по инвестированию 2,2 млрд долл. в 4 новых промышленных завода в Аргентине, Польше, Китае и Таиланде. Этому расширению масштабов производств сопутствует изменение политики «GM» в управлении международной производственной деятельностью.

Обычно «GM» относился к развивающимся странам, как к свалке для устаревших технологий и немодных моделей. Всего несколько лет назад, например, бразильские заводы «GM» штамповали «Chevy Chevettes», который не выпускался в Северной Америке уже долгие годы. Руководство «GM», находящееся в Детройте, видели в этом способ выжать максимум наличных денег из инвестиций компании в устаревшие технологии. Менеджеры «GM» в развивающихся странах, однако, восприняли это как знак того, что центр не рассматривал их производственную деятельность как значительную. Это мнение подтвердилось еще и тем фактом, что большинству филиалов диктовались производственные и маркетинговые планы, которые формулировались в главном офисе компании в Детройте, а не на местах.

Что касается филиалов в Европе, то руководство там осуществлялось вполне самостоятельно. Им часто разрешали разрабатывать свои собственные модели и формулировать свою собственную маркетинговую стратегию. Эта региональная и национальная автономия позволила европейским филиалам «GM» производить машины, которые отвечали нуждам местного населения. Однако это приводило к повторению дорогостоящих усилий по дизайну и производству и неспособности обмениваться цен-

ными технологиями, навыками и практикой среди дочерних предприятий. Таким образом, пока «GM» осуществлял жесткое руководство над своими производственными мощностями в развивающихся странах, контроль за предприятиями в Европе был слабым. В результате получилась компания, в которой международным филиалам не доставало слаженности.

«GM» пытается изменить эту ситуацию, переключившись с централизованного управления со стороны Детройта на практику преуспевающих центров компании повсеместно. Компания пытается использовать эти центры с целью обеспечения своих международных подразделений последними технологиями. Четыре новых завода, строящихся сейчас в развивающихся странах, являются воплощением этого нового подхода. Все они идентичны, задействуют первоклассные технологи. В дизайне каждого из них принимали участие не американцы, а команда инженеров из Бразилии и Германии. Строя идентичные заводы, «GM» может повторить достижение «Toyota», чьи заводы настолько похожи, что любое изменение в машине, сделанное в Японии, может сразу же дублироваться по всему миру. Прототипом заводов «GM» стал завод «Eisenach» в Германии, руководство которым осуществляет дочерняя компания «Опеля». Именно на заводе «Eisenach» «GM» узнала, как внедрять систему неприбыльного производства, введенную компанией «Toyota». Сейчас завод является самым эффективным в Европе и лучшим внутри компании «GM», с уровнем производства в два раза выше по сравнению со многими заводами в Северной Америке, занимающимися сборкой. Когда строительство заводов будет завершено, каждый из них будет производить современные транспортные средства для местного рынка.

«GM» также пытается разрабатывать и производить такие транспортные средства, которые имеют общую международную платформу. Команды инженеров из Германии, Детройта, Южной Америки и Австралии сейчас работают над этим. Местные заводы будут иметь право изменять элементы машин, чтобы удовлетворять вкусы и запросы местных покупателей. Придерживаясь общей международной платформы, компания сможет снизить свою общую структуру затрат. Первым результатом этих усилий стал «Cadillac Seville», который был разработан в 1998 году для продажи в более чем 40 странах. Группа мини-вэнов «GM» с пере-

дним приводом также была разработана с общей платформой, что позволит производить их в разных местах мира, как это произошло с «Opel Astra», которая пользуется наибольшим спросом из всех машин «GM» в Европе.

Несмотря на предпринимаемые смелые шаги по усилению международной интеграции, на горизонте «GM» все еще наблюдается множество проблем. По сравнению с компаниями «Ford», «Toyota», «Mercedes»/«Chrysler», «GM» все еще страдает от высоких затрат, низкого качества и разнообразия брендов. В то время как ее продвижение на появляющиеся рынки может основываться на предположении, что в этих районах увеличится спрос на продукцию, другие автомобильные компании также расширяют свои производственные мощности на тех же рынках, увеличивая спектр мощности международного доступа и ценовых войн. В заключение нужно отметить, что многие утверждают, что движение «международных автомобилей» неверное. Инженеры в Германии на заводе «Opel Russelsheim», который занимает ведущие позиции в конструировании многих международных моделей, высказывают опасение, что явно европейские элементы, которые считаются основными для успеха на местном уровне, могут быть отброшены в попытке разработать так называемый «международный» автомобиль.

### **Вопросы:**

1. Обоснуйте разницу в способах продвижения компании на европейские и другие рынки.
2. Каковы преимущества различных видов функционирования предприятий «GM» на зарубежных рынках?
3. В чем особенность стратегии «GM» на международных рынках?

### **КЕЙС 13. Международная деятельность «McDonald's»**

Основанный в 1955 году, «McDonald's» к началу 80-х годов столкнулся с проблемой: после трех десятилетий быстрого роста, американский рынок ресторанов быстрого питания начал показывать первые признаки насыщения. Ответным шагом было решение быстро развить подобную сеть за рубежом. В 1980 году 28 % новых ресторанов сети были за границей, в 1986 году эта цифра достигла 40 %, в 1990 — 60 %, а в 1997 году — 70 %.



С начала 80-х годов иностранные доходы и прибыль увеличивались на 22 % в год. К 1997 году фирма имела около 10 752 ресторанов в 108 странах за пределами США. Они принесли 16,5 млрд долл. (53 %) от 31 млрд общих доходов фирмы.

«McDonald's» не показывает никаких признаков замедления бизнеса и в настоящее время. Руководство отмечает, что существует только один ресторан «McDonald's» на каждые 500 тыс. человек в зарубежных странах, в котором они постоянно занимаются бизнесом. В США один ресторан «McDonald's» приходится на каждые 25 тыс. человек. В планах фирмы стоит продолжение развития сети своих ресторанов за рубежом. В Англии, Франции и Германии вместе взятых фирма открыла еще 500 ресторанов в период с 1995 по 1997 год с общей прибылью в 37 %. В 1997 году «McDonald's» заявил, что будет открывать 2000 ресторанов в год в ближайшем будущем, большая часть которых будет находиться за пределами США. Фирма планирует разместить большую часть ресторанов в Латинской Америке, инвестируя туда 2 млрд долларов в течение нескольких лет.

Ключевым моментом успешного развития фирмы за рубежом является детальное планирование. «McDonald's» появляется на территории другой страны только после тщательных приготовлений. Перед тем как открыть свой первый ресторан в Польше в 1992 году, «McDonald's» провел 18 месяцев, устанавливая необходимые контакты и знакомясь с местной культурой. Месторасположение, недвижимое имущество, поставки, персонал, отношения с юридическими и административными органами — все было продумано заранее. В июне 1992 года команда из 50 работников из США, России, Германии и Англии отправилась в Польшу, чтобы помочь с открытием там первых четырех ресторанов. Они должны были принять на работу и обучить местный персонал. К середине 1994 года вся команда, кроме одного человека, отправилась в свои страны проживания. Их заменил местный персонал, чьи навыки достигли уровня, требуемого в ресторанах «McDonald's».

Другим успешным моментом международной стратегии фирмы является экспорт управленческих навыков, которые способствовали ее росту в США, а не только самих продуктов быстрого приготовления. Успех «McDonald's» в Америке был основан на формуле тесного сотрудничества с поставщиками, продуманной

маркетинговой стратегии, жесткого контроля над уровнем запасов и системой франшиз. Хотя система работала безотказно в США, в других странах необходим был ряд изменений. Одной из самых больших трудностей было внедрение на каждом складе той же культуры и стандартных процедур, которые были признаком успеха в США. Чтобы преуспеть в этом, «McDonald's» заручился поддержкой крупных партнеров с помощью совместных предприятий. Эти партнеры играли ведущую роль в процессе узнавания и переноса ценностей фирмы для местных работников.

Иностранные партнеры также играли ключевую роль, помогая «McDonald's» адаптировать свои маркетинговые методы и меню к местным условиям. Хотя продукты быстрого приготовления американского типа остаются основными в меню, были еще добавлены местные продукты. В Бразилии, например, «McDonald's» продает безалкогольный напиток, приготовленный из guarana — ягоды, произрастающей вдоль Амазонки. Партнеры «McDonald's» в Малайзии, Сингапуре и Тайланде наслаждаются коктейлями с добавлением durian — фрукта с отталкивающим запахом (по крайней мере, на вкус американцев), который местные жители считают возбуждающим. В арабских странах рестораны «McDonald's» имеют меню «Halal», которое обозначает соответствие мусульманским правилам приготовления еды, особенно говядины. В 1995 году «McDonald's» открыл первый кошерный ресторан в Иерусалиме. В ресторане нет молочных продуктов. А в Индии большой «Мак» делается с бараниной и называется «Магараджи Мак».

Самой большой проблемой «McDonald's» было воспроизведение своей американской сети поставок в других странах. Американские поставщики очень лояльны к «McDonald's», так как их судьба тесно связана с судьбой «McDonald's». «McDonald's» поддерживает очень жесткие правила в отношении всех сырых используемых ингредиентов, что является ключом к постоянству и контролю качества. За пределами США «McDonald's» обнаружил, что поставщики не настолько заинтересованы во вложении инвестиций, чтобы соответствовать требованиям, предъявляемым к продуктам. В Великобритании, например, у «McDonald's» были проблемы с местными пекарнями с приготовлением булочек для гамбургеров. Испытав проблемы с качеством в процессе работы с двумя местными пекарнями, «McDonald's» вынужден был построить свою собственную пе-

карню, чтобы обеспечивать свои рестораны. Более экстремальный случай произошел в России, когда, решив открыть там ресторан, «McDonald's» обнаружил, что местные поставщики не могли производить продукцию необходимого качества. Фирма была вынуждена интегрироваться в местную пищевую промышленность, импортируя семена картофеля и косвенно осуществляя руководство молочными фермами, скотоводческими фермами и овощными участками. «McDonald's» также вынужден был построить самый большой в мире завод по производству пищевых продуктов за 40 млн долларов. Сам ресторан обошелся лишь в 4,5 млн долларов.

Сейчас, когда у «McDonald's» существуют иностранные филиалы, он получает выгоду, которая превышает финансовые доходы. Все больше и больше фирма обнаруживает, что ее иностранные франшизы являются источниками новых ценных идей. В Голландии изобрели модуль склада, который можно перевезти в другое место за выходные и который сейчас широко используется для открытия временных ресторанов для мероприятий на открытом воздухе. Шведы придумали улучшенную морозилку для мяса, которая сейчас используется фирмой повсюду. Рестораны-спутники, или небольшие мини-«McDonald's», которые сейчас появляются в больницах или у спортивных арен, были изобретены в Сингапуре.

**Вопросы:**

1. Обоснуйте, какой стратегии придерживается «McDonald's» в своей международной деятельности?
2. Назовите основные проблемы компании при работе на зарубежных рынках. Чем, по Вашему мнению, они вызваны?
3. Ваше видение перспектив развития компании в целом и на рынках России.

**КЕЙС 14. Стратегическая деятельность шведской компании «ИКЕА»**

Основанная в 1940 году шведом Ингваром Кампрадом, в последние годы «ИКЕА» быстро превратилась в одну из самых больших фирм по продаже мебели для дома. В своей первой попытке расширить свой бизнес за рубеж, «ИКЕА» проигнориро-

вала правило продаж, согласно которому международный успех предполагает процесс приспособления выпускаемой продукции к национальным вкусам и предпочтениям. Вместо этого «ИКЕА» строго следовала идеи, высказанной основателем Ингваром Кампрадом, о том, что фирма должна продавать основной ассортимент, являющийся типично шведским, если она решит открывать совместные предприятия за рубежом. Компания также оставалась в основном ориентированной на производство, то есть шведское руководство и проектная группа решали, что они собирались продавать, и затем представляли это на суд международной общественности, часто делая лишь незначительные исследования в плане изучения вкусов общественности. В международных рекламных кампаниях компания также делала акцент на свои шведские корни и даже настаивала на шведской цветовой гамме синего и золотистого в своих магазинах.

Несмотря на нарушение основного правила международной торговли, схема продажи продукции шведского дизайна в такой же манере, казалось, оправдывала себя везде. В период между 1974 и 1997 годами «ИКЕА» превратилась из компании, состоящей из 10 магазинов, из которых лишь один находился за пределами Скандинавии, и приносившей ежегодно 210 млн долларов дохода, в группу, объединяющую 138 магазинов в 28 странах, с уровнем продаж, приближающимся к 6 млрд долларов. В 1997 году лишь 11 % объема продаж были получены в Швеции. 29,6 % дохода поступило из Германии, 42,5 % — из других стран Европы и 14,4 % — из США. «ИКЕА» начинает экспансию в Азию, открывая магазины в центре Китая.

Основой успеха «ИКЕА» было предложение покупателям товаров хорошего качества за приемлемые цены. «ИКЕА» начала с создания международной сети поставщиков, которая сейчас объединяет 2400 фирм в 65 странах мира. Поставщик «ИКЕА» получает долгосрочный контракт, техническую поддержку и оборудование, которое компания предоставляет в аренду. В обмен «ИКЕА» требует ограничивающий контракт и низкие цены. Дизайнеры «ИКЕА» тесно работают с поставщиками, чтобы экономить сбережения, разрабатывая товары, которые могут быть произведены по более низким ценам. «ИКЕА» демонстрирует свой огромный выбор товаров, включающий более 10 тыс. наименований, в дешевых магазинах, расположенных за городом. Боль-

шая часть мебели продается как наборы, которые собираются дома самостоятельно. Фирма очень много экономит за счет размеров каждого магазина и больших партий изделий, продающихся по всему миру. Эта стратегия позволяет «ИКЕА» конкурировать в качестве со своими конкурентами, при этом продавая свой товар на 30 % дешевле и удерживая свой доход после вычета налогов с продаж на уровне около 7 %.

Эта стратегия работала до 1985 года, когда «ИКЕА» решила выйти на Североамериканский рынок. С 1985 по 1996 год «ИКЕА» открыла 26 магазинов в Северной Америке, но, в отличие от своего опыта в Европе, магазины стали приносить доходы не быстро. К 1990 году стало ясно, что «ИКЕА» испытывала проблемы в Северной Америке. Частично это было связано с неблагоприятным изменением валютного курса. В 1985 году обменный курс был таков: 1 доллар = 8,6 шведской кроны, а в 1990 году — 1 доллар = 5,8 шведской кроны. При таком валютном курсе многие товары, импортируемые из Швеции, не казались дешевыми для американских потребителей.

Но помимо изменений валютного курса у «ИКЕА» были и другие проблемы. Шведские товары «ИКЕА», которые так хорошо продавались в Европе, слишком дисгармонировали со вкусом американцев, а иногда и с их комплекцией. Шведские кровати были уже и измерялись в сантиметрах. «ИКЕА» не продавала подходящие гарнитуры для спальных комнат, которые нравились американцам. Кухонные шкафы были слишком узкими для больших обеденных тарелок. Стаканы были слишком малы для нации, которая добавляет лед буквально ко всему. Ящики в спальных комодах были слишком мелкими для американских покупателей, которые привыкли хранить там пуловеры. И компания сделала ошибку, начав продавать занавеси европейского размера, которые не подходили к американским окнам. Как позже пошутил один из старших менеджеров, сказав: «Американцы не опустят потолки, чтобы наши занавеси подошли по размеру к их окнам».

К 1991 году топ-менеджмент понял, что они вынуждены будут переделывать свою продукцию, которую они предлагают своим клиентам в Северной Америке, для того чтобы преуспеть. Компания поменяла дизайн линии товаров. Ящики в спальных комодах были углублены на 5 см — и продажи сразу воз-

росли на 30—40 %. «ИКЕА» теперь продает очень большие кровати, размеры которых указаны в дюймах, и которые продаются вместе со спальным гарнитуром. «ИКЕА» изменила свою мебель и кухонные принадлежности для кухни, для того чтобы они соответствовали вкусам американцев. Компания также увеличила количество изготавливаемых внутри страны товаров с 15 % в 1990 году и до 45 % в 1997 году. Этот шаг сделал компанию менее уязвимой к резким изменениям валютного курса. К 1997 году треть продукции, предлагаемой «ИКЕА», разрабатывалась специально для американского рынка.

Это изменение своей традиционной стратегии, кажется, приносит неплохие результаты. С 1990 по 1994 год уровень продаж в Северной Америке увеличился втрое, достигнув 480 млн долларов, а затем еще удвоился к 1997 году, составив 900 млн долларов. Компания утверждает, что она получала прибыль в Северной Америке с 1993 года, хотя она и не публикует точных цифр и не соглашается, что уровень доходов в Америке меньше, чем в Европе. Компания продолжает экспансию в Америке, включая открытие в 1998 году супермагазина «ИКЕА» стоимостью в 50 млн долл. рядом с Чикаго, штат Иллинойс.

### **Вопросы:**

1. Охарактеризуйте стратегию деятельности компании на международном рынке.
2. В чем заключается специфика функционирования компании на внутреннем и внешнем рынках?

### **КЕЙС 15. Операционный менеджмент в «Fuji-Херох»**

«Fuji-Херох» является одним из самых продолжительных и, по некоторым данным, самым успешным альянсом двух компаний из разных стран. Основанное в 1962 году структурно как совместное предприятие с равными долями капитала компании «Xerox Group», американского изготовителя фотокопий, и «Fuji Photo Film», самого большого японского производителя фотопродукции. С уровнем продаж, приблизившимся к 10 млрд долл., «Fuji-Херох» обеспечивает «Херох» еще 20 % своих мировых доходов.

Основным поводом для создания совместного предприятия послужило то, что в начале 60-х годов японское правительство

не разрешало иностранным компаниям открывать филиалы с иностранным капиталом в Японии. Совместное предприятие задумывалось как рыночная организация по продаже ксерографической продукции, которую будет производить «Fuji Photo», имея лицензию от «Хегох». Однако когда японское правительство оказалось разрешить открытие совместного предприятия, которое выступало бы в основном в роли компании по продажам, договор о совместном предприятии был изменен с целью предоставления «Fuji-Хегох» прав на производство. Управление предприятием находилось в руках японского руководства, которому было предоставлено право на развитие своих собственных стратегий, при условии получения разрешения Советом директоров, куда вошли представители и «Хегох», и «Fuji Photo».

Первоначально «Fuji-Хегох» выполнял указания «Хегох», производя и продавая в США большие копировальные машины, разработанные «Хегох». Эти машины продавались по высокой цене на всей территории рынка. Однако «Fuji-Хегох» заметил, что новые конкуренты, такие, как «Canon» и «Ricoh», стали появляться на японском рынке, производя небольшие копировальные машины, ориентируясь на средние и низкие ценовые сегменты рынка. Это привело к тому, что «Fuji-Хегох» разработал свой первый «домашний» копир «FX 2200», который в то время был самой маленькой копировальной машиной в мире. Появившийся на рынке в 1973 году, «FX 2200» как раз попал в цель и дал «Fuji-Хегох» время, чтобы собраться с силами против новой волны конкуренции в Японии, которая последовала после того, как на многие ключевые патенты «Хегох» истек срок.

Примерно в это же время «Fuji-Хегох» начала программу общего контроля качества с целью ускорения разработки новых товаров, уменьшения отходов, улучшения качества и снижения производственных затрат. Первым результатом этой программы стал «FX 3500». Появившись на рынке в 1977 году, к 1979 году «FX 3500» побил все рекорды в Японии по числу копировальных машин, проданных за год. Частично из-за успеха «FX 3500» в 1980 году компания выиграла престижную в Японии награду «Deming Prize». Успех «FX 3500» был еще более заметен и потому, что в это же самое время «Хегох» отменил серию программ по развитию небольших и средних копиров и вновь подтвердил свое намерение работать на состоятельную часть населения. Из-

за ликвидации этих программ, Тони Кобаяши, генеральный директор «Fuji-Хегох», получил указание перестать работать над «FX 3500». В ответ на что он отказался, утверждая, что «FX 3500» был ключевым товаром для выживания «Fuji-Хегох» на японском рынке. Благодаря хорошим отношениям между «Fuji-Хегох» и «Хегох» г. Кобаяши смог настоять на своем решении.

К началу 80-х годов «Fuji-Хегох» занимал второе место на японском рынке копировальной техники с долей в 20—22 %, лишь немного уступая фирме «Canon». «Хегох», наоборот, испытывал массу проблем в США. По мере того как действие патентов «Хегох» закончилось, ряд компаний, включая «Canon», «Ricoh», «Kodak» и «IBM», начали забирать долю рынка у «Хегох». Деятельность «Canon» и «Ricoh» была особенно успешной, сконцентрированной на том сегменте рынка, который «Хегох» проигнорировал, — малоимущей части населения. В результате доля рынка «Хегох» в Америке снизилась с 35 % в 1975 году до 25 % в 1980 году, и доходы фирмы резко упали.

Пытаясь восстановить свою долю на рынке, «Хегох» начал продавать в США копировальную машину «FX 3500», разработанную «Fuji-Хегох». «FX 3500» не только помогла «Хегох» остановить резкое снижение своей доли на рынке, но также открыла глаза «Хегох» на все преимущества предложенной «Fuji-Хегох» программы за общим контролем качества. «Хегох» также понял, что брак на детали «Fuji-Хегох» составил лишь меньшую часть от брака на части, произведенные в Америке. Посещения «Fuji-Хегох» открыли еще одну важную деталь: качество в производстве не увеличивает реальных затрат, оно снижает затраты, сокращая количество неисправных товаров и затраты на обслуживание.

Эти новшества заставили «Хегох» пересмотреть свои методы ведения бизнеса. Из основного поставщика продукции, технологий и менеджерского ноу-хау для «Fuji-Хегох», «Хегох» в 1980-х годах стал старательным учеником «Fuji-Хегох». В 1983 году «Хегох» представил своему руководству программу качества, которая была основана на программе общего контроля качества, применяемой на «Fuji-Хегох». Как часть этой программы «Хегох» запустил обучающую программу по качеству для своих поставщиков.

В результате чего число неисправных деталей, в 1983 году составляющих 25 тыс. на 1 млн, упало до 300 на 1 млн к 1992 году.



В 1985 и 1986 годах «Хегох» начал обращать внимание на развитие новых товаров. Одной из целей было создание таких товаров, которые при их подгонке под рыночные условия различных стран включали большое число международных стандартных деталей. Другой целью было сокращение времени разработки новой продукции и введения ее на рынок. Для достижения этих целей «Хегох» создал совместные с «Fuji-Хегох» команды по разработке продукции. Каждая команда отвечала за продумывание дизайна, источника комплектующих деталей, производства, распределения и услуг, предоставляемых покупателям, учитывая международные запросы. Использование конструкторских команд сохранило целый год общего цикла по разработке продукции и сэкономило миллионы долларов.

Результатом нового подхода к разработке новой продукции стала копировальная машина «5100». Это был первый совместно разработанный товар «Fuji-Хегох» и «Хегох» для мирового рынка. «5100» производится на американских заводах. Выпуск его начался в Японии в ноябре 1990 года, а затем в США в феврале следующего года. Международный дизайн «5100» снизил время вхождения на рынки и сэкономил компании 10 млн долларов из затрат на развитие.

В результате навыков и товаров, приобретенных от «Fuji-Хегох», позиция «Хегох» значительно улучшилась в 80-х годах. Благодаря улучшенному качеству, более короткому периоду разработки, более привлекательному диапазону товаров «Хегох» смог вернуть свою долю на рынке и повысить прибыль и свои доходы. Доля «Хегох» на американском рынке копировальной техники увеличилась с 10 % в 1985 году до 18 % в 1991 году.

**Вопросы:**

1. Какие способы вхождения на зарубежные рынки использовала компания «Fuji-Хегох»?
2. Какие составляющие операционного менеджмента позволили добиться успеха компании на зарубежных рынках?
3. В чем специфика деятельности компании на зарубежных рынках?

## ВОПРОСЫ ДЛ Я С А М О К О Н Т Р О Л Я

---

1. Сформулируйте основные тенденции международного бизнеса в условиях процессов глобализации.
2. Перечислите факторы, формирующие среду международного бизнеса.
3. Дайте характеристику основных направлений функционирования Всемирной торговой организации.
4. Перечислите основные институциональные параметры международного маркетинга.
5. Назовите социально-экономические составляющие международного маркетинга.
6. Поясните специфику социально-культурных и этических факторов, формирующих среду международного маркетинга.
7. На основе модели Г. Хофстеда охарактеризуйте национальные особенности бизнес-культур.
8. Дайте общую характеристику системы оценки и анализа зарубежных рынков.
9. Охарактеризуйте основные составляющие международного маркетинга.
10. Объясните особенности маркетинговой стратегии при стандартизации, адаптации и продвижении нового товара.
11. Назовите этапы и способы вхождения на зарубежные рынки.
12. Объясните выбор модели вхождения на зарубежные рынки.
13. Дайте классификацию типов и видов вхождения на зарубежные рынки.
14. Охарактеризуйте преимущества и недостатки различных моделей вхождения.

15. Виды стратегий функционирования компаний на международных рынках: зарубежная (многострановая), транснациональная, международная, глобальная.
16. Объясните особенности функционирования различных типов корпораций на международных рынках.
17. Международные стратегические альянсы: цели создания, особенности структуры и менеджмента.
18. Дайте сравнительный анализ преимуществ и недостатков различных видов стратегий.
19. Основные стратегии зарубежного производства: стратегия концентрации, стратегия децентрализации.
20. Специфика логистического управления в международном маркетинге.
21. Основные группы факторов организационного менеджмента в деятельности международных компаний.
22. Маркетинг персонала в международном бизнесе.
23. Национальное и международное регулирование деятельности международных компаний.

## **ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ (ЭССЕ)**

---

1. Международный бизнес в глобальной экономике.
2. Сравнительный анализ структурно-функциональных особенностей глобальной и международной корпораций.
3. Всемирная торговая организация и международный бизнес.
4. Проблемы применения антидемпинговых пошлин в международной торговле.
5. Правила ВТО и протекционизм в сельском хозяйстве.
6. Проблемы интеллектуальной собственности и производства контрафактной продукции.
7. Всемирная торговая организация: основные направления регулирования.
8. Международный маркетинг и мировые автомобилестроительные рынки.
9. Международные компании на мировом рынке нефти.
10. Международный маркетинг на рынке телекоммуникационных услуг.
11. Оценка институциональных, экономических и социальных параметров при выходе на международные рынки.
12. Основные тенденции международного маркетинга на рынках информационных технологий.
13. Маркетинговые аспекты международного бизнеса.
14. Особенности дистрибутивных систем на международных рынках.
15. Сравнительный анализ маркетинговых стратегий ведущих международных корпораций.
16. Особенности рекламных кампаний в деятельности международных корпораций.
17. Международные маркетинговые исследования в деятельности российских корпораций.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

---

1. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Пер. с англ. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 1998. 804 с.
2. Байков В. Конкуренция: зло или благо? // Советская торговля. 1992. № 4—6. С. 10—12.
3. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. Внешнеэкономические связи: Учеб. пособие для вузов. М.: Финансы и статистика, 1998. 510 с.
4. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: Основы: Учебник для вузов / Г.Д. Гордеев, Л.Я. Иванова, С.К. Казанцев и др.; Под ред. проф. Л.Е. Стровского. М.: Закон и право: ЮНИТИ, 1996. 408 с.
5. Внешняя торговля России на рубеже веков / Под ред. С.И. Долгова. М.: Экономика, 2001. 415 с.
6. Галумов Э.А. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: Учеб. пособие. М.: ЗАО «Бизнес-школа», 1999. 136 с.
7. Герчикова И.Н. Международное коммерческое дело: Учебник для вузов. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1996. 501 с.
8. Дэниелс Дж., Радеба Л. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. М.: Дело Лтд, 1994. С. 602—608.
9. Дегтярева О.И. Внешнеэкономическая деятельность: Учеб. пособие для программ подготовки управленческого персонала. М.: Дело, 1999. 320 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль: Пер. с англ. 2-е изд. СПб.: Питер, 1999. 896 с.
11. Левшин Ф.М. Мировой рынок: Конъюнктура, цены и маркетинг. М.: Междунар. отношения, 1993.
12. Маркетинг: Учеб. пособие / Под ред. Романова АН. М.: Банки и биржи, 1996. 560 с.

13. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности (терминологический словарь) / Под ред П.С. Завьялова. М.: Международн. отношения, 1992. С. 228—230.
14. Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности. М.: Познавательная книга плс, 1999. 592 с.
15. Моисеева Н.К. Международный маркетинг: Учеб. пособие. М.: Центр экономики и маркетинга, 1998.
16. Модульная программа для менеджеров: 17-модульная программа «Управление развитием организации». Модуль 10: Организация и управление внешнеэкономической деятельностью / Р.Б. Ноздрева и др.; Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. М.: ИНФРА-М, 1999. 402 с.
17. Папирян Г.А. Международные экономические отношения: маркетинг в туризме. М.: Финансы и статистика, 2000. 158 с.
18. Постников С.Л., Попов С.А. Мировая экономика и экономическое положение России. М.: Финансы и статистика, 2001. 221 с.
19. Томсинов В.А. Внешнеторговые сделки: Практические рекомендации по составлению контрактов. М.: Тантра, 1994. 160 с.
20. Управление внешнеэкономической деятельностью хозяйствующих субъектов в России: Учеб. пособие / Под ред. проф. Э.Э. Батизи. М.: ИНФРА-М, 1998.
21. Таможенное право / Отв. ред. Б.Н. Габричидзе. М.: БЕК, 1995. 480 с.
22. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. М.: Прогресс, 1991. 253 с.
23. Черенков В.И. Глобальная маркетинговая среда: опыт концептуальной интеграции. СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2003. 367 с.
24. Экономика внешних связей России / Под ред. А.С. Булатова. М.: БЕК, 1995. 704 с.
25. Jeannet J.P., Hennessey H.D. Global Marketing Strategies: Houghton Mifflin Company. Boston; New York, 2001.
26. Cateora P.R., Graham J.L. International Marketing. Itwin, McGraw-Hill, 1999.

## СОДЕРЖАНИЕ

---

ВВЕДЕНИЕ .....	3
<b>ТЕМА 1. Международный маркетинг и современный бизнес .....</b>	<b>6</b>
1. Основные тенденции глобализации экономики .....	6
2. Причины глобализации международного бизнеса .....	9
3. Факторы, формирующие среду международного маркетинга .....	9
4. Новые тенденции международного бизнеса .....	11
Интернет-ресурсы .....	17
<b>ТЕМА 2. Исследование, оценка и выбор международных рынков .....</b>	<b>19</b>
1. Основные параметры международной маркетинговой среды .....	19
2. Национальные особенности бизнес-культур. Модель Г. Хофстеда .....	24
3. Оценка внешнеторговой деятельности .....	28
4. Оценка инвестиционного климата .....	29
5. Способы вхождения на зарубежные рынки .....	31
Интернет-ресурсы .....	38

<b>ТЕМА 3. Особенности организации маркетинга при работе на внешних рынках .....</b>	<b>41</b>
1. Маркетинг в международном бизнесе .....	41
2. Логистическое управление в международном маркетинге .....	48
3. Маркетинговые аспекты управления персоналом .....	53
4. Виды и типы стратегической деятельности корпораций на международных рынках .....	61
ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ .....	69
<b>ТЕСТЫ, ЗАДАНИЯ .....</b>	<b>70</b>
<b>КЕЙСЫ .....</b>	<b>76</b>
Кейс 1 .....	76
Кейс 2 .....	79
Кейс 3 .....	81
Кейс 4 .....	83
Кейс 5 .....	85
Кейс 6 .....	87
Кейс 7 .....	89
Кейс 8 .....	92
Кейс 9 .....	94
Кейс 10 .....	96
Кейс 11 .....	99
Кейс 12 .....	101
Кейс 13 .....	104
Кейс 14 .....	107
Кейс 15 .....	110
<b>ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ .....</b>	<b>114</b>
<b>ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ .....</b>	<b>116</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>117</b>



*Для заметок*

Учебное издание

**Искренко** Элла Владимировна

## **МЕЖДУНАРОДНЫЙ    МАРКЕТИНГ**

---

**Учебно-методическое пособие**

(Для слушателей программы «Маркетинг»)

Главный редактор *А.В. Шестакова*

Редактор *О.С. Кашук*

Технический редактор *А.В. Лепилкина, Е.М. Надежкина*

Художник *Н.Н. Захарова*

Подписано в печать 17.08 2004 г. Формат 60×84/16.

Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Усл. печ. л. 7,1.

Уч.-изд. л. 7,6. Тираж 130 экз. Заказ . «С» 77.

Издательство Волгоградского государственного университета.  
400062, г. Волгоград, просп. Университетский, 100.