

Модели и стратегии интернационализации деловой активности

А.В. Данильченко

Содержание

- **5.1 Сущность интернационализации и подходы к ее объяснению**
- **5.2 Виды деловой заграничной активности и модели интернационализации**
- **5.3 Предпосылки, цели и фазы процесса интернационализации**
- **5.4 Разработка стратегии интернационализации в процессе стратегического планирования**

1. Что такое интернационализация фирмы ?

это процесс переноса деловой активности фирмы на **зарубежные рынки** в форме экспорта товаров, услуг и капитала.

Интернационализация предпринимательства как **экономическая категория** выражает производственные отношения, которые складываются между конкретной фирмой и ее деловыми зарубежными партнерами по поводу организации и осуществления заграничной деловой экономической активности в форме экспорта товаров, услуг и прямого иностранного инвестирования.

Каждая форма имеет свои разновидности

Типичные разновидности

Экспорт товаров:

- прямой (фирма сама реализует товар)
- косвенный (через посредников)

Экспорт услуг:

- продажа лицензий за границу, т.е. продажа прав на изготовление продукции другим фирмам
- франчайзинг, часто, готовых систем бизнеса
- лизинг

Экспорт капитала:

- прямые инвестиции (при помощи которых создается предприятие с иностранным капиталом)
- портфельные инвестиции

1. Почему компания принимает решение об интернационализации своей деловой активности? (причины)

- **Невысокая ёмкость внутреннего рынка**
- **Возрастание конкуренции на внутреннем рынке**
- **Зрелая стадия жизненного цикла продукта/технологии**
- **Компания движима всегда собственными мотивами интернационализации**

1. Что может помешать интернационализации? (препятствия и риски)

Экономические препятствия:

- Высокая конкуренция на зарубежных рынках
- Повышенные риски (валютные, общеэкономические)
- Возрастание транспортных издержек
- Незнание экономических условий и других факторов внешней среды
- Дополнительные издержки по управлению.

Институциональные препятствия:

- Незнание политико-правовых норм другого государства
- Политические риски (война, национализация ресурсов)
- Нетарифные барьеры
- Таможенные пошлины, сборы

Стимулирующие мероприятия интернационализации

Мероприятия **страны базирования** международной компании.

Пример ФРГ:

- создание резервных фондов, куда аккумулируется часть необлагаемой налогами прибыли,
- в рамках программ помощи беднейшим странам фирмам выделяются средства для обучения заграничного персонала,
- предоставляются различные льготные кредиты, субсидии,
- гарантии от политических рисков.

Международные мероприятия:

- гарантии разрешения инвестиционных споров,
- льготное кредитование международных банков.

Мероприятия принимающей страны:

- *субсидирующие мероприятия* иностранных инвесторов (льготы по налогу на прибыль, льготы при ввозе имущества, финансовая поддержка)
- *гарантирующие мероприятия* (гарантии от конфискации, реквизиции, свобода перевода дохода за границу в валюте, безлицензионный экспорт, возможность приобретения земельных участков, участие в приватизации)
- *инфраструктурные мероприятия* (помощь в оформлении документов, создание свободных экономических зон).

1. Теоретическое объяснение (подходы)

- **Макроэкономический** (различные теории внешней торговли)
- **Микроэкономический:**
 1. монополистическая теория прямых инвестиций Хаймера и Киндлебергера
 2. теория олигополистического параллельного поведения: 1) реакция на действия друг друга (эффект подражания)
2) перекрестное инвестирование между странами

1. Теоретическое объяснение (продолжение)

■ Поведенческий:

1. личные мотивы менеджеров
2. теория жизненного цикла продукта
3. теория империализма (стремления к контролю)

■ Интегрированный:

1. модель интернационализации Хирча выясняет условия, при которых фирма будет экспортировать, продавать лицензии за границу, осуществлять прямое инвестирование за рубежом
2. эклектическая теория международного производства Дж. Даннинга
3. макроэкономическая теория инвестиций Коджимы
4. авторская всеобщая интегрированная теория интернационализации предпринимательства

Эклектичная парадигма Даннинга

- Объяснение деятельности мультинациональных корпораций
- Условия, при которых компания предпочтет прямых иностранных инвестиций экспорту продукции:
 1. преимущества владения,
 2. преимущества местоположения,
 3. преимущества интернализации.

Преимущества владения –

- обладание материальными/нематериальными активами, менее доступными для других фирм,
- размер фирмы,
- монополистическое положение,
- лучшие ресурсные возможности.

Преимущества местоположения - исходят из характеристик экономики другого государства, определяют место размещения инвестиций

- различная стоимость факторов производства, отличающихся издержками сбыта продукции на различных рынках.

- **Преимущества интернализации** –

причины выполнения операции внутри фирмы.

Если фирма обладает данными преимуществами, то в своей международной деятельности она будет осуществлять прямые иностранные инвестиции.

1. Зачем компании интернационализируют деловую активность? (мотивы)

- Более высокий доход на вложенный капитал за границей
- Более низкие издержки производства
- Открытие ранее недоступных рынков
- Приближение к рынкам сбыта (логистика)
- Реализация фирменно-специфических преимуществ фирмы на зарубежных рынках
- Сближение потребительских предпочтений вследствие экономического роста
- Использование потенциала зарубежного рынка и его емкости
- Государственные мероприятия принимающей страны как мотив для иностранных компаний.

1. Классификация мотивов (возможный вариант)



2. Модели интернационализации

Стадийные модели:

- 1. Уппсальская модель интернационализации фирмы**
- 2. Ступенчатая модель Майснера**
- 3. Модель Дюльфера**
- 4. Комбинированная модель Леруа и Ришара**
- 5. Эволюционная модель**

Посылки

- **Интернационализация** фирмы - это постепенный, последовательный упорядоченный процесс развития деловой активности на зарубежных рынках.
- Компания **проходит ряд этапов** в своем международном развитии. Можно говорить о **стадийных моделях**.
- Посредством накопления **опыта и знаний** о зарубежных рынках и об операциях происходит **снижение предпринимательского риска** за рубежом
- Важнейшие детерминанты: **потенциал фирмы** и степень **чужеродности** заграничной **среды** бизнеса.

1. Упсальская модель **Йохансона/ Вальне** (исходная версия 1977) **Начало интернационализации**



1. Упсальская модель:

этапы проникновения на рынок

прямой экспорт в зарубежную страну



непрямой экспорт за счет независимых представителей за рубежом



развитие торговых филиалов за рубежом



учреждение собственного производства за рубежом

1. Уппсальская модель: нормативные понятия

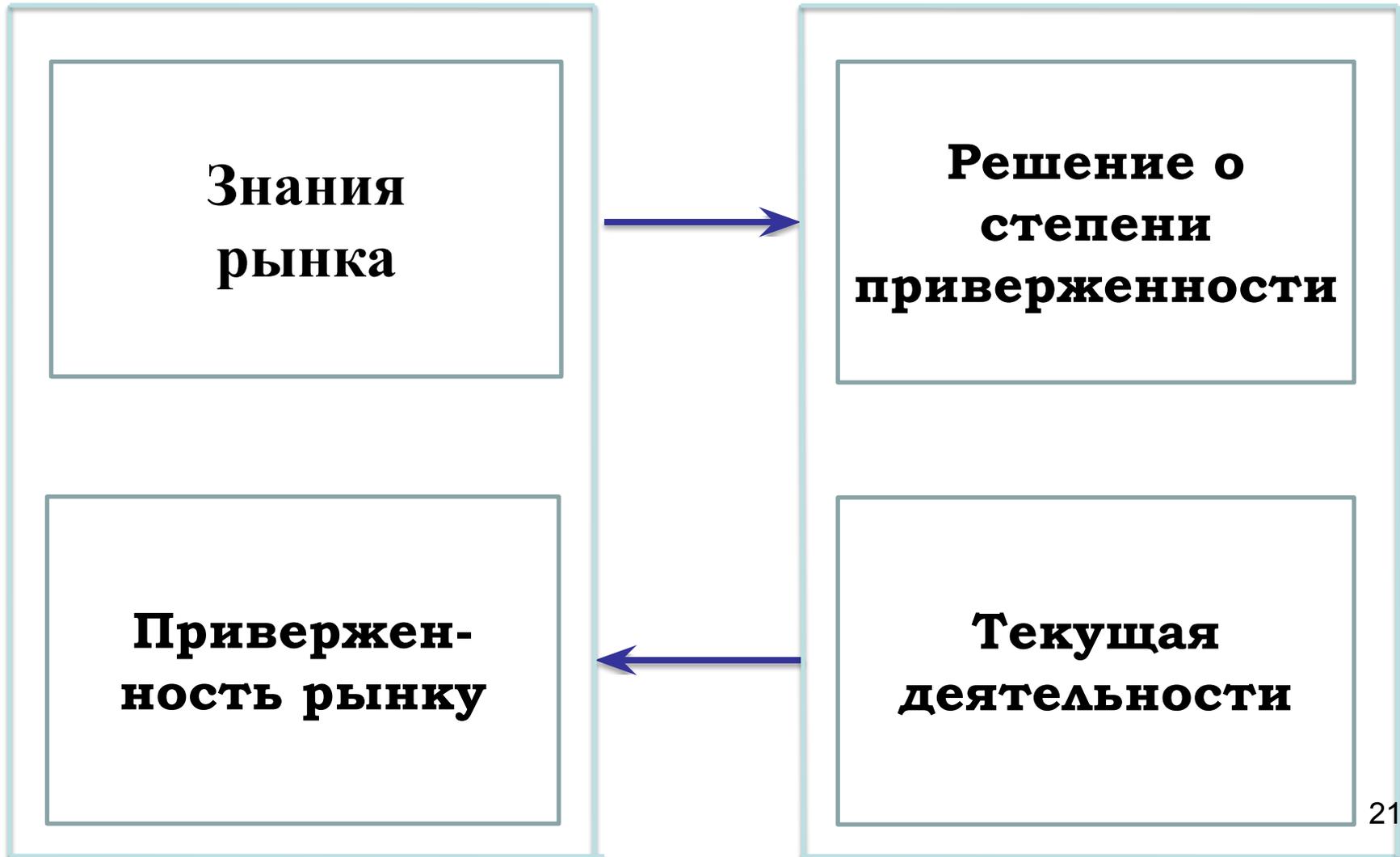
Интернационализация фирмы – это пошаговый процесс вовлеченности в международный бизнес с учетом приверженности рынка (определение исходя из сути модели).

- **Приверженность** – это ресурсная вовлеченность фирмы в зарубежный рынок (и взаимосвязанность с ним и зависимость от него). Она имеет количественную (объем ресурсов) и качественную (степень, т.е. глубину) составляющие.
- **Психологическая дистанция** – это препятствия для обмена информацией между фирмой и заграничным рынком в силу культурных и политико-экономических различий между странами (включая удаленность друг от друга).

Уппсальская модель Йохансона/ Вальне (исходная версия 1977)

Статичная переменная

Динамичная переменная



1. Уппсальская модель: дистанция

**На степень приверженности фирмы
целевому рынку влияют:**

**Психологическая
дистанция**

Учет языковых,
культурных,
политических различий,
которые препятствуют
обмену информацией
между фирмой и
целевым рынком

**Географическая
дистанция**

Фирмы постепенно
выходят на новые
рынки, находящиеся
физически на все более
далеком расстоянии

1. Уппсальская модель: дополнения 1993 г.

- Крупные фирмы, обладающие **избыточными ресурсами**, могут осуществлять **более значительные шаги** по интернационализации своей деятельности
- Фирмы могут приобретать знания о рынке **без** непосредственного **опыта работы** в конкретной стране
- Фирма, обладающая **опытом (знаниями)** о различных зарубежных рынках со схожими характеристиками, может его **адаптировать и тиражировать** для любого другого рынка.

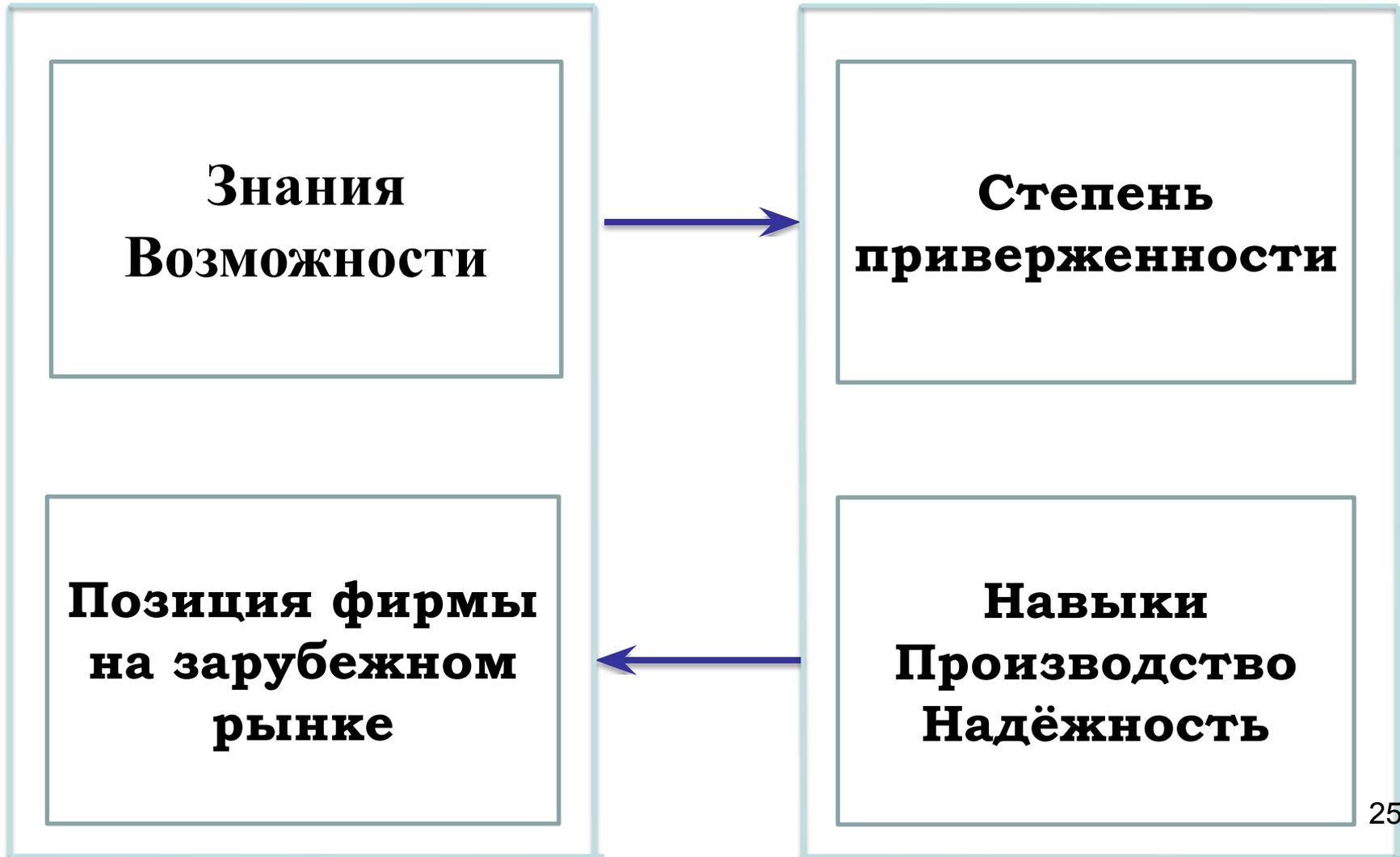
1. Уппсальская модель: критика

- не принимает в расчет характер **взаимодействия между странами**
- недостоверна в отношении **рынка услуг**
- нарастание **тенденции «перепрыгивания»** некоторых этапов в цепочке с выходом на более отдаленные рынки на раннем этапе (как в географическом, так и в психологическом аспектах)
- несостоятельна для **высоко-интернационализированных фирм и отраслей**, где главный фактор – конкурентная борьба, а не психологическая дистанция

Уппсальская модель (версия 2009)

Статичная переменная

Динамичная переменная



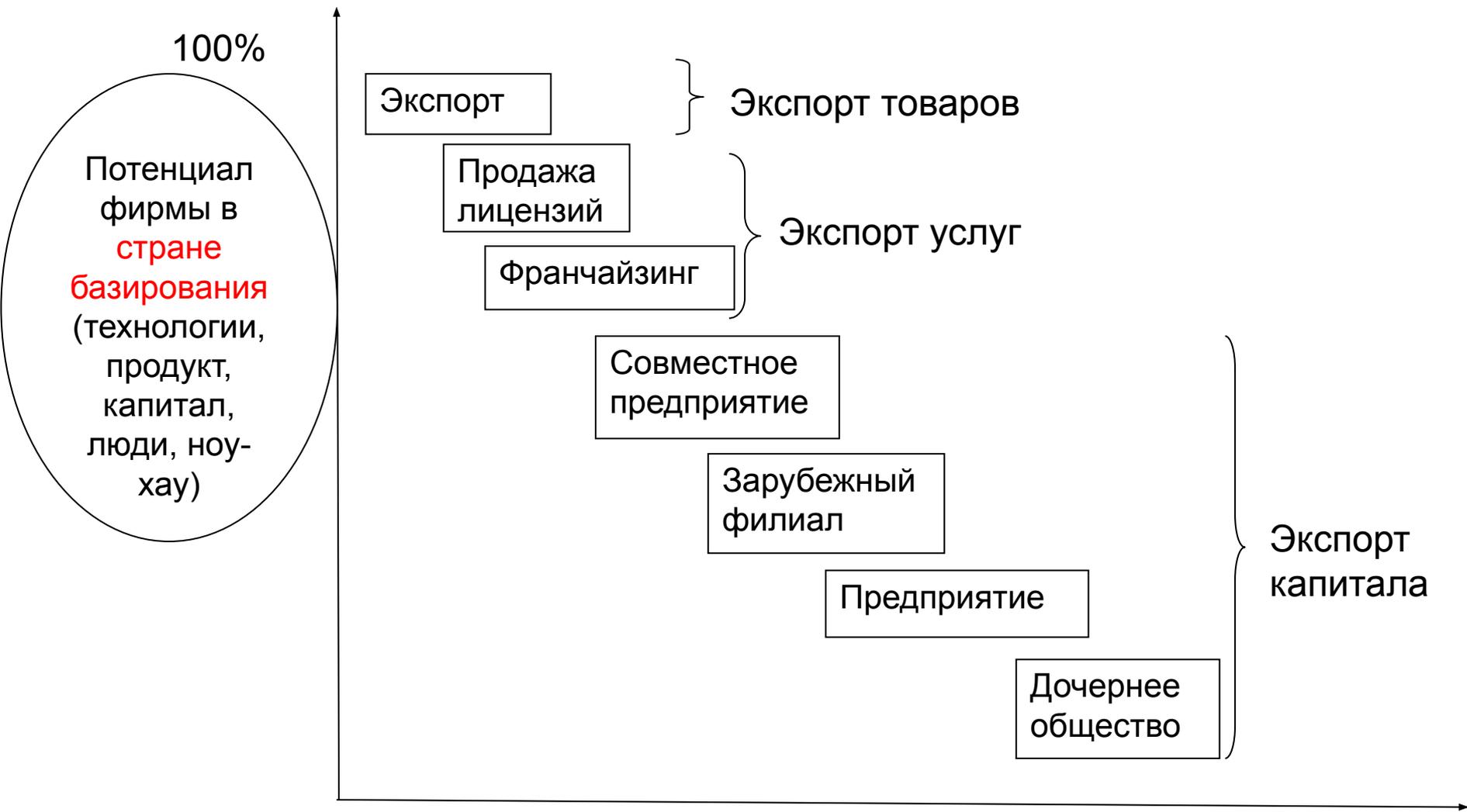
2. Ступенчатая модель Майснера/Гербера 1980 г.: *постулаты*

Допущения модели:

- двухстрановая модель: страна базирования – А, принимающая страна – В
- существуют индивидуальные мотивы для интернационализации
- фирма обладает потенциалом (капитал, люди, технологии, товарные марки, ноу-хау и др.), сосредоточенным на 100% в стране базирования

Основные критерии, влияющие на выбор вида ЗДА:

- степень предпринимательского риска (чем выше риск, тем проще форма)
- степень доверия к целевой стране (чем выше доверие, тем сложнее форма)



Страна реципиент товаров, услуг и капитала

2. Ступенчатая модель Майснера: *характеристики*

- Процесс интернационализации – это **поэтапный переход от простейших форм к более сложным** формам заграничного бизнеса
- Постепенно фирма накапливает **все большие знания** и втягивается в процесс интернационализации: за границу переносятся все больше производственных мощностей, финансовых ресурсов, управленческих навыков и ноу-хау
- Выделены **три формы** интернационализации и **их разновидности**.
- Представлены не только виды ЗДА, но и их организационно-правовые формы (**совместное предприятие, филиал, дочернее общество**)

2. Ступенчатая модель Майснера: *интерпретация*

- **Промежуточное положение СП** указывает на его взаимосвязь с
 - экспортом товаров и услуг из страны базирования
 - иными формами ЗДА, требующими самостоятельного прямого инвестирования за границу и наличия собственной компании в гостевой стране
- Корреляционная **зависимость** между **организационно-правовой формой ЗДА** и **предпринимательско-инвестиционным климатом** гостевой страны.
- Чем более благоприятный климат, тем более сложные правовые формы используются

2. Ступенчатая модель Майснера: *значение*

Макроэкономический смысл модели - развитие процесса интернационализации фирмы означает преодоление препятствий, уменьшение степени предпринимательского риска и возрастание доверия к принимающей стране.

Микроэкономическое значение: каждая ступень характеризует достигнутый уровень интернационализации фирмы в конкретный момент времени

2. Ступенчатая модель Майснера: *критика*

- Не существует такой **строгой ступенчатости** при входе на международный рынок, это **«идеальный»** случай
- В рамках одной компании **варианты начала входа** на зарубежный рынок конкретных стран могут быть **различны**
- Это **двухстрановая модель**, хотя фирма может одновременно выходить на разные зарубежные рынки, используя разные формы интернационализации
- Не учитывается фаза жизненного цикла продукта

3. Модель интернационализации Дюльфера: *нормативные понятия*

- **Функциональная интернационализация** (ФИ) - виды деловой активности, связанные с предоставлением «услуг» и осуществляющиеся без собственных капиталовложений за границу.
- **Институциональная интернационализация** (ИИ) – виды деловой активности, связанные с постоянным (длительным) ведением бизнеса за границей, присутствием там **персонала** компании и наличием капиталовложений.
- Конкретный вид деловой активности со всеми сопутствующими компонентами (условия поставок, финансирование, транспортировка, страхование, кредитование и т.п.) определяется как **заграничная система бизнеса** (ЗСБ).

3. Модель Дюльфера: *параметры*

- степень влияния **окружающей среды** (ОС) принимающей страны
- система различных видов **риска**: экономических, валютных, предпринимательских
- расположение видов деловой активности в модели происходит с учетом **2 предыдущих** параметров.
- **степень влияния** среды будет **возрастать** при переходе от одного вида активности к другому.

Функциональная

Институциональная

интернационализация

интернационализация



2. Модель Дюльфера: *виды функциональной интернационализации*

- **Косвенный (непрямой) экспорт (через посредников)**
 - Важно качество продукта
 - Самый безопасный вид ЗСБ (влияние ОС равно нулю)
- **Прямой импорт**
 - Покупка за границей товара, доставка на свою территорию
 - Важен характер договоренностей с партнерами
- **Прямой экспорт**
 - Перевозка через границу, передача дистрибьюторам
 - Важны активность фирмы, характер договоренности к партнерами

- **Продажа лицензий**
- **Франчайзинг**
- **Лизинг**

Влияние окружающей среды:
приспособление техники и
технологии к местным условиям
эксплуатации

3. Модель Дюльфера: особенности функциональной интернационализации

- Осуществляется на основе **потенциала** компании в стране базирования
- Не требуется постоянное **присутствие сотрудников** компании за рубежом
- Не требуются **капиталовложений** за рубежом.

Вывод: такие виды активности характеризуются как заграничные системы бизнеса функциональной интернационализации

3. Модель Дюльфера: виды институциональной интернационализации

- Договор-менеджмент для зарубежного партнера (управление по контракту)
 - Соглашение между 2 компаниями
 - Предмет – оказание управленческих услуг
 - **Слабейшая** форма ИИ (менеджер живет за границей)

- Сооружение и поставка под ключ готовых объектов
 - Все затраты оплачивает местный партнер
 - Управление готовым объектом без участия производителя
(только техническая поддержка)
 - Персонал едет за границу на длительный срок
 - Нет необходимости в ПИ

Модель Дюльфера: виды институциональной интернационализации (продолжение)

- Учреждение торгового (сбытового) предприятия
 - Не требует крупных капиталовложений
 - небольшое количество персонала
 - Учреждение сборочного предприятия
 - Несколько последних стадий производства продукции
 - Сервисное обслуживание
 - Учреждение предприятия, производящего готовую продукцию
 - Полный технологический цикл производства
 - Максимальное влияние окружающей среды (до 100%)
- Формы:**
- Собственное управление
 - СП
 - Дочернее предприятие

3. Модель Дюльфера: *особенности институциональной интернационализации*

Три последние формы институциональной интернационализации **требуют:**

- **прямых заграничных инвестиций** для приобретения сооружений и необходимого имущества путем аренды, собственного строительства или покупки факторов производства на местном рынке.
- постоянного нахождения **персонала** компании **за границей**
- выбора организационно-**правовой формы представительства** за границей: прямое управление (филиал), дочернее общество или совместное предприятие.

Вывод: они испытывают самое **сильное**, по сравнению с функциональными видами заграничной деловой активности, влияние политико-правовой и экономической **среды гостевой страны**.

3. Модель Дюльфера: ее оценка

- Дана классификация и наиболее полная версия видов заграничной деловой активности фирмы **с учетом факторов воздействия окружающей среды** (научное значение)
- Предложена наглядная **схема изображения**, которая может быть расширена и дополнена.
- Модель вошла во многие немецкоязычные учебные, научные и энциклопедические издания для описания **«систем заграничного бизнеса»**.

4. Комбинированная модель Леруа, Ришара, Саланава: постулаты

Работа «Завоевание внешних рынков» (1978)

- В основе модели **технологический критерий** – степень зависимости и независимости материнской компании как от местных зарубежных партнеров, так и от собственных заграничных отделений
- На его основе выделены **5 стадий интернационализации**, которые принимают **формы** ЗДА и характеризуются каким-либо одним системообразующим **признаком**.

4 Комбинированная модель

Стадии	Формы	Признак
1. Торговля	Экспорт, прямой импорт, бартер, другие виды встречной торговли	Коммерческий
2. Соглашение	Продажа лицензий, франчайзинг, лизинг, производство по контракту для зарубежного партнера	Контрактный
3. Участие	Создание СП, консорциумов, торговых обществ	Партнерский
4. Интеграция	Сборочные производства за счет прямых инвестиций (ряд стадий производственного процесса переносится за границу)	Интегративный
5. Автономия	Создание структурных подразделений с полным технологическим циклом за границей, работающих автономно и независимо от материнской компании	Автономный (технологически независимый)

4. Комбинированная модель: описание

- **Стадия интеграции:** деятельность дочерней компании зависит от поставок комплектующих материнской компании
- **Стадия автономии:** дочерняя компания не зависит в производственно-технологическом плане от материнской
- **3-5 стадии** показывают возрастание степени независимости дочерней компании от материнской как в технологическом, так и в организационно-управленческом отношении.

5 Эволюционная модель: постулаты

Процесс интернационализации представлен с точки зрения **эволюции глобальной маркетинговой стратегии.**

4 стадии:

- 1.** подготовительная;
- 2.** начальная стадия выхода на международные рынки;
- 3.** экспансия на локальных рынках;
- 4.** глобальная рационализация.

5 Эволюционная модель

1 - Подготовительная стадия

Основная цель	Ключевые решения	Основные действия
<ul style="list-style-type: none">• Оценка возможностей экспортной деятельности• Накопление опыта работы на международных рынках	<ul style="list-style-type: none">• Решение о целесообразности выхода на международные рынки	<ul style="list-style-type: none">• Поиск информации о международных рынках• Анализ внутренних возможностей• Разработка бизнес-плана проекта интернационализации• Возможность импорта продукции/создания совместных предприятий с иностранными партнерами на внутреннем рынке

5 Эволюционная модель

2 - Начальная стадия

2 формы:

- **нерегулярный экспорт** – объем экспортных продаж не превышает 10 % от общего объема реализации (в основном косвенный экспорт),
- **регулярный экспорт** – объем экспортных продаж не превышает 10-39 % от общего объема реализации.

5 Эволюционная модель

2 - Начальная стадия выхода на международные рынки

Представители:

- малые фирмы на ранней стадии развития, нацеленные на отдельные ниши на мировых рынках, часто с инновационными продуктами,
- крупные фирмы на быстро развивающихся рынках.

5 Эволюционная модель

2- Начальная стадия

Основная цель	Ключевые решения	Основные действия
<ul style="list-style-type: none">• Проникновение на выбранный рынок (рынки)• Достижение экономии от масштаба деятельности	<ul style="list-style-type: none">• Выбор стран для вхождения на их рынки• Выбор модели входа• Выбор последовательности и времени входа на рынки	<ul style="list-style-type: none">• Оценка возможностей и рисков• Установление контактов (формальных и неформальных) с местными властями, дистрибьюторами, потребителями• Создание эффективных каналов сбыта и системы логистики• Формирование устойчивого имиджа компании/сильного брэнда

5 Эволюционная модель

3 стадия - Экспансия на локальных рынках

Представители – это компании с разветвленной сетью дочерних фирм (например, Heinz).

Основная цель	Ключевые решения	Основные действия
<ul style="list-style-type: none">• Укрепление позиций на локальных рынках• Экономия от охвата рынков	<ul style="list-style-type: none">• Программа маркетинга: продукт, цена, распределение, продвижение• Организация управления	<ul style="list-style-type: none">• Создание новых направлений деятельности• Расширение производственных линий• Разработка новой продукции/ модификация существующей

5 Эволюционная модель

4 стадия - Глобальная рационализация

Представители:

- Фирмы, нацеленные на глобальные сегменты (Икеа) – высокая степень стандартизации товарных линий, коммуникаций, позиционирования.
- Фирмы с глобально интегрированными стратегиями (Ford, General Motors) – высокая степень интеграции производственных отделений между странами.

5 Эволюционная модель

4 - Глобальная рационализация

Основная цель	Ключевые решения	Основные действия
<ul style="list-style-type: none">• Достижение глобальной синергии• Поддержание лидирующих позиций и роста в глобальном масштабе• Поддержание стратегической гибкости	<ul style="list-style-type: none">• Разработка глобальной стратегии	<ul style="list-style-type: none">• Оптимальное размещение/перераспределение ресурсов• Разработка сбалансированного портфеля бизнесов (и брендов)• Поддержание имиджа• Перестройка управления

5 Эволюционная модель: критика

- Не учитываются различия в этапах между странами (обобщенный подход)
- Интересы и предпочтения потребителей различны в разных странах – многопозиционная конкурентная стратегия – управление портфелем глобальных, региональных и местных брендов

3. Предпосылки, пути и фазы интернационализации

Внешние предпосылки – это отсутствие сдерживающих факторов в области государственно-политического и организационно-правового порядка:

- Разрешение рыночно-хозяйственной деятельности для фирмы со стороны принимающей страны
- В правовом плане не должен быть ограничен ввоз/вывоз товаров через границу
- Возможность свободной конвертации валюты или натурального обмена
- Природные и технические условия для осуществления трансакционных операций

3. Предпосылки, цели и фазы интернационализации

Внутренние предпосылки интернационализации – это необходимый технико-экономического потенциала фирмы:

- Наличие управленческих, материальных и трудовых ресурсов
- Опытные или теоретические знания в области заграничных операций, культурных особенностей, правовой системы принимающей страны
- Достаточные технические возможности для коммуникаций с заграничными партнерами
- Языковая подготовка
- Достаточный финансовый потенциал
- Гарантия платежеспособности заграничных партнеров или встречных поставок

3. Предпосылки, цели и фазы интернационализации

Виды бизнеса

```
graph TD; A[Виды бизнеса] --> B[Пассивный]; A --> C[Активный];
```

Пассивный

Поставка по заданным
параметрам
производства

Активный

Дополнительные затраты
по продвижению
продукции или услуг
на зарубежный рынок

3. Предпосылки, цели и фазы интернационализации

Ансофф выделяет **3 цели** интернационализации:

- рост масштаба/размера фирмы;
- повышение прибыльности;
- сбалансированность стратегического набора фирмы.

Три группы целей международной деловой активности:

- 1) экономические (***стремление к максимизации прибыли, безопасности, росту***) и неэкономические цели (***стремление к престижу, власти и влиянию***);
- 2) оборонительные и наступательные **стратегические цели** как реакция на поведение конкурентов;
- 3) ресурсные, производственные и сбытовые цели.

3. Предпосылки, цели и фазы интернационализации

Фазы интернационализации как задачи проектного менеджмента

1. Подготовительная фаза:

Выдвижение идеи, разработка концепции стратегии, планирование, маркетинговые исследования

2. Созидательная фаза

Создание системы бизнеса за рубежом, подбор и обучение персонала, поиск деловых партнеров

3. Производственная (технологическая) фаза

Запуск производственного/коммерческого проекта, ввод в эксплуатацию производственных мощностей

4. Трансформационная фаза (совершенствования)

В рамках стратегического планирования стоит **задача**: приведение всех фаз в соответствие с производственным потенциалом фирмы, ее материальными и финансовыми ресурсами

4. Разработка стратегии интернационализации

При принятии решения о заграничном инвестировании менеджер должен позаботиться:

- О **продуктах**, с которыми можно достичь ведущих позиций на зарубежном рынке
- О технических **«ноу-хау»** для подготовки продукта для реализации в странах, напр., с другими климатическими условиями
- Обладать **опытом** или теоретическими **знаниями** для руководства бизнесом за рубежом
- Готовность нести повышенный **риск** при зарубежном инвестировании

Это предварительные условия - каталог Акса.

4. Разработка общей и частных стратегии интернационализации

- Вывод: подготовка заграничной активности требует развития со стороны фирмы **общей стратегии** интернационализации в процессе стратегического планирования с учетом **внешних предпосылок** и **внутренних возможностей** фирмы и **индивидуальных целей**.
- Далее разрабатываются **частные** стратегии интернационализации

4: Частные стратегии интернационализации: целевая стратегия

Целевая стратегия - это выбор целевого рынка, и конкретного сегмента и гостевой страны, исходя из собственных мотивов и внутреннего потенциала.



Рисунок– Возможный алгоритм выбора целевой страны

Примеры
«проблемных»
факторов,
влияющих на
решение о выборе
страны для интер-
национальной
деятельности

«РАССТОЯНИЯ» (различия) между страной происхождения и «принимающей» страной:

- Культурное
- Политическое («расстояние» между политическими системами)
- Географическое
- Экономическое

4: Целевая стратегия (продолжение)

<p><i>Примеры «возможностных» факторов, влияющих на решение о выборе страны для интернациональной деятельности</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Размеры и потенциал роста рынка • Уровень агломерации рынка • Уровень развития инфраструктур • Сила «местных» конкурентов (принимающей страны) • Макроэкономическая и политическая стабильность 	<ul style="list-style-type: none"> • Стоимость, доступность и качество основных факторов производства • Уровень развития инфраструктур и транспортные издержки (при производстве на экспорт) • Макроэкономическая и политическая стабильность 	<ul style="list-style-type: none"> • Качество, доступность и стоимость основных факторов производства • Уровень развития инфраструктур и транспортные издержки (при производстве на экспорт) • Макроэкономическая и политическая стабильность 	<ul style="list-style-type: none"> • Политические риски • Налоговые условия (налоговые ставки, возможности освобождения от налогов, финансирование со стороны государства) 	<ul style="list-style-type: none"> • «Стратегичность» рынка с точки зрения страны происхождения компании • Помощь государственных структур страны происхождения компании для реализации стратегии выхода на данный рынок
<p><i>Примеры «проблемных» факторов, влияющих на решение о выборе страны для интернациональной деятельности</i></p>	<p>«РАССТОЯНИЯ» (различия) между страной происхождения и «принимающей» страной:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Культурное • Политическое («расстояние» между политическими системами) • Географическое • Экономическое 				

Рисунок – Факторы, влияющие на выбор целевой страны.

4: Частные стратегии интернационализации: стратегия проникновения на рынок

- это выбор адекватной системы бизнеса с учетом внешней среды (включая государственное регулирование) целевой страны

По Ф. Котлеру существует три возможности проникновения на зарубежный рынок:

- Экспорт...
- Совместное предпринимательство...
- Прямое инвестирование...

Экспортная стратегия имеет две разновидности:

- косвенный экспорт (через отечественного агента, купца или организацию);
- прямой (через экспортный отдел фирмы; через филиал за рубежом; через коммивояжеров; через зарубежных дистрибьюторов или агентов).

Стратегия совместного предпринимательства требует выбора оптимальной системы бизнеса с **участием зарубежных партнеров**:

- лицензирование;
- подрядное производство;
- контракт-менеджмент;
- предприятие совместного владения.

Стратегия прямого инвестирования - две разновидности:

- сборочное предприятие (последняя - предпоследняя стадия производственного цикла переносится за границу);
- производственное предприятие (когда весь производственный процесс осуществляется за границей).

4: Частные стратегии интернационализации: Стратегия размещения

касается принятия решения о выборе конкретного предпринимательского места с учетом экономико-географических факторов.

Пример ресторанов Мак Дональдса:

1...?

2...?

3...?

Международный выбор предпринимательских мест – это экономические отношения, возникающие при рассмотрении предприятием создания нового предпринимательского места среди более чем одной страны мира. Данные экономические отношения возникают как между национальными экономиками вовлеченных стран и международным предприятием, так и в виде внутрифирменного процесса этого предприятия.

- Категориальный аппарат, связанный с понятием «предпринимательское место»:
 - Свойства предпринимательского места
 - Требования к предпринимательскому месту
 - Процесс выбора предпринимательских мест
 - Диапазон выбора предпринимательских мест
 - Структура предпринимательских мест
 - Стратегия предпринимательских мест
 - Политика предпринимательских мест

4: Частные стратегии интернационализации:

стратегия зарубежного представительства

Стратегия зарубежного представительства - это решение о выборе организационно-правовой формы представительства:

1) стратегия **единоличного владения** и управления (филиал в форме унитарной организации – иностранная коммерческая организация - РБ)

2) стратегия **кооперирования и сотрудничества** с местным (частным или государственным) или иностранным партнером (дочерняя или ассоциированная компания (СП) в правовой форме АО, ООО)

4: Частные стратегии интернационализации: портфельная стратегия

Портфельная стратегия - это решение о выборе оптимальной организационной **структуры** и производственной **программы** (с учетом портфеля заказов) с целью эффективного использования наличных мощностей .

Она должна учитывать открывающиеся **шансы** и возможные предпринимательские **риски**

4: Стратегия деинтернационализации - обратный путь интернационализации

Стратегия деинтернационализации – это

- ✓ решение о **сокращении** объемов производства и **присутствия** на зарубежном рынке в результате наступления **критических пределов** интернационализации
- ✓ решение о **выводе ресурсов** из принимающей страны по различным причинам экономического или политического характера

Деинтернационализация и проблемы вывода ресурсов из-за границы

Вывод из-за границы материальных,
трудовых, финансовых ресурсов

Возможные причины:

- потери материнской компании,
- ошибки материнской компании в управлении,
- возрастание издержек,
- неэкономические причины (пр.: санкции против страны),
- конец жизненного цикла продукта

Формы ВЭД белорусских промышленных предприятий

Формы внешнеэкономической активности	Годы						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1. Прямой экспорт	51	51	39	39	53	75	74
2. Косвенный экспорт через отечественные фирмы	24	25	20	20	24	-	-
3. Косвенный экспорт через иностраннне фирмы	5	9	9	7	12	-	-
4. Бартер	65	70	55	53	44	23	15
5. Прямой импорт	29	34	28	27	35	45	41

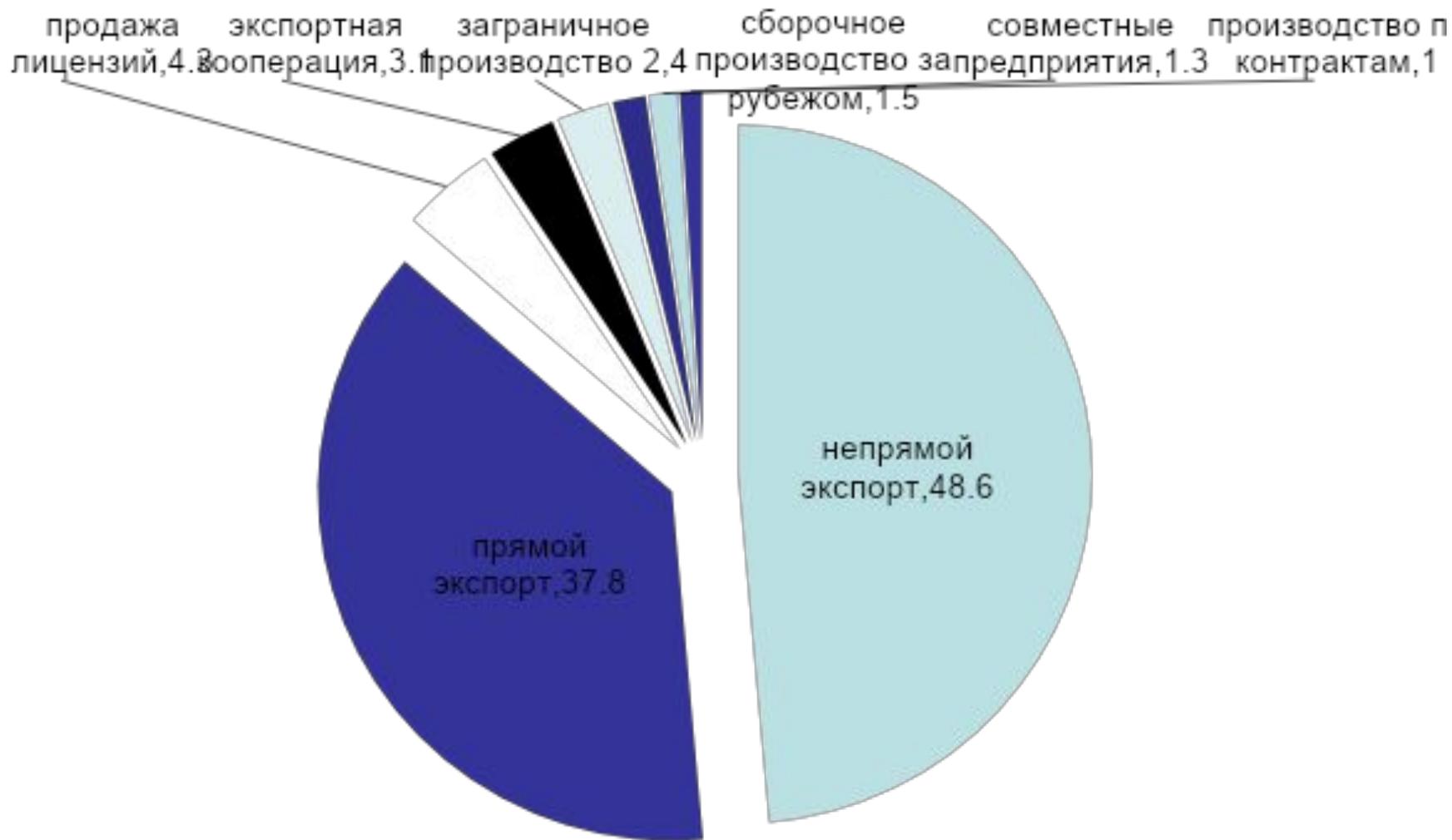


Рисунок – Структура заграничной деловой активности немецких промышленных компаний.

Таблица - Динамика факторов, препятствующих развитию внешнеэкономической деятельности предприятия (в % к числу ответивших, и их рейтинговое место*)

Фактор	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
1. Сильная конкуренция со стороны зарубежных производителей	28 1-3	37 1	28 2-3	28 4	30 2	33 2	42 1	59 1	-	50 1	55 1	61 1
2. Налоговая политика	9 7	30 2-3	28 2-3	35 1	38 1	40 1	25 4	29 3	31 1	18 2-3	17 5	15 5-6
3. Низкий уровень технической базы пр-ва (высокая энерго, материало- и трудоемкость)	20 4	30 2-3	31 1	29 2-3	23 3	24 3	30 2	27 4	23 4	16 5	23 2	26 2
4. Отсутствие заинтересованности со стороны иностранных фирм	28 1-3	29 4	27 4	29 2-3	21 4	21 4	28 3	30 2	30 2	17 4	19 3-4	23 3
5. Недостаток знаний о конъюнктуре мирового рынка	28 1-3	23 5	24 5	22 5	13 5	17 5	-	19 5	22 5	15 6	16 6	19 4
6. Низкое качество продукции	16 5	15 6	14 6	12 6	9 6	11 6	-	-	11 6	9 7	10 7	8 7
7. Низкая квалифицированность кадров	4 6	3 7	8 7	8 7	6 7	4 7	-	-	5 7	5 8	4 8	5 8
8. Таможенная политика	-	-	-	-	-	-	-	-	25 3	18 2-3	19 3-4	15 5-6

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Практические аспекты интернационализации предпринимательства/ А. В. Данильченко. – Мн.: Армита-Маркетинг, Менеджмент. 1998. – 44 с.
2. Транснационализация промышленного и банковского капитала/А.В. Данильченко. – Мн.: БГУ, 2007. – 183 с.
3. Аннушкина О.Е. Сравнительный анализ стратегий интернационализации российских и китайских компаний/ Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – М. – 2009.
4. Кратко И., Пантелеева Е. Управление процессом интернационализации фирмы// Международный журнал "Проблемы теории и практики управления". - №2/2003 г.
5. Internationales Management III (Lecture): Managing Intercultural Relations. – 2008.