

Специализированный модуль
«ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ
ЭКОНОМИКИ СТРАН И РЕГИОНОВ В
УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ».

Раздел 1. Основы конкурентного
преимущества.

Лекция №2. Конкурентные
преимущества фирм в глобальных
масштабах.

Доктор экономических наук, профессор.
Профессор кафедры экономических наук МГЛУ
Усоский Владимир Николаевич

Лекция №2. Конкурентные преимущества фирм в глобальных масштабах.

1. Транснациональная корпорация (ТНК).
2. Отрасль и ее структура.
3. Позиционирование фирмы в отрасли.
4. Источники конкурентного преимущества.
5. Цепочка ценности.
6. Критерии выделения конкурентоспособных отраслей.
7. Альянсы фирм в осуществлении глобальной стратегии на рынке.

1. Транснациональная корпорация (ТНК).

Транснациональная корпорация (ТНК) проводит глобальную экспансию на мировых рынках, являясь акционерной компанией, концентрирующей высокотехнологичные и научные ресурсы в головной (родительской или материнской) компании для проведения производственно-сбытовых и сервисных операций в стране базирования (метрополии) и за рубежом. ТНК осуществляет не только *экспорт товаров* из страны базирования на международные рынки, она ведет глобальную стратегию *экспорта капитала* на них. Базой возникновения ТНК являются *прямые инвестиции (direct investment)*, которые направляются на покупку акций иностранных фирм для производственного управления собственностью этих фирм или их долями, присвоения прибыли или несения убытков в зависимости от рыночной конъюнктуры. ТНК состоит из головной компании в стране базирования, которая управляет дочерними фирмами, расположенными в странах, куда проникает капитал ТНК. Головная компания и дочерние фирмы иерархически организованы. Предметом экспансии ТНК являются рынки развитых стран и развивающихся стран, расположенных на периферии стран первого мира.

Цель ТНК – получение прибыли и расширение доли рынка своей продукции. Глобальная стратегия ТНК делает международную конкуренцию обычным явлением на внутреннем рынке стран, принимающих иностранный капитал. ТНК создает обширную сеть дочерних структур (фирм, филиалов и отделений) на рынках этих странах. Они занимают важное положение в производстве выпускаемой продукции, ее реализации и сервисном обслуживании. Зарубежные фирмы, филиалы и отделения ТНК являются ее *дочерними компаниями (subsidiary)*, если родительская компания владеет более чем 50 % уставного капитала. ТНК имеет *ассоциированные компании (associate)*, в том случае если родительская компания владеет от 10 % до 50 % ее уставного капитала. *Отделение (branch)* – это зарубежные фирмы ТНК, которые материнская компания имеет в полной собственности или обладает контрольным пакетом акций в совместном предприятии с капиталом фирм-партнеров.

Дочерние фирмы, принадлежащие материнской компании и зависимые от нее, ведут производство, сбыт и сервисное обслуживание потребителей, находящихся как в стране базирования корпорации, так и за ее пределами. Они контролируются ТНК в соответствии с ее производственными стандартами. Материнская компания принимает стратегические решения по номенклатуре и ассортименту выпускаемой продукции, порядку финансирования, *слиянии с другими фирмами, приобретении собственности (поглощении) новых фирм*, ликвидации неэффективных направлений деятельности. Головная компания контролирует процессы концентрации и консолидации капитала, глобальную экспортную стратегию капитала на международных рынках, управляет деятельностью дочерних структур. В головном офисе ТНК определяются долгосрочная производственная, инвестиционная, финансовая стратегия, политика *НИОКР (научные исследования и опытно-конструкторские разработки) корпорации.*

2. Отрасль и ее структура.

- *Отрасль* – это совокупность фирм, которые производят товары или услуги, представляющие собой близкие субституты.
- *Основная отрасль* создает товары (например, автомобиль), используя для их производства продукцию *родственных и поддерживающих отраслей* (например, моторы, шины, бензин), которую она получает по кооперационным поставкам.
- Структурные характеристики отрасли:
- 1) количество и размеры фирм, производящих и продающих продукцию;
- 2) технологии производства;
- 3) каналы сбыта продукции;
- 4) производственные возможности выпуска фирмами отличающихся друг от друга и взаимозаменяемых товаров-субститутов;
- 5) поставщики комплектующих изделий;
- 6) покупатели продукции;
- 7) возможности доступа на рынок, функционирования на рынке и ухода с него.

- В экономике существуют условия входа и функционирования фирм на отраслевом рынке, т.е. барьеры вхождения в отрасль. Поэтому новая фирма перед принятием решения о вхождении в отрасль должна оценить свои возможности по преодолению отраслевых барьеров.
- Причины возникновения барьеров вхождения в отрасль:
- 1) *экономия на масштабе производства* означает сокращение фирмой удельных затрат на производство единицы продукции при росте объемов производства за определенный период времени;
- 2) *дифференциация продукта* – создание особенной по качеству продукции, которая обладает уникальным полезным эффектом для потребителя, что позволяет повышать ее цену;
- 3) *пороговый минимум капитала* необходим для покрытия расходов по ведению специфических видов деятельности, направленных на поддержание конкурентной позиции в отрасли (маркетинг, НИОКР);

- 4) *издержки переключения* привязывают покупателя к производителю продукции. Издержки переключения – расходы, которые необходимо осуществить новому производителю, вступающему в отрасль для того, что предложить покупателям продукции более выгодные условия продаж, вынуждая их переключиться с покупки продукции старых фирм на покупку новой продукции;
- 5) *доступ к оптовым и розничным каналам сбыта продукции* – расходы, которые необходимо осуществить новой фирме-производителю, вступающей в отрасль для того, чтобы оптовые и розничные фирмы отрасли стали продавать продукцию фирмы-новичка. При невозможности использовать старые каналы сбыта отрасли новая фирма должна создать собственную торговую сеть оптовых и розничных продаж;
- 6) *барьеры, не связанные с эффектом масштаба* – это преимущества, которыми могут обладать старые фирмы отрасли перед новичками (патентованные технологии, преимущественный доступ к сырью, благоприятное месторасположение, государственные субсидии, высокопроизводительные специализированные факторы производства).

- *Структура рынка* определяет условия деятельности фирмы, приобретение ею *рыночной позиции*. Структура рынка и условия функционирования фирмы динамично изменяются.
- Пять факторов определяют условия конкуренции в отрасли:
 - 1) способность поставщиков торговаться (рыночная власть поставщиков);
 - 2) способность покупателей торговаться (рыночная власть покупателей);
 - 3) угроза появления новых конкурентов;
 - 4) угроза появления продуктов заменителей;
 - 5) степень жесткости соперничества между конкурентами на отраслевом рынке.

Рис. 1. Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли.

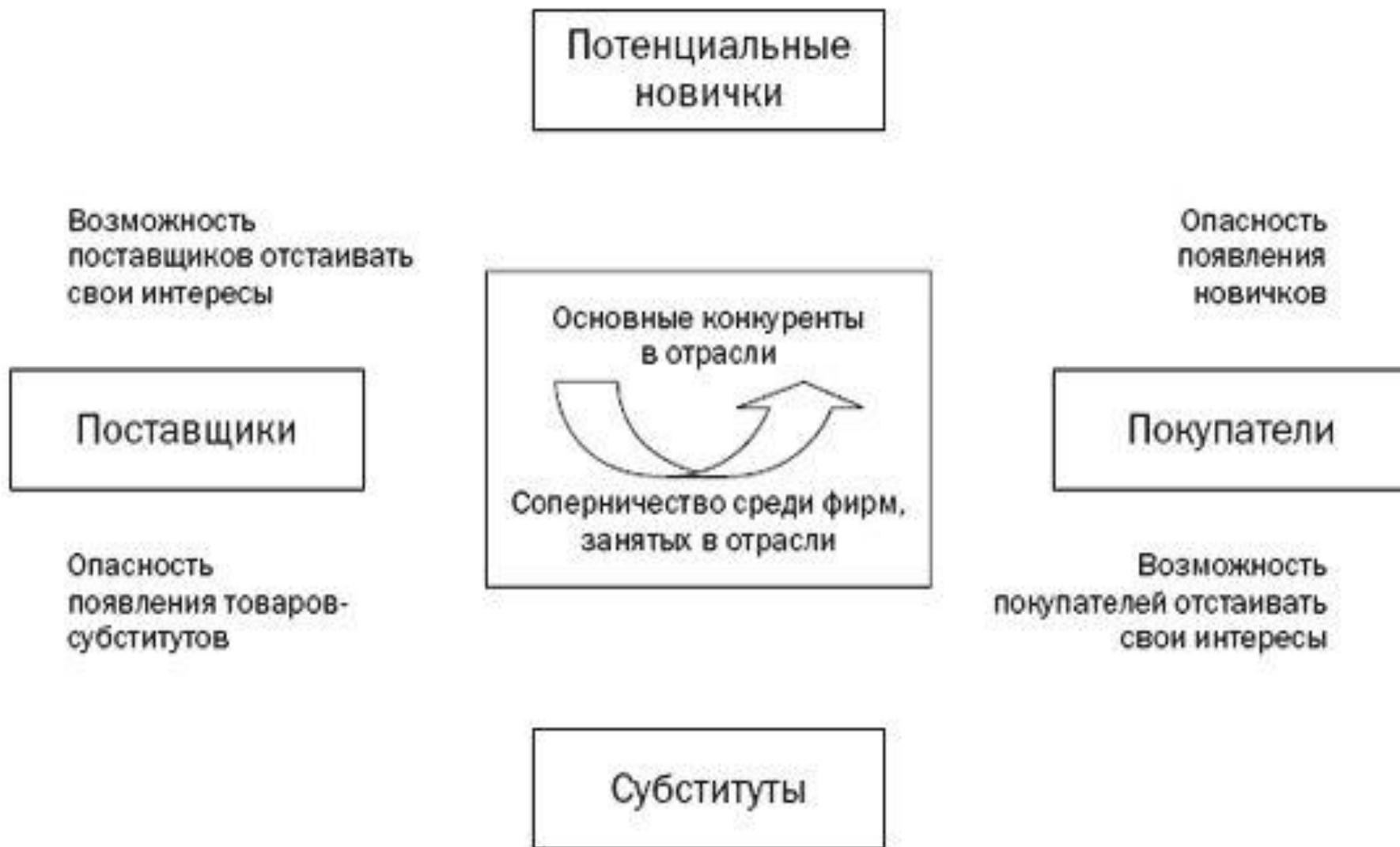


Рис. 2. Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли.



- Эти факторы влияют на формирование цен на продукцию, расходы и прибыль фирм в отрасли, воздействуют на размеры инвестиций фирм. Появление новых конкурентов, приносящих ресурсы и инновации в отрасль, ведет к новому переделу рынка и снижает *текущую (позиционную) прибыль* фирм-производителей. Поставщики и покупатели, умеющие жестко торговаться с производителями, присваивают часть их выгоды, что оказывает влияние на расходы и прибыль фирм. Конкуренция между производителями за объемы продаж и переключение потребителей на их продукцию воздействует на уровень расходов продукции, вынуждая производителей увеличивать инвестиции в специфические направления деятельности (маркетинг, НИОКР).

- *Рынок покупателя* – это рыночная структура, где доминирует покупатель, обладающий большей рыночной властью над продавцом (производителем). Рыночная структура благоприятна для покупателя, позволяет уменьшить прибыль производителя и увеличивать потребительские выгоды покупателя.
- *Рынок продавца (производителя)* – это рыночная структура, где доминирует продавец (производитель), обладающий большей рыночной властью над покупателем. Рыночная структура благоприятна для производителя, позволяет увеличивать его прибыль и уменьшает потребительские выгоды покупателя.
- Структура конкурентного рынка предъявляет единые требования к стандартам производства и качества продукции, тем самым формируя среду, в которой фирма выковывает свои конкурентные преимущества. Структура рынка формируется под воздействием жесткости механизмов рыночной конкуренции.

- На структуру рынка влияет структура доходов и расходов покупателя и его *потребительские предпочтения*. *Товар становится чувствительным к цене, если цена товара является значительной частью общих расходов покупателя.*
- На структуру рынка оказывают воздействие методы и формы государственного регулирования экономики, которые влияют на поведение фирм, приспособившихся к регулированию рыночных структур. Позитивные примеры государственного регулирования – правительство осуществляет расходы на НИОКР в приоритетных отраслях экономики; стимулирует спрос на высокотехнологичную продукцию; устанавливает высокие стандарты качества продукции, стандарты энергопотребления. Негативные примеры государственного регулирования – правительство не оказывает должного воздействия на демонополизацию рынков, не применяет антитрестовского законодательства к монополистам.

- Природа конкуренции и источники конкурентного преимущества определяется спецификой структуры отрасли, условиями создания и продажи продукции. Например, *фармацевтическая отрасль* требует от производителей значительных инвестиций, больших расходов на НИОКР. Для создания товаров-субститутов производителям-новичкам в отрасли требуются значительные затраты ресурсов и времени. Для производства продукции, которую фирмы новички хотели бы копировать и продавать, необходима предварительная покупка патентов. Поставщики не оказывают сильного влияния на фармацевтический рынок. Покупатели адаптивны к высоким ценам. Для внедрения конкурентов в отрасль требуются значительные затраты в ДПВ. В отрасли для поддержания конкурентных преимуществ требуется поддержание сложного капиталоемкого производства и использование множества специализированных (продвинутых) факторов. Барьеры для проникновения конкурентов и товаров субститутов в фармацевтическую отрасль велики. Прибыль на вложенный капитал высока.

- Если фирмы-новички активно осуществляют инновации, то они изменяют структуру отрасли, что позволяет им успешно внедряться в нее. Японские производители копировальной техники в 80-х гг. смогли потеснить признанных американских лидеров отрасли («Ксерокс» и ИБМ). Они сформировали новый целевой сегмент рынка малогабаритных копировальных аппаратов, найдя покупателей и активно сформировав потребности этой целевой группы потребителей.
- Японские фирмы создали новые элементы структуры отрасли:
 - 1) создали новые каналы сбыта, продавая свои товары через дилеров вместо прямой продажи покупателям, на чем специализировались фирмы США;
 - 2) запустили массовое производство вместо мелкосерийного производства;
 - 3) осуществляли продажу товаров вместо сдачи их в прокат, что было дорого заказчику.
- Японские производители копировальной техники применили стратегию конкуренции, на базе созданных ими новых конкурентных преимуществ.

- Степень развитости конкурентной среды внутреннего рынка национальной экономики является чрезвычайно важным фактором для определения возможностей фирмы создавать конкурентный продукт с целью его продажи на международном рынке. Если конкурентная среда внутреннего рынка национальной экономики жесткая, то национальным фирмам проще выходить на международный рынок, т.к. рыночные механизмы их функционирования являются одного качества.
- В случае мягкости конкурентной среды внутреннего рынка фирма не сможет собственными усилиями создать устойчивое конкурентное преимущество на международном рынке. Фирма создает и удерживает конкурентное преимущество в условиях жесткой конкуренции, производя товар ил услугу *на внутреннем рынке страны базирования*. Условия международного рынка, куда фирма выходит, вынуждают ее вести глобальную конкуренцию для усиления своих конкурентных преимуществ.

- 3. **Позиционирование фирмы в отрасли.**
Выбор конкурентной стратегии фирмы определяется *структурой отрасли и позицией фирмы в отрасли*. Если фирма оказывается способной реагировать на условия отраслевой конкуренции, она адаптивно приспособливается к рыночной среде и изменяет свою *позицию в отрасли*. В этом случае фирма оказывает воздействие на структуру отрасли. *Позиционирование фирмы* – это выбор фирмой стратегии для создания конкурентного преимущества на отраслевом рынке. Различия в видах деятельности фирм и их структуре ведут к формированию различных *конкурентных позиций на рынке*.
- **Примеры рыночного позиционирования фирм.** Американские фирмы («Херши», «М энд М/Марс») производят небольшой ассортимент шоколада в громадных количествах. Швейцарские фирмы («Линдт», «Шпрюнгли», «Тоблер/Якобс») производят и продают сотни ассортиментных позиций дорогой и изысканной продукции через узкоспециализированные каналы сбыта, используя более длительный производственный процесс и высококачественные компоненты. *Позиция фирмы в отрасли* определяется спецификой производимой ею продукции, которая продается целевому потребителю при проведении определенной сбытовой политики.

- Изменения в структуре отрасли порождает новые источники конкурентного преимущества фирмы. Японские фирмы в 70-х гг. создали принципиально новые технологии в производстве телевизоров, перейдя от габаритных моделей к компактным переносным телевизорам, сменив ламповую элементную базу на полупроводниковую базу. Тем самым они создали новые основы для укрепления конкурентного преимущества в отрасли, заняв в ней *уникальную конкурентную позицию*.
- Отрасли, создающие продукцию, потребляемую покупателями с высоким уровнем жизни, обладают *привлекательной структурой, т.е. превращаются в структурно выйгрышную отрасль*. Это высокотехнологичные отрасли с высоким уровнем производительности использования факторов производства, что определяет высокий уровень прибыли на капитал.

- 4. Источники конкурентного преимущества.
- *Неоклассическая модель совершенной конкуренции* представляет *товар как неизменный однородный продукт*. На конкурентных рынках производители адаптируются к запросам покупателей в жесткой конкуренции. Происходит постоянное обновление товаров, их дифференциация и улучшение качества, т.е. создание новых полезных свойств.
- «Конкурентное преимущество делится на два основных вида: более низкие издержки и дифференциация товаров. Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Продавая товар по такой же (или примерно такой же) цене, что и конкуренты, фирма в этом случае получает большую прибыль. Так, корейские фирмы выпускающие сталь и полупроводниковые приборы, одержали победу над зарубежными конкурентами именно таким образом. Они выпускали сравнимые товары с очень низкими издержками, используя низкооплачиваемую, но весьма производительную рабочую силу и современную технологию и оборудование, купленные за рубежом или изготовленные по лицензии» [1. с.55-56].

Рис. 3. Типовые конкурентные стратегии фирм.

Сфера конкуренции	Широкая цель	Лидерство за счет экономии на издержках	Дифференциация
	Узкая цель	Сфокусированные издержки	Сфокусированная дифференциация
		Меньшие издержки	Дифференциация
Конкурентное преимущество			

- «Дифференциация – это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания. Так немецкие станкостроительные фирмы конкурируют, используя стратегию дифференциации, основанную на высоких технических характеристиках продукции, надежности и быстром техническом обслуживании. Дифференциация позволяет фирме диктовать высокие цены, что при равных с конкурентами издержках, опять-таки дает большую прибыль» [1. с.56].

- «Дифференциация продукта означает, что действующие в отрасли фирмы пользуются преимуществом узнаваемости бренда и лояльности потребителей, явившимися результатом потраченных усилий в области рекламы, обслуживания, придания продукту качественных отличий, или просто благодаря тому, что первыми начали его производство. Дифференциация создает барьер вхождения в отрасль, поскольку заставляет новых конкурентов тратить значительные средства на преодоление уже сложившихся потребительских предпочтений. Подобные усилия, как правило, на первом этапе несут с собой убытки и зачастую отнимают много времени. Инвестиции в создание брендов особенно рискованны, так как не имеют ликвидационной стоимости.

- Дифференциация продукта, возможно, является наиболее существенным барьером в таких отраслях, как производство средств по уходу за детьми, патентованных лекарств, косметических средств, инвестиционно-учредительская деятельность банков, независимые бухгалтерские и аудиторские услуги. В пивоваренной промышленности дифференциация продукта в сочетании с экономией на масштабе в производстве, маркетинге и сбыте создает высокие барьеры для вхождения новых конкурентов» [2. с.44].
- Какой бы тип конкурентного преимущества фирма не создала на отраслевом рынке, оно ведет к более высокой эффективности деятельности фирмы, чем у конкурентов.

- «Трудно, но все-таки можно получить конкурентное преимущество на основе и более низких издержек и дифференциации. Трудно это сделать потому, что обеспечение очень высоких потребительских свойств, качества или отлично поставленного обслуживания неизбежно приводит к удорожанию товара; это обойдется дороже, чем если стремиться просто быть на уровне конкурентов. Конечно, фирмы могут совершенствовать технологию или производственные методы так, чтобы одновременно снижать издержки и усиливать дифференциацию, но в конечном счете конкуренты сделают то же самое и вынудят решать, на каком же типе конкурентного преимущества сосредоточиться» [1. с.56].

- Несмотря на то, что фирмы должны вырабатывать типовую стратегию, специализируясь на политике снижения издержек или дифференциации продукции, между этими двумя полярными полюсами существует тесная взаимосвязь. Поставив стратегическую цель на снижение издержек, фирма вынуждена обеспечивать приемлемое качество продукции и хорошее послепродажное обслуживание. С другой стороны фирма, выпуская дифференцированную продукцию, должна удерживать издержки под контролем, не выходя за пределы данной категории продукции, которые соответствуют границам качества избранного типа продукта. В обратном случае дифференцированная продукция будет стоить дороже, чем аналоги конкурентов, что может сузить рынок продаж. Различие в типовых стратегиях фирм состоит в том, что полярные типы продукции (простая и дифференцированная) имеют только им внутренне присущую природу качества, которой соответствует диапазон приемлемых цен.

- Находя свою позицию в отрасли, фирма должна определять широту цели, т.е. сферу конкуренции в определенном сегменте отраслевого рынка. Фирма должна принять следующие стратегические решения:
- 1) какие разновидности продукции производить; 2) какие каналы сбыта использовать; 3) какой тип покупателей обслуживать; 4) на каких международных рынках продавать продукцию; 5) в каких родственных отраслях конкурировать.
- Исходя из различных условий функционирования разных секторов отраслевого рынка, фирмы ориентируясь на разные источники конкурентного преимущества, используют разные стратегии. Например, производство и продажа дешевой кожаной обуви тайваньскими фирмами на одном сегменте отраслевого рынка обуви, не соприкасается с производством итальянскими фирмами модельной кожаной обуви на другом сегменте того же рынка. Производство и продажа простых мужских рубашек на целевом сегменте рынка небогатых покупателей не имеет связи с производством рубашек, сделанных известным модельером на другом целевом сегменте рынка богатых покупателей.

- Некоторые фирмы получают конкурентное преимущество за счет широко поставленных целей, конкурируя на многих международных рынках по всему миру или, ведя конкуренцию в родственных отраслях. Фирма «Сони» продает по всему миру разнообразные радиоэлектронные изделия под своей торговой маркой, используя свои технологии и каналы сбыта. Взаимосвязи между разными отраслями возникают из-за общности видов деятельности и накопленного опыта фирм, конкурирующих в них. Как правило, фирмы конкурируют по широкому фронту продукции или нацеливаются на один сектор рынка. В автомобильной отрасли ведущие японские и американские фирмы выпускают различные типы машин разного класса, немецкие БМВ и «Даймлер-Бенц» производят мощные, скоростные и дорогие автомобили высшего класса и спортивные машины, а корейские фирмы «Хендэ» («Hyundai») и «Дэу» («Daewoo») производят машины малого и сверхмалого класса.

- Типовая стратегия фирмы нацелена на использование созданного ею конкурентного преимущества и сегмент рынка, на котором действует фирма.
- Японские судостроительные фирмы избрали стратегию дифференциации продукции, производя широкий спектр высококачественных судов по высоким ценам.
- Корейские судостроительные фирмы избрали стратегию лидерства за счет невысоких издержек и дифференциации продукции, производя широкий спектр судов хорошего качества по более низким ценам, чем у японских компаний.
- Китайские судостроительные фирмы избрали сфокусированную стратегию на невысокие издержки, производя простые и стандартные суда по более низким ценам, чем корейские компании.
- Скандинавские судостроительные фирмы избрали стратегию лидерства при сфокусированной дифференциации продукции, производя специализированные корабли высокого качества (ледоколы, круизные лайнеры). В производстве этих судов применяются специализированные факторы производства, что позволяет продавать их по высоким ценам.

- *Стратегия получения фирмой конкурентных преимуществ при снижении издержек.* Полезность товара для покупателя одинакова, но издержки ниже, чем у конкурентов. Это дает возможность производителю увеличивать массу прибыли при растущем объеме продаж товаров, т.к. он уступает покупателю часть прибыли на единицу товара. Это тип конкурентного рынка распространен в относительно простых отраслях экономики, продающих однородную простую продукцию не сильно разборчивым покупателям с небольшими доходами и не развитыми потребительскими предпочтениями.
- *Стратегия получения фирмой конкурентных преимуществ при дифференциации продукции.* Полезность товара для покупателя повышается, но цена выше, чем у конкурентов. Это обеспечивает производителю более высокую прибыль на единицу товара, а при увеличении массы продаваемых товаров происходит рост массы прибыли. Это тип конкурентного рынка, который действует в сложных отраслях экономики, продающих дифференцированную высокотехнологичную продукцию разборчивым покупателям с высокими доходами и развитыми потребительскими предпочтениями.

- *Стратегия получения фирмой конкурентных преимуществ при фокусировании на определенный сегмент рынка.*
- В сфере конкуренции фирмы преследуют *широкую цель*, состоящую в том, чтобы достичь конкурентного преимущества лидируя за счет экономии издержек либо лидируя в дифференциации продукции.
- В сфере конкуренции фирмы преследуют *узкую цель*, состоящую в том, чтобы достичь конкурентного преимущества *фокусируясь* на издержках либо на дифференциации продукции.
- «Стратегия – это внутренне согласованная конфигурация различных видов деятельности, которая отличает фирму от конкурентов» [3, с.15]. Фирма разрабатывает стратегию для того, чтобы четко определить, как она будет вести конкуренцию на отраслевом рынке – какие цели она ставит и с помощью каких средств они будут достигнуты за определенный период времени.

- «Стратегия лидерства в издержках, включает один набор деятельности, а стратегия дифференциации – другой» [3, с.18].
- Нельзя использовать все конкурентные стратегии одновременно, «гоняясь за всеми зайцами сразу», т.к. в каждой фирменной стратегии есть своя специфика и внутренние противоречия. Испанские и британские судостроительные фирмы имеют издержки более высокие, чем корейские кораблестроители, однако они не имеют более широкой дифференциации продукции, чем японские компании. Испанцы и британцы не производят специализированных кораблей высокого качества, продаваемых на специализированных сегментах рынка, чем отличаются скандинавские фирмы, производящие ледоколы и круизные лайнеры. По этой причине испанские и британские судостроительные фирмы находятся в сложном положении и выживают за счет получения государственных заказов.

- 5. Цепочка ценности.
Цепочка ценности представляет собой совокупность всех видов деятельности фирмы, каждый из которых в рамках единой системы вносит свой вклад в создание потребительной ценности товара.
- Традиционное понимание источников создания конкурентного преимущества заключается в действии *эффекта масштаба фирмы и ее контроля над долей рынка*. Эти источники являются более значимыми, нежели факторы издержек или дифференциации продукта только в определенных отраслях. Средние и малые фирмы, работают успешнее крупных фирм в отдельных отраслях. Например, средние и малые итальянские фирмы конкурентоспособны в «наиболее успешных производствах, таких как текстильное, обувное, ювелирное, керамическое, специализированное оборудование, приборы, что не требует больших капиталовложений для выхода на рынок» [1, с.474].
- Специфика видов деятельности фирмы в отношениях с поставщиками и обслуживании клиентов.

- «Самая прочная конкурентная позиция на рынке, как правило, складывается в результате кумуляции положительных факторов в многочисленных областях деятельности. Когда конкурентное преимущество основывается на небольшом количестве видов деятельности, такие преимущества легче распознать и повторить этот опыт в своей компании. Наконец, с точки зрения цепочки создания стоимости и видов деятельности фирма предстает как система взаимозависимых составляющих, в которых отношения этих отдельных составляющих носят последовательный, системный характер» [2, с.17].
- Так как конкурентоспособная фирма выстраивает конфигурацию видов своей деятельности, является ее инновацией.

- 6. Критерии выделения конкурентоспособных отраслей. М.Портер исследовал процесс создания конкурентного преимущества в сложных отраслях и сегментах рынка, т. к. они, будучи локомотивами экономики, создают в ней конкурентное напряжение, стимулируя устойчивый рост продуктивности и доходов фирм. Высокотехнологичные отрасли ведущие глобальную стратегию на мировых рынках, не возможно понять, используя *категориальный аппарат традиционной неоклассической теории сравнительных преимуществ, которая исследует детерминанты, возникающие между базисными (общими) факторами*. М.Портер проводит анализ функционирования сложных отраслей экономики развитых стран, параллельно стремится изучить условия, которые определяют успех в международной конкуренции в тех отраслях, в которых развивающиеся страны намерены добиваться успеха. Для этого он помимо развитых стран, занимающих значительное место в мировой экономике – Великобритании, Германии, Дании, Италии, США, Швейцарии, Швеции, Японии, исследует новые индустриальные страны Ю. Корею и Сингапур.

- Конкурентное преимущество концентрируется в отдельных отраслях и сегментах отраслей, что свидетельствует о специфичности источников конкурентного преимущества, относительно ключевых конкурентов. Протекционистская поддержка правительства отраслей национальной экономики вводит в заблуждение относительно истинных источников конкурентного преимущества. «Ни внутренняя доходность, ни масштаб отрасли или ведущей в этой отрасли компании, ни наличие сколько-нибудь значительного экспорта не являются надежными индикаторами конкурентного преимущества» [1, с.41].
- М.Портер выделяет критерии успешных фирм, которые действуют в отраслях или сегментах отраслей в условиях международной конкуренции. Во-первых, большой и постоянный экспорт товаров в значительное число стран. Во-вторых, экспорт капитала в другие страны и формирование вкладов в стране базирования. Проводя глобальную стратегию ТНК осуществляют одновременно экспорт товаров и экспорт капитала на международном рынке.

- Страной базирования является страна, в которой фирма создана национальным капиталом и принадлежит ему, ведя в ней ключевые виды деятельности, а также, если данная фирма перекуплена иностранцами, но имеет те же характеристики, которые перечислены выше. По этой причине данной стране базирования принадлежит созданное фирмой (принадлежащей национальному или иностранному капиталу) и удерживаемое ею конкурентное преимущество. Но если в конкурентной на международном рынке отрасли страны действуют иностранные филиалы фирм, страна не считается конкурентной в данной отрасли, так как странами базирования будут те страны, из которых пришел иностранный капитал.

- «Отрасль считалась конкурентоспособной, если ее доля в мировом экспорте превышала среднюю долю страны в мировом экспорте, а также налицо было положительное сальдо торговли в этой отрасли. На отрасли, отвечающие этим условиям, часто приходилось 2/3, а то и большая доля экспорта страны. К списку «конкурентоспособных» добавлялись отрасли со значительным экспортом капитала, если он только не носил пассивного (портфельного) характера и не был связан с приобретением независимо управляемых иностранных компаний. Хороший пример портфельных инвестиций – крупные японские капиталовложения в недвижимость США. Точно также прочные позиции французской фирмы «Томсон–ЦСФ» в производство телевизоров, достигнутые в основном путем приобретения зарубежных фирм, сохранивших самостоятельное управление, не рассматриваются как прочное конкурентное преимущество Франции на мировом рынке.

- Не принимались в расчет отрасли, где экспорт объяснялся наличием в стране производственных филиалов иностранных фирм. Также не рассматривались отрасли, продукция которых имела успех в основном в соседних странах, и те, которые хронически были убыточными или держались на плаву за счет постоянных субсидий без какой-либо реальной перспективы стать прибыльными в обозримом будущем. В таких отраслях позиции на внешнем рынке не отражают конкурентное преимущество, лежащее в их основе» [1, с.844-845].

- 7. Альянсы фирм в осуществлении глобальной стратегии на рынке.
- *Стратегический альянс* – коалиция фирм, которая используется в качестве средства для проведения глобальной стратегии на мировых рынках, однако не ставится непосредственной цели слияния фирм. Альянсы необходимы фирмам для проведения определенных совместных видов деятельности в форме создания совместных предприятий по осуществлению совместных НИОКР, продаже лицензий, проведению маркетинга, долгосрочных соглашений о поставках. Фирмы, находящиеся в одной отрасли, но в разных странах базирования, используют альянсы как средство осуществления глобальной конкуренции. Фирмы-партнеры делят между собой ведение деятельности, которая проводится ими в разных странах и входит в *цепочку ценности*.
- Американские автомобильные ТНК входят в альянсы с японскими ТНК.

- Преимущества, получаемые в альянсах: достижение эффекта масштаба, сокращение издержек на освоение продукции при осуществлении совместной деятельности по маркетингу, производству комплектующих, сборке определенных моделей продукции. Через альянсы фирмы осуществляют доступ к национальным рынкам, технологиям, осваивают стандарты, требуемые правительствами к продукции национальных рынков.
- Сильные фирмы через альянсы могут осуществить поглощение, слияние, покупку более слабых фирм-партнеров.
- Проблемы альянсов: сложность координации деятельности самостоятельных фирм, имеющих разнонаправленные цели и интересы в дележе рынков, присвоении прибыли. Поэтому альянсы являются не прочным и не устойчивым образованием.

- «Альянсы – часто временная мера, они распространены в отраслях, в которых происходят структурные изменения или ужесточается конкуренция, а менеджеры фирм опасаются, что в одиночку они не справятся» [1, с.87].
- Альянсы используются для разделения риска при проведении совместной деятельности, как средство усиления конкурентного преимущества, но очень редко приводят к его созданию.
- Литература:
- 1. Портер М. Международная конкуренция. - М.: Международные отношения, 1993. - 896с.
- 2. Портер Майкл. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. /Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454с.
- 3. Портер Майкл. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. /Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715с.

Спасибо за внимание

usosky@tut.by