

# **ТЕМА 7. ПРИЧИНИ, МОДЕЛІ Й МОТИВАЦІЯ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ**

1. Класифікація причин інтернаціоналізації бізнесу
2. Моделі інтернаціоналізації бізнесу
3. Процес інтернаціоналізації фірми



# 1. КЛАСИФІКАЦІЯ ПРИЧИН ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

- ✘ Основними причинами виходу фірм на міжнародний ринок є їх прагнення знизити витрати і бажання отримати доступ до унікальних ресурсів.



# ВИХІД НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК ОЗНАЧАЄ ЗБІЛЬШЕННЯ МАСШТАБІВ ВИРОБНИЦТВА

- ✘ зменшує частку постійних витрат в собівартості продукції,
- ✘ призводить до більш швидкого вдосконалення процесу виробництва, прискорює просування по «кривій навчання».
- ✘ фірма в цьому випадку має цінову перевагу і на внутрішньому ринку країни походження.
- ✘ перенесення виробництва в зарубіжні країни призводить до зниження витрат, якщо там є дешевші або унікальні виробничі ресурси.
- ✘ у наукомістких виробництвах особливе значення надається взаємодії з науково-технічними центрами, здатності до випереджаючого оновлення технологій, що визначається науковими та інженерними традиціями тієї чи іншої країни, системою загальної і спеціальної освіти.

# ПРАГНЕННЯ НАБЛИЗИТИСЯ ДО СПОЖИВАЧА

- ✘ Компанія розташовується ближче до ринків збуту, щоб знизити витрати і більш гнучко реагувати на зміни попиту



# ВИКОРИСТАННЯ ВІДМІННОСТЕЙ В ЗАКОНОДАВСТВІ РІЗНИХ КРАЇН

- ✘ для отримання різних пільг, субсидій на НДДКР і, особливо, податкових послаблень.
- ✘ компанія оптимізує грошові потоки, використовуючи офшорні зони і значний обсяг торгівлі в середині фірми



# НЕБЕЗПЕКА ВТРАТИ РИНКУ

- ✘ пов'язана зі зміною правил гри іноземною державою: збільшенням тарифів, квотуванням, застосуванням інших важелів, спрямованих на створення національного виробництва



# ГУМАНІТАРНИЙ АСПЕКТ



- ✘ додаткові мотиви як кореняться всередині організації, так і частково визначаються зовнішнім середовищем.
- ✘ Топ-менеджмент часто керується міркуваннями престижу, бажанням подорожувати, прагненням зробити що-небудь для розвитку інших країн.
- ✘ Прагнення до інтернаціоналізації діяльності компанії підтримується також минулим досвідом вищих керівників, їх шкільною освітою, колом друзів і враженнями від закордонних подорожей.

# ГЛОБАЛІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

- ✘ З розвитком засобів зв'язку фірми все активніше починають шукати собі партнерів за кордоном.





## 2. МОДЕЛІ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

- ✦ Серед безлічі досліджень, присвячених проблемам інтернаціоналізації фірми, виділяються два основні підходи до цього поняття - економічний (або статичний) і динамічний, що відноситься до інтернаціоналізації як до процесу.



✘ Серед економічних шкіл, що розглядають питання інтернаціоналізації, найбільш популярними є еkleктична парадигма Даннінга, теорія інтернаціоналізації і трансакційних витрат, теорія конкурентної переваги націй Портера.



# ЕКЛЕКТИЧНА ПАРАДИГМА ДАННІНГА

- ✘ робить спробу пояснити різні форми інтернаціоналізації виробництва, а також вибір країн для здійснення прямих іноземних інвестицій
- ✘ інтернаціоналізація визначається реалізацією трьох груп переваг, що дозволяють відповісти на три групи питань - чому, як і де.
- ✘ Переваги права власності (чому?) відносяться до акумулювання невидимих активів (технологія, ноу-хау і т.п.), технологічних можливостей і інновацій;
- ✘ переваги інтернаціоналізації (як?) - до здатності фірм управляти і координувати внутрифирменну діяльність з метою збільшення доданої вартості (грамотне управління ланцюжком цінності);
- ✘ переваги місця розташування (де?) - до інституційних і виробничих факторів, які представляють певну географічну територію.

# ТЕОРІЯ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ, ЗАСНОВАНА НА ТЕОРІЇ ТРАНСАКЦІЙНИХ ВИТРАТ

- ✘ пояснює причини виникнення багатонаціональних компаній і розвиток їх міжнародних операцій (витрати усередині організації нижче витрат на зовнішніх ринках).



# ТЕОРІЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ НАЦІЙ М. ПОРТЕРА

- ✘ виявив чотири основні аспекти, які повинні прийматися до уваги при прийнятті рішень про інтернаціоналізацію:
  - + 1) ресурси - ступінь розвитку ресурсів компанії впливає на компетенції фірми в кожному конкретному типі зовнішнього середовища ;
  - + 2) стратегія фірми, структура і конкуренція - інтенсивність конкурентної боротьби в кожній приймаючій країні в значній мірі впливає на конкурентні переваги і інноваційні можливості фірми
  - + 3) попит - його характеристики в приймаючій країні серйозно впливають на конкурентну позицію фірми;
  - + 4) підтримують (допоміжні) ресурси і види діяльності - наявність і розвиненість допоміжних галузей (наприклад, банківської діяльності) в приймаючій країні також виступають як фактор, що впливає на позицію фірми.

# ДИНАМІЧНИЙ ПІДХІД В ДОСЛІДЖЕННЯХ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ

- ✘ представлений різними стадійні моделями, серед яких найбільш відомою і широко застосовується є модель Uppsala, що отримала відповідну назву по імені університету в Швеції, де вона з'явилася в середині 70-х років минулого століття.



# ДИНАМІЧНА МОДЕЛЬ

- ✘ демонструє інтернаціоналізацію як "зростаючий" процес, який залежить від досвіду фірми і знання зовнішніх ринків.
- ✘ в його початку компанії вважають за краще використовувати найменш ризикові форми, які не потребують значного перенесення ресурсів на зарубіжні ринки (наприклад експорт), а потім поступово переходять до все більш ризиковим.
- ✘ виділено чотири етапи процесу інтернаціоналізації: відсутність регулярної експортної діяльності; експорт через незалежних посередників (агентів); створення торгових представництв; виробнича діяльність за кордоном (прямі іноземні інвестиції).
- ✘ фірма, що включається в процес інтернаціоналізації, починає його якомога ближче "фізично" (не тільки з точки зору географічного розташування, а й по схожості всіх характеристик бізнес-середовища) до своєї країни і з невеликою передачею ресурсів.
- ✘ зі збільшенням комерційного досвіду і, отже, найкращим розумінням зарубіжного ринку компанія організовує виробництво в країні, абсолютно не схожою на її власну, і готова все більше інвестувати за кордоном.

# ОСНОВНІ ТИПИ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ КОМПАНІЇ

- ✘ Компанія при інтернаціоналізації свого бізнесу може вибрати один з 10 типів.





# 1. ОПОРТУНІСТИЧНА (ВИГІДНА) ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ.

- ✘ Перші міжнародні торгові компанії з'явилися в епоху великих географічних відкриттів. Країнам, що мають розвинений флот, стало вигідно торгувати незвичайними товарами нових далеких земель. Продаж таких товарів на інших територіях забезпечувала отримання надприбутку.



## 2. ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ, СЛІДУВАННЯ ЗА СПОЖИВАЧАМИ.

- ✘ Американський виробник автомобільних фарб PPG Industries не просто передала ліцензії свої технології за кордон, а розгорнула там виробництво, і, почавши з обслуговування американського експорту, успішно запропонувала свої фарби європейським автомобільним компаніям і ремонтним компаніям, зайнявши з часом становище світового провідного постачальника в цій товарній групі.



### 3. ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ З МЕТОЮ ГЕОГРАФІЧНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ.

- ✘ Цей тип використовують компанії, розташовані в країнах з відносно невеликими внутрішніми ринками. В основі нього лежить побоювання компанії залежати від стану економіки певної країни.



## 4. ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ, НАРОЩУЄ ПРИБУТОК ЗА РАХУНОК РОЗШИРЕННЯ ОПЕРАЦІЙ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ.

- ✘ Цей тип інтернаціоналізації є найбільш прийнятним для високотехнологічних компаній. Компанія, зайнята наукомістким бізнесом, прагне як можна ефективніше використовувати свої інвестиції в НДДКР, впроваджуючи отримані в їх результаті високі технології в інші країни.

## 5. ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ДЛЯ ВИКОРИСТАННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ВІДМІННОСТЕЙ ТЕМПІВ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ.

- ✘ Даний тип інтернаціоналізації націлений на країни з високими показниками темпів економічного зростання. Сьогодні такими країнами є Японія, Південна Корея, Тайвань, Китай, Гонконг, Таїланд, Сінгапур, Малайзія, Індонезія, куди за останні роки було зроблено дуже багато інвестицій з розвинених країн.

## 6. ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ДЛЯ ВИКОРИСТАННЯ БІЛЬШОГО ПОТЕНЦІАЛУ.

- ✘ Така інтернаціоналізація стає необхідною для великих компаній, які вичерпали можливості або наситили до межі внутрішній національний ринок, але мають потенційні можливості для подальшого зростання.



## 7. ЗАХИСНА ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ.

- ✘ У цьому випадку, зіткнувшись із вторгненням на національний ринок сильного іноземного конкурента, стурбована цим компанія входить на національний ринок цього конкурента або на інші закордонні ринки, де цей конкурент досить добре представлений, щоб на ділі ("у полі") вивчити конкурента, що може допомогти в першу чергу захистити свою частку національного ринку.
- ✘ Відомо, що найбільші американські компанії **Xerox** і **IBM** активно використовують свої дочірні компанії в Японії для вивчення способів конкуренції з японськими компаніями-конкурентами.

## 8. ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ДЛЯ ЗАПОЗИЧЕННЯ ЗА КОРДОНОМ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ

- ✘ У ролі таких КФУ можуть виступати як унікальні ресурси (сировина, науково-технічний продукт, унікальна мережа дистрибуції тощо), так і звичайні, але дуже необхідні для зміцнення компанії ресурси - інвестиції.
- ✘ Запозичення КФУ за кордоном часто виявляється ефективним і єдиним засобом для успішної конкурентної боротьби як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.



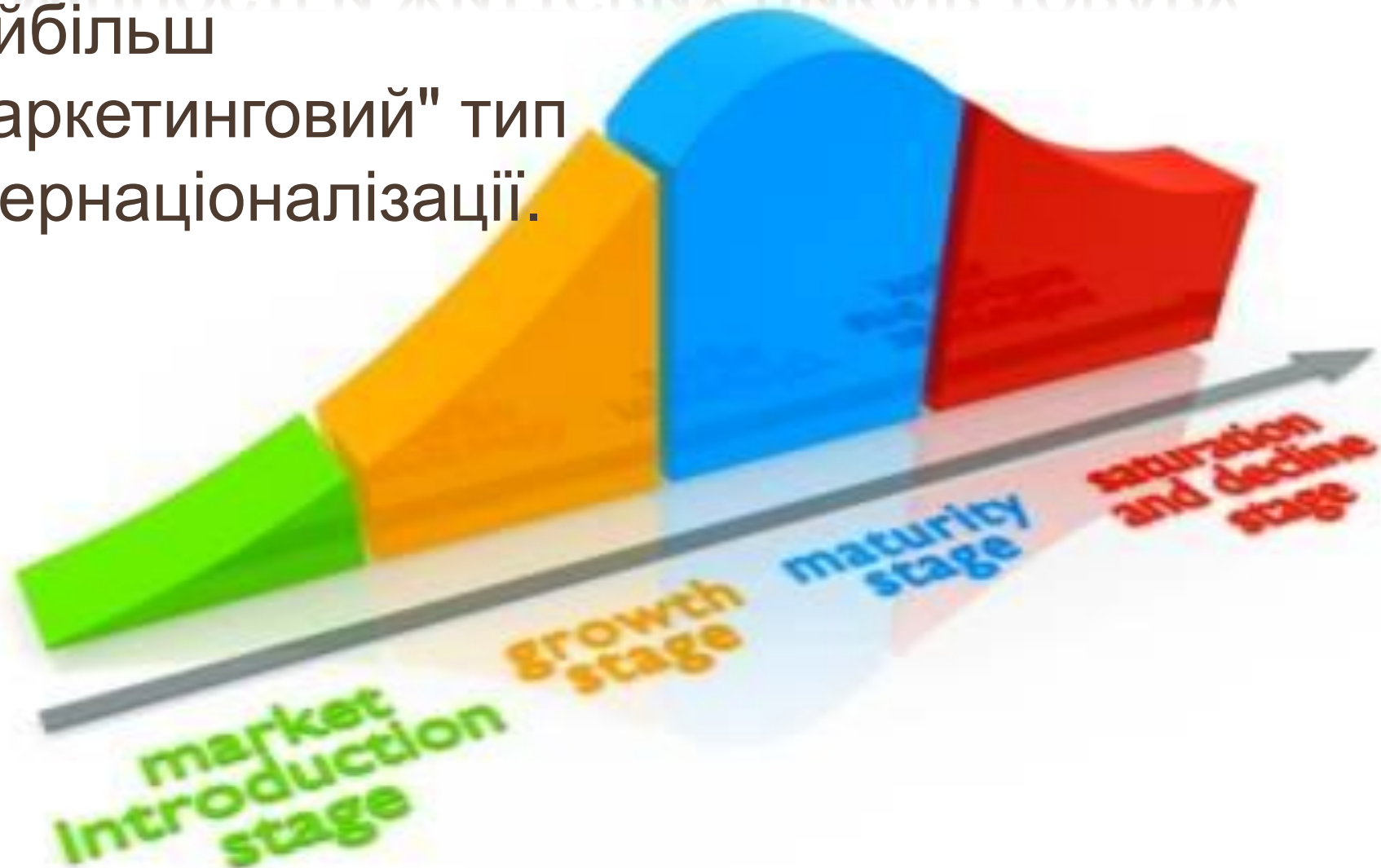
## 9. ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ В СИЛУ АМБІЦІЙ КОМПАНІЇ.

- ✘ Інтернаціоналізація неминуча, якщо компанія хоче займати серйозне становище не тільки в національній, але й у світовій економіці.



# 10. ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЗА РАХУНОК ВИКОРИСТАННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ВІДМІННОСТЕЙ ЖИТТЄВИХ ЦИКЛІВ ТОВАРУ

- ✗ найбільш "маркетинговий" тип інтернаціоналізації.



### 3. ПРОЦЕС ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ФІРМИ

- ✘ Процес інтернаціоналізації фірми можна розглядати з точки зору еволюції глобальної маркетингової стратегії, яка в свою чергу включає чотири основні етапи, або стадії: підготовча; початкова стадія виходу на міжнародні ринки; експансія на локальних ринках; глобальна раціоналізація.



# ПІДГОТОВЧА СТАДІЯ.



- ✘ На даному етапі компанія фокусує свою діяльність на обслуговуванні внутрішнього ринку і не вдається до експорту.
- ✘ Однак керівництво фірми вже починає замислюватися щодо виходу на міжнародні ринки, організовуючи пошук інформації про них і оцінюючи потенціал експортної діяльності
- ✘ При цьому підготовча стадія передбачає можливість здійснення діяльності з імпорту продукції і / або створення спільних підприємств (СП) з іноземними партнерами на внутрішньому ринку, тобто використання окремих методів інтернаціоналізації, в яких компанія виступає приймаючою стороною.

# ПОЧАТКОВЕ ВХОДЖЕННЯ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК (РИНКИ). МАЄ ДВІ СТАДІЇ:

- ✘ Компанії, що знаходяться на стадії нерегулярного експорту, ще зберігають переважну орієнтацію на внутрішній ринок, і обсяг їх експортних продажів не перевищує 10% загального обсягу реалізації.
- ✘ При цьому лівова частка експортних операцій здійснюється за допомогою непрямого експорту (через посередника, розташованого в країні базування компанії-експортера).
- ✘ У цьому випадку основні цілі, рішення та інструменти управління залишаються ідентичними прийнятою на підготовчій стадії процесу інтернаціоналізації.
- ✘ Компанії, що знаходяться на стадії регулярного експорту, вже не розглядають діяльність на зарубіжних ринках лише як прибуткове доповнення до своїх внутрішніх операціях.
- ✘ Обсяг їх експорту становить 10-39% загального обсягу продажів. Від оцінки можливостей експортної діяльності фірми переходять до створення форпостів для невдалих операцій на міжнародних ринках.



# ДО ТИПОВИХ ЕДОТАВНИКІВ КОМПАНІЙ, ЩО ЗНАХОДЯТЬСЯ НА СТАДІЇ ПОЧАТКОВОГО ВХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ, МОЖНА ВІДНЕСТИ ДВА ВИДИ ФІРМ.

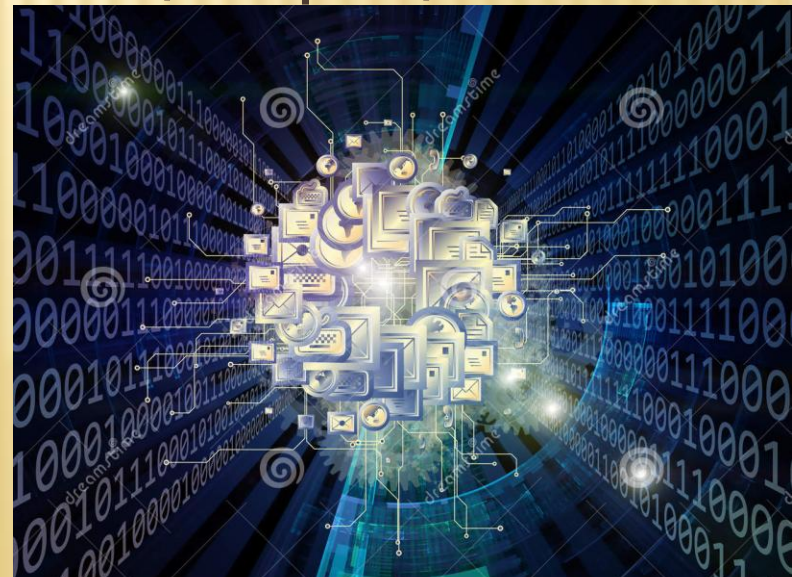
- ✘ По-перше, малі (підприємницькі) фірми на відносно ранній стадії розвитку, націлені на окремі ніші на світових ринках, часто з інноваційними продуктами (наприклад, в сфері високих технологій).



- ✘ По-друге, типовими представниками подібних компаній є великі фірми на швидко розвиваються ринках (таких як Індія або Китай).
- ✘ Часто вони мають переваги на захищаються місцевих ринках і тільки починають вихід за кордон.
- ✘ У багатьох випадках ці фірми приймають стратегію цінового прориву, спираючись на низьку вартість праці або невисокі витрати виробництва в своїй країні.
- ✘ Даний принцип входження на світові ринки (лідерство по витратах) був типовий для багатьох великих компаній з Південно-Східної Азії (Daewoo, Samsung, Acer і ін.).

# ЕКСПАНСІЯ НА ЛОКАЛЬНОМУ РИНКУ.

- ✘ Створивши точки опори на ряді закордонних ринків, фірма перемикає увагу на подальше розширення там своєї присутності.
- ✘ На цій стадії компанія зосереджується на розробці програми маркетингу для кожного локального ринку (обраного на попередній стадії), слідуючи стратегії концентрації на країні.



# **ГЛОБАЛЬНА РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ.**

- ✘ На даній стадії менеджмент фокусується на консолідації діяльності на глобальному ринку, поліпшення координації та інтеграції між ринками шляхом розробки глобальних стратегій, одним з ключових елементів яких є перехід від локальної до глобальної орієнтації і відповідно від стратегій адаптації до стратегій стандартизації.
- ✘ Це вимагає подальшого накопичення досвіду і розвитку конкурентних позицій в різних країнах, щоб стати лідером глобального ринку.





# НА ЦІЙ СТАДІЇ (ЇЇ ПОКИ НЕ ДОСЯГЛА ЖОДНА З УКРАЇНСЬКИХ ФІРМ) МОЖНА ІДЕНТИФІКУВАТИ КІЛЬКА РІЗНИХ ТИПІВ КОМПАНІЙ:

- ✘ 1. Фірми, націлені на глобальні сегменти (наприклад Ikea, цільові споживачі якої - молоді сім'ї з середніми доходами). Вони здійснюють глобально сфокусовані стратегії, які характеризуються високим ступенем стандартизації товарних ліній, позиціонування і комунікацій. Особливе значення надається фокусуванню на створенні стійкого глобального іміджу і встановлення ефективного контролю для його підтримки в усьому світі.
- ✘ 2. Фірми з глобально інтегрованими стратегіями (Ford, General Motors), що характеризуються високим ступенем інтеграції виробничих відділень між країнами (особливо це стосується такої функції, як дослідження і розробки, яка в багатьох випадках централізована).

