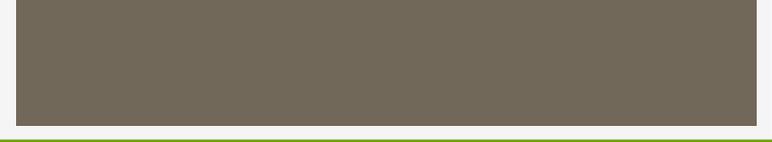


МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

К.Э.Н. ДОЦ. ЗАРЕМБО
ВЛАДЛЕНА ЕВГЕНЬЕВНА

Обзор лекций

- Международный менеджмент и глобализация
- Избранные аспекты внешней торговли
- Международные стратегии конкуренции и создания материальных ценностей
- Международное ведение бизнеса
- Этика и социальная ответственность в международном бизнесе
- Интернационализация малых и средних предприятий



Международные стратегии конкуренции и создания материальных ценностей

CAGE Distance

- **C**ulture distance
- **A**dminstration distance
- **G**eografic distance
- **E**conomic distance

Cultural Distance

- Различные языки
- Различные этнические группы
- Различные религии
- Различные ценности, нормы и характеристики
- Отсутствие доверия
- Отсутствие социальных сетей

Administrative Distance

- Как двусторонний феномен:
 - Отсутствие колониальных связей
 - Отсутствие торговых соглашений
 - Отсутствие единой валюты
 - Политическая вражда

Administrative Distance

- Как множественный феномен:
 - Не-рыночные и закрытые экономики
 - Масштаб протекционизма
 - Отсутствие связей с иностранными организациями
 - Слабые институты
 - Коррупция

Administrative Distance

- Важно для отраслей, если:
 - Государственное управление при создании производственных и трудовых отношений

Geographic Distance

- Как двусторонний феномен:
 - Физическое расстояние
 - Малое количество непосредственных соседей
 - Различные временные зоны
 - Различие в климате

Geographic Distance

- Как многосторонний феномен:
 - Острова (нет непосредственных соседей)
 - Отсутствие морских портов
 - Географический размер
 - Географическая разобщенность
 - Слабые транспортные и коммуникационные возможности

Geographic Distance

- Важно для отраслей, если:
- Малое значение в соотношении ценностей и объемов
- Разобщенность
- Требуется контроль, Создание на месте затруднено (для обслуживания)

Economic Distance

- Как двусторонний феномен:
 - Различие в уровне жизни
 - Различие в доступе к:
 - природным ресурсам
 - Финансовым ресурсам
 - Человеческим ресурсам
 - Инфраструктура
 - Информация и знания

Economic Distance

- Как многосторонний феномен:
 - Экономический масштаб
 - Низкий ВВП

Позиционирование в международной конкуренции

- Стратегическая концепция Портера
- Стратегическая концепция Энрайта, Рикарда

Стратегическая концепция Портера



□ **Многонациональная**

- Конкурентная ситуация внутри страны не испытывает воздействия других
- Международная промышленность состоит из множества мелких образований

□ **Глобальная**

- Конкурентная ситуация в разных странах испытывает воздействие за счет глобальных
- Деятельность должна учитывать мировую ос



Использование сравнительных преимуществ

- ▣ **Основная идея:** Факторы качества и расходов отличаются в разных странах
- ▣ Преимущества производства и продукта

Использование сравнительных преимуществ

- **Факторные условия:**
- – Know-how рабочей силы
- – Материальные ресурсы (сырье)
- – Технология
- – Инфраструктура

Использование сравнительных преимуществ

- ▣ **Условия спроса:**
- ▣ Преимущества First-mover
- ▣ Требовательные клиенты – высокая инновативная и качественная ценность

Конкурентное преимущество

- ▣ **Основная идея:** конкурентное преимущество зависит от стратегической направленности предприятия и является основанием для цепочки ценностей

Competitive Advantages and Creating of Value

- Creating Value – Creating Smth. 4 Sale



Competitive Advantages and Creating of Value

- Creating Value – Division



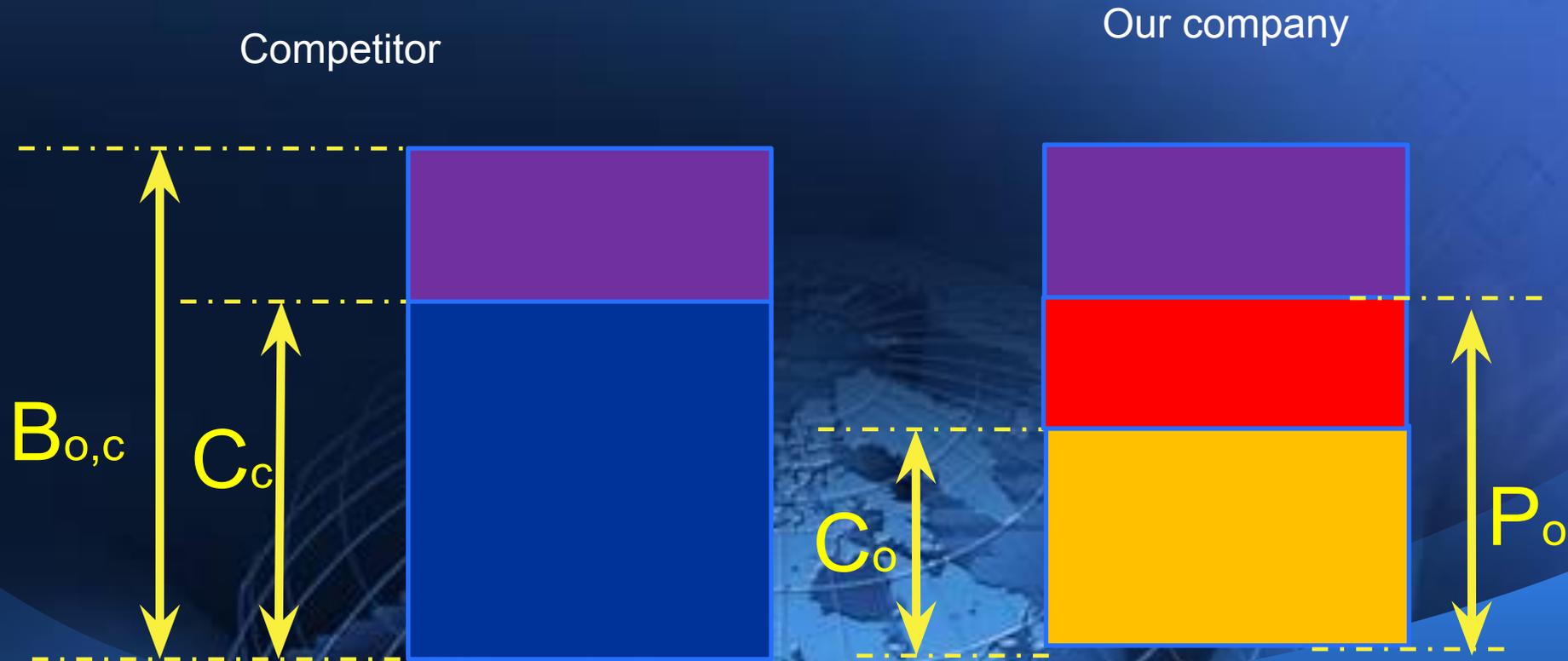
Competitive Advantages and Creating of Value

- Creating Value – Division



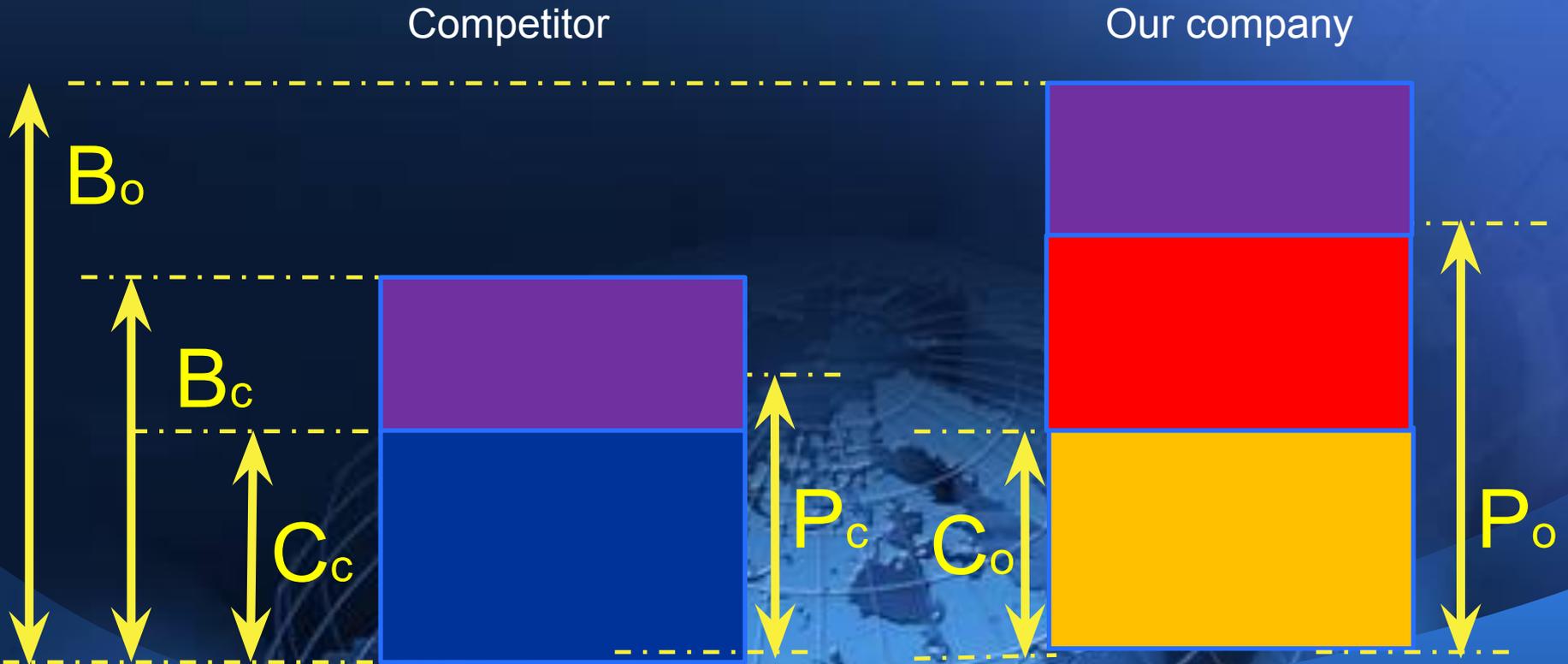
Creating of Competitive Advantages

- Either through lower cost at the same evaluation



Creating of Competitive Advantages

- Or through better value at the same costs



Simple Model of Consumer Behavior

- They buy products when their profit (B-P) is more than 0
- Choosing the concurring products they prefer the one with bigger (B-P)
- Components of the consumer profit
 - Quality of the product
 - Price of the product
 - Costs of the product in use
 - Cost of buying the product

Implementing of the Model

- Price is not so highly important
- The influence of (B-P) is better shown by the Value Chart
- **QUALITY!**
 - Every attribute of the product, which has demand



Price-Quality Combination

- What does the consumer think to be important in the combination



Conclusions

- Creating more value than competitors do brings profit
- Combination of price and quality gives profit
- Better value creating (B-C) gives profit
- If the competitors have their prices decreased, one can still make better B and get more profit
- The better (B-C) is competitive advantage

Porter's Value Chain

- Aim: Discovering the competitive advantage
- Procedure: Decomposing of the company on creating value activity fields
- In every activity for value creating the input gives output, which is input for the next stage



Vertical Chain

- Every activity can bring smth. to value creating
- Every activity can bring smth. to costs increasing



Vertical Chain

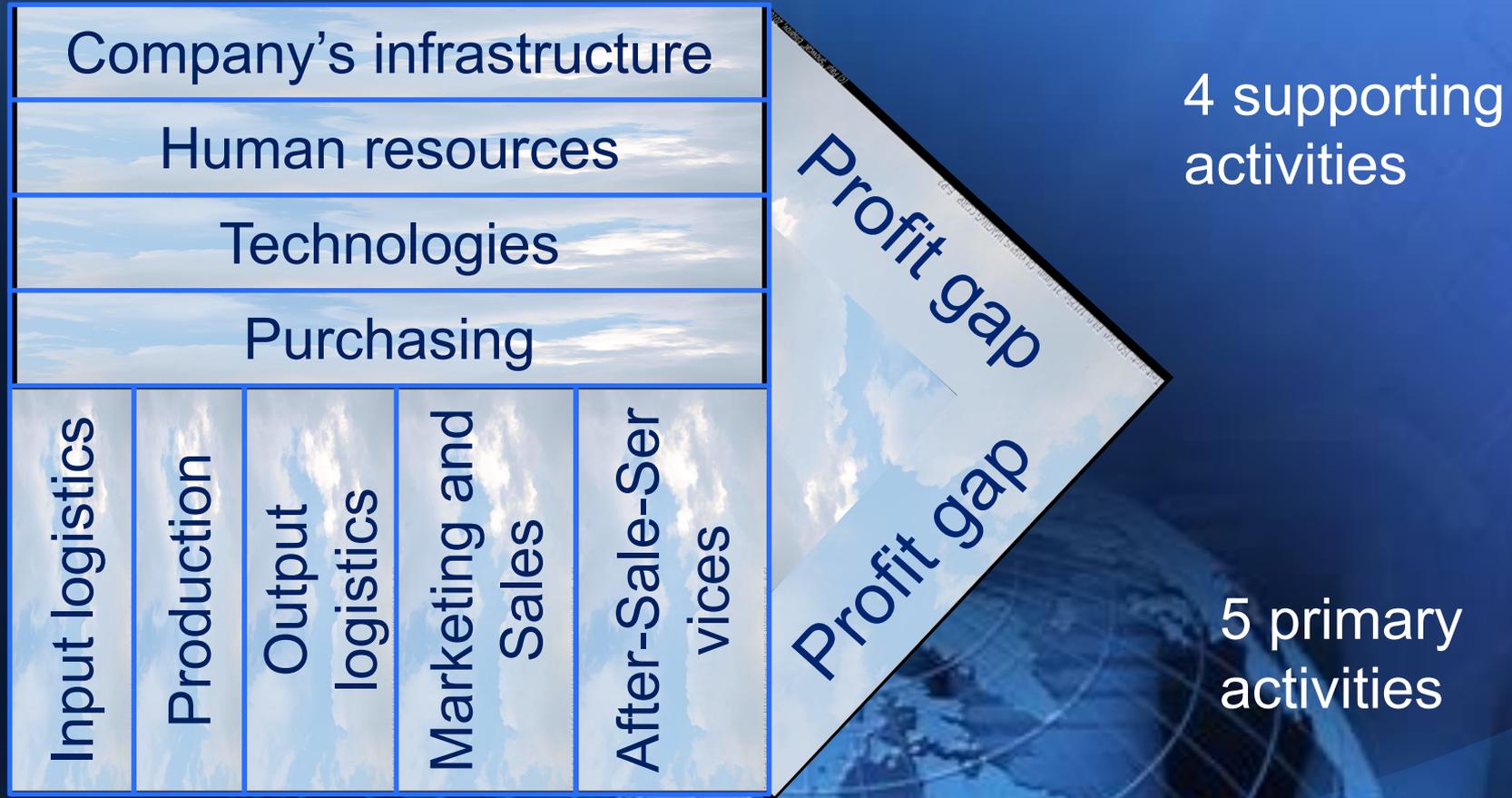


Chart of the Value Chain Analysis

Value chain
of supplier

Value chain
of the
company

Value chain
of sales

Value chain
of consumer

Company's infrastructure

Technologies

Human resources

Purchasing

Input logistics

Output logistics

After-Sale-Services

Production

Marketing and Sales

Value Chain Analysis Procedure

- Definition of the Value Chain
 - Decomposition of the company's activities
 - Classifying of the company's activities (to certain classes)
 - Creating criteria for the classification



Value Chain Analysis Procedure

- Evaluation of the certain activities
 - Discovery of existing or potential competitive advantages
 - Costs of certain activities?
 - Comparison to competitors?
 - How do the activities meet requirements of the clients?
 - How are the activities locked into the value chain?
 - How do they correspond to them by supplier and customer?

Value Chain Analysis Procedure

- Comparison to the competitor
 - See “Management”



Strategic Decisions

- Result of external & internal analysis
- Management decision – function of organization
- 3 levels of strategic decisions
 - Strategy of the enterprise (what are the activity areas?)
 - Competitiveness strategy (how to contest the competitors in this activity area?)
 - Functional strategy (how to implement the strategy?)

Strategic Decisions

Strategy on the activity field level

Positioning of the activity in the market

Costs leading

Due diligence

Focusing

Hybrid strategies

Strategy on the entire company level

Choice of activity spheres for the company

Vertical integration

Diversification

Strategic alliances

Mergers & acquisitions

Implementing of Strategy

- Mir
inte

ween



ed

Emergent
strategy

Стратегии вывода на рынок- выбор модели

- Факторы принятия решений:
 - Преимущества четко распределенных Property Rights
 - Преимущества по месту
 - Преимущества интернационализации
 - Другие факторы:
 - Потребность контроля
 - Доступ к ресурсам
 - Глобальные стратегии

Стратегии вывода на рынок- выбор модели

- Экспорт
- Международное лицензирование
- Международный франчайзинг
- Специальные модели Foreign Direct Investment (FDI)

Экспорт

- Сбыт собственных товаров и услуг в других экономических областях
- Низкая степень интернационализации
- Мотивы выбора экспортного модуля
 - Проактивный модуль
 - Возможность распознавания новых рынков
 - • Реактивный модуль
 - Уменьшающиеся шансы на внутреннем рынке

Формы экспорты

□ Косвенный экспорт



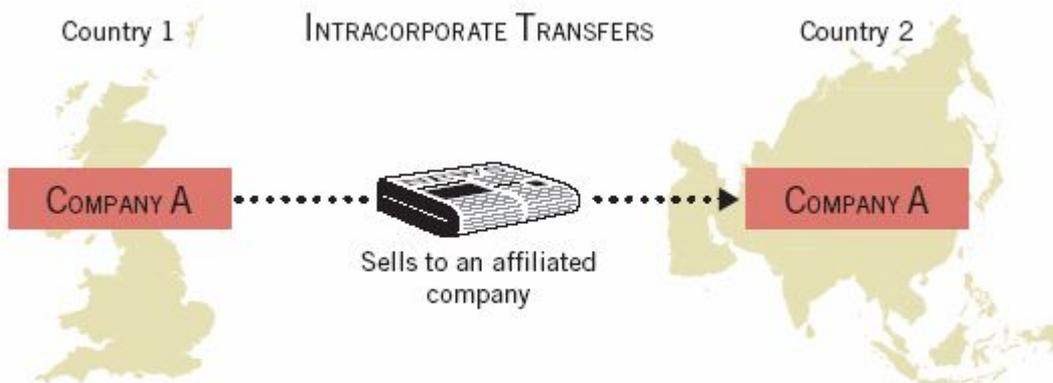
Формы экспорта

- Косвенный экспорт
- Прямой экспорт



Формы экспорта

- Косвенный экспорт
- Прямой экспорт
- Трансфер внутри предприятия



Условия выбора экспортного модуля

- Недостаток знаний / опыта на новом рынке
- В распоряжении недостаточно капитала
- Последовательный вывод на рынок
- Ограничения по FDI надо как-то обойти
- Меньшая логистическая сложность
- Меньшее количество таможен и колебаний курса

Лицензирование

- Договорное соглашение, по которому одно предприятие передает другому права пользования интеллектуальной собственностью за вознаграждение

Лицензиар
передает права
пользования
интеллектуальной
собственностью



Лицензиат
использует
интеллектуальную
собственность

Лицензирование

- Договорное соглашение, по которому одно предприятие передает другому права пользования интеллектуальной собственностью за вознаграждение

Создание прибыли
Меньшие
инвестиции



Выплата
вознаграждения
лицензиару

Лицензирование

- Определение границ пользования
- Соглашение о виде вознаграждения
 - Единовременное
 - Фиксированная ставка за используемую единицу
 - Процент от оборота (обычно 3-5%)
- Соглашение о невозможности использования по окончании договора
- Срок действия договора

Лицензирование

- Условия:
 - Меньший финансовый риск всегда предпочтителен
 - Потенциал рынка используется с преимуществами по расходам
 - Потенциальные конфликты с лицензиаром мало вероятны
 - Лицензиат предпочитает отсутствие вообще или очень малые издержки на исследования и разработки