

# «Международный бизнес и глобальные корпорации»

Для слушателей  
магистратуры  
«Управление развитием бизнеса»

Часть 1. Понятие глобализации. Территориально-распределенные цепочки  
создания ценностей

Преподаватель:

Шведова И.А., к.э.н.

# Современные тенденции мировой ЭКОНОМИКИ

- 1) нарастание важности общих мировых проблем,
- 2) усложнение и рост многообразия социальных, экономических и политических отношений, **усиление неоднородности**, многослойности и даже пестроты окружающей действительности,
- 3) взаимовлияние различных рисков,
- 4) растущая угроза глобальных катастроф.

Это ведет к появлению по внешнему контуру взаимодействия стран и народов единых правил, стандартов и практик, подчиненных логике сотрудничества в интересах стабильного развития всей планетарной системы.

# Современные тенденции мировой экономики

5) усиливающаяся экономическая мощь **современных глобальных корпораций**, их участие в национальной экономике в качестве независимого от национальных государств субъекта.

Этому способствует и либерализация условий экономической деятельности глобальных корпораций во многих странах. Всего несколько десятилетий назад национальное производство было нормой, а международное - исключением.

Сегодня ТНК юридически имеют национальную принадлежность, фактически же их деятельность распространяется по всему миру.

По сути, карта современного мира — это в большей степени карта ТНК, чем традиционная политическая карта мира, представленная государствами.

**ТНК в настоящее время превратились в главные движущие силы процесса глобализации экономики, потеснившие в некоторых регионах мира национальные государства и деформировавшие социально-экономические системы этих стран. Правительства суверенных государств начинают играть роль марионеток, управляемых сверхмощными корпорациями.**

# Понятие глобальной корпорации

К глобальным корпорациям относятся экономические агенты (субъекты), которые в процессе текущего функционирования **оказывают существенное влияние на международную экономику** в целом или, по крайней мере, на некоторые ее сектора.

В качестве содержательного критерия отнесения той или иной структуры к глобальным корпорациям выбирается ее **способность изменять экономические институты** («правила игры») в сфере своей деятельности.

Такая способность определяется, прежде всего, **масштабами этой структуры.**

# Глобальные корпорации

В условиях глобализации основными субъектами хозяйственных отношений становятся уже не государства, а глобальные корпорации.

Среди 100 крупнейших хозяйствующих субъектов более половины являются корпорациями (в соответствии с сопоставлением с объемом продаж крупнейших корпораций и размерами ВВП государств).

Как сказал бывший вице-президент США и лауреат Нобелевской премии мира Альберт Гор: **«Наше время — время корпораций. Корпорация как институт играет в современном мире такую же определяющую роль как институт церкви в Средние века».**

Глобализация ведет к тому, что темпы международного объединения бизнес-структур возрастают из года в год, хотя и не очень стабильно. В перспективе скорость интеграции, равно как и ее масштабы, будут только расти, и это приведет к еще большему усилению позиций глобальных корпораций. **На мировой арене могут возникнуть поистине глобальные гиганты с капитализацией, превышающей 1 трлн долл.**

# Формирование корпоративных сетей

- Характерной чертой развития мировой экономики в последние несколько лет стало массовое формирование корпоративных сетей, т.е. компаний, обладающих совокупностью территориально-распределенных бизнес-процессов.
- Яркой иллюстрацией данного явления служит тот факт, что из 7 крупнейших транснациональных компаний мира, в 6 компаниях более 50% сотрудников работают в зарубежных филиалах

# Развитие территориально-распределенных бизнес-процессов в крупнейших транснациональных компаниях мира

№	Компания	Отрасль	Число зарубежных филиалов, шт.	Доля сотрудников, работающих в зарубежных филиалах, к общему числу сотрудников компании, %	Доля зарубежных активов к общей сумме активов, %	Доля выручки от зарубежных операций в общей выручке, %
1	General Electric	Электротехническое и электронное оборудование	1068	49,1	39,8	40,3
2	Vodafone Group	Теле-коммуникации	71	78,3	92,7	84,7
3	Ford Motor Company	Автомобильная промышленность	524	42,2	56,9	36,6
4	General Motors	Автомобильная промышленность	177	35,4	34,3	27,6
5	British Petroleum	Нефтедобыча и нефтепереработка	60	83,5	79,6	82,7
6	Exxonmobil Corporation	Нефтедобыча и нефтепереработка	218	60,2	66,7	70,0
7	Royal Dutch/Shell Group	Нефтедобыча и нефтепереработка	454	84,0	66,7	64,2

# Роль глобальных компаний в мировой экономике

- Около 50% мирового промышленного производства
- Свыше 75% внешней торговля
- **Около 80% патентов и лицензий на изобретения, новые технологии и ноу-хау**
- 90% мирового рынка пшеницы, кофе, табака, лесоматериалов, кукурузы, железной руды
- 85% рынка меди и бокситов
- 75% рынка сырой нефти, натурального каучука и бананов
- 70 млн. работников
- Совокупный оборот более 1 трлн. долларов

# Скорость роста

- В 1980 г. 24-е место среди самых крупных компаний списка Fortune занимал Boeing, где тогда работало 100 000 человек
- К 2014 г. на 24-м месте оказалась американская розничная компания Lowe's с численностью персонала в 200 000 сотрудников.

# Международный бизнес в условиях глобализации

## ЭКОНОМИКИ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

Экономическая глобализация имеет две основные составляющие:

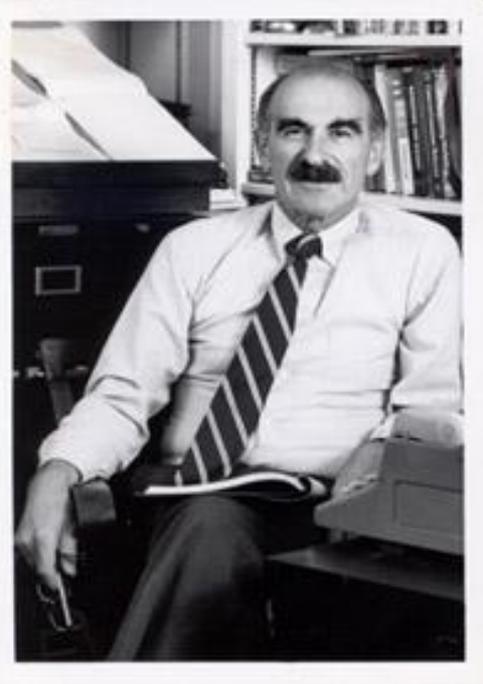
- 1) глобализация рынков;
- 2) глобализация производств.

Глобализация рынков представляет собой процесс, в рамках которого компании рассматривают в качестве целевого **единый мировой рынок**, характеризующийся снижением региональных различий в потребительских предпочтениях

Глобализация производства означает **распределение производственной деятельности компаний по всему миру** в целях оптимального приобретения факторов производства или приближения производства к потребителю.

# Теодор Левитт

(1925-2006)



- *Американский экономист, профессор в Гарвардской Школе Бизнеса (Harvard Business School)*
- *Автор целого ряда бестселлеров по теории экономики. Его книги переводились на 11 языков мира; он писал об экономике, политике, теории управления и практике маркетинга*
- ***Считается одним из главных популяризаторов (но не автором!) термина 'глобализация'***
- *В 1983-м именно Левитт предложил принципиально новое определение целей мировых корпораций – вместо того, чтобы просто концентрироваться на получении доходов, бизнесменам предлагалось заняться поиском и сохранением клиентов.*
- *В 1983г. опубликовал статью 'Глобализация рынков' ('Globalization of Markets') в журнале 'Harvard Business Review'.*

# Эволюция представлений об объекте, субъекте и функции управления территориальным распределением

Э Т А П	Границы временного интервала	Объект управления территориальным распределением	Субъект управления территориальным распределением	Функция управления территориальным распределением
I	До середины 60-х гг. XX-го века	Целиком вся компания	Любые компании в момент создания	1. Сокращение транспортных затрат, доступ к факторам производства
II	С середины 60-х гг. XX-го века до начала 80-х гг. XX-го века	Сбытовые и производственные подразделения компании	Крупные компании в отдельных отраслях	Доп2.. Источник роста
III	С начала 80-х гг. XX-го века до начала 90-х гг. XX-го века	Элементы цепочки ценностей	Крупные компании в глобальных отраслях	ДОП. 3.Источник конкурентоспособности за счет экономии на масштабе
IV	С начала 90-х гг. XX-го века до начала XXI-го века	Бизнес-процессы	Компании любого масштаба в глобальных отраслях	Доп.4.Источник конкурентоспособности за счет координации распределенных бизнес-процессов
V	С начала XXI-го века по наши дни	Критический объем создаваемой потребительской ценности	Компании любого масштаба в любой отрасли	Доп. 5. Источник конкурентоспособности за счет использования конкурентных преимуществ как локальных мест размещения, так и всей сети

# Ключевая база

- Развитием предложенных ранее М.Портером идей, связанных с источниками и видами конкуренции, стала его мысль о том, что конкурентное преимущество не равномерно распределено по региональным подразделениям компании, но имеет своеобразный «центр тяжести», где **создается наибольший объем добавленной ценности**. Таким «центром тяжести» является «ключевая база» (анг.home base) компании, т.е. одно из подразделений компании, в котором сосредоточены основные технологии, наиболее профессионально подготовленные сотрудники, а, следовательно, и наибольший объем создаваемой компанией потребительской ценности. Ключевая база является местом создания конкурентного преимущества.
- Регион, в котором расположена ключевая база, назовем ключевым регионом. Ключевой регион может не совпадать с расположением штаб-квартиры или местом жительства топ-менеджеров или владельцев компании. Руководство компании может управлять месторасположением ключевой базы, выбирая регион, в котором наилучшим образом сочетаются различные группы источников конкурентного преимущества.

# Размещение ключевой базы

- Важной характеристикой современного этапа является мысль М.Портера о том, что для усиления позиций ключевой базы необходимо размещать ее **в регионе с максимальным уровнем конкуренции, высоким спросом, наибольшей долей искушенных и требовательных потребителей.** В регионе с такими характеристиками стремятся разместить свои ключевые базы обычно большинство компаний-лидеров.
- Но, при этом все бизнес-процессы, входящие в «ключевую базу» должны быть максимально сосредоточены в одном регионе. Территориальное распределение бизнес-процессов, входящих в ключевую базу, ее размывание по нескольким регионам может отрицательно сказаться на уровне конкурентоспособности компании.

# Места размещений штаб-квартир различных корпораций, входящих в рейтинг крупнейших компаний мира Forbes Global 2000

- 1 Место - Токио

154 компании разместили штаб-квартиры в Токио

- 2 Место - Нью-Йорк

82 компании разместили штаб-квартиры в Нью-Йорк

- 3 Место - Лондон

68 компании разместили штаб-квартиры в Лондоне

# Глобализация ценностной цепочки



Входящая логистика	Производство	Исходящая логистика	Маркетинг и сбыт	Сервисное обслуживание	
Регион 1	Регион 1	Регион 1	Регион 1	1	М а р ж а
Регион 2	Регион 2	Регион 2	Регион 2		

# Территориально-распределенные бизнес-процессы

- Если бизнес-процессы, входящие в цепочку ценностей, расположены в нескольких регионах, то они могут быть определены как **территориально-распределенные**. Если все бизнес-процессы компании сосредоточены на территории одного региона, то они могут быть определены как **территориально-сконцентрированные**.
- Увеличение числа регионов, в которых располагаются территориально-распределенные бизнес-процессы ценностной цепочки, означает географическое или **территориальное расширение бизнеса**

# Цель территориального распределения бизнес-процессов

- Согласно современным подходам к теории конкуренции, в качестве **источника конкурентоспособности** можно рассматривать территориальное размещение бизнес-процессов компании
- Функция ценностной цепочки должна выполняться там, где наиболее высок уровень компетенции (максимальная эффективность затрат)

# Территориальное расширение бизнеса

- Увеличение числа регионов, в которых располагаются территориально-распределенные бизнес-процессы ценностной цепочки, означает географическое или территориальное расширение бизнеса.
- Майкл Портером утверждал, что для достижения успеха компанией, у которой элементы цепочки ценностей расположены в различных регионах, необходимо управлять двумя параметрами:
  - 1) **географической конфигурацией** ценностной цепочки;
  - 2) **координацией деятельности** подразделений компании, расположенных в различных регионах.

# Координация деятельности

Координация задает степень автономности системы управления подразделениями, расположенными в различных регионах

Компания должна решить, переместится ли ответственность за единую функцию ценностной цепочки на территориально-распределенные рынки или управление будет осуществляться из штаб-квартиры

# Подходы к координации

- **Создание децентрализованной системы, в которой региональные руководители подчиняются пулу топ-менеджеров по этому региону в штаб-квартире.**

Но эта система не всегда работает. Например, в 1960-х гг. Unilever раздирали конфликты и вражда между региональными менеджерами и их координаторами в лондонском офисе. В 1963 г. председатель совета директоров Unilever сказал в интервью The Observer, что его компания похожа на флот, где все корабли разных размеров и все они плывут в разных направлениях. К 1990-м гг. Unilever выстроила более жесткую структуру компании, но объединить всю группу под властью одного председателя совета директоров и одного гендиректора она смогла только в 2004 г.

- **Создание системы управления, где большинство решений принимается на местах небольшими командами.**

Magna International, канадская компания – производитель запчастей для автомобилей, формирует отдельные филиалы из любого предприятия, где работает более 100 человек.

A Haier, китайский производитель электробытовой техники, заставляет соревноваться между собой небольшие подразделения. Они борются за право разрабатывать и производить новый продукт.

В 2002 г. Джефф Безос из Amazon заявил, что проведет реструктуризацию и воплотит в реальность принцип «команды, съедающей две пиццы». Под этим подразумевалось то, что каждая команда должна состоять не более чем из 10 человек. Это то количество людей, которое может насытиться двумя пиццами. Amazon и сейчас придерживается принципа создания небольших креативных команд. Правда, принцип не всегда срабатывает в компании, которая теперь насчитывает 154 000 штатных и внештатных работников.

# Виды координации бизнес-процессов (по М.Портеру)

- 1) низкая, когда распределенные бизнес-процессы организованы в виде практически самостоятельных предприятий;
- 2) высокая, когда между территориально-распределенными подразделениями существует тесная взаимосвязь на уровне товарных, информационных и финансовых потоков.

# Матрица М.Портера сочетаний конфигурации и координации бизнес-процессов

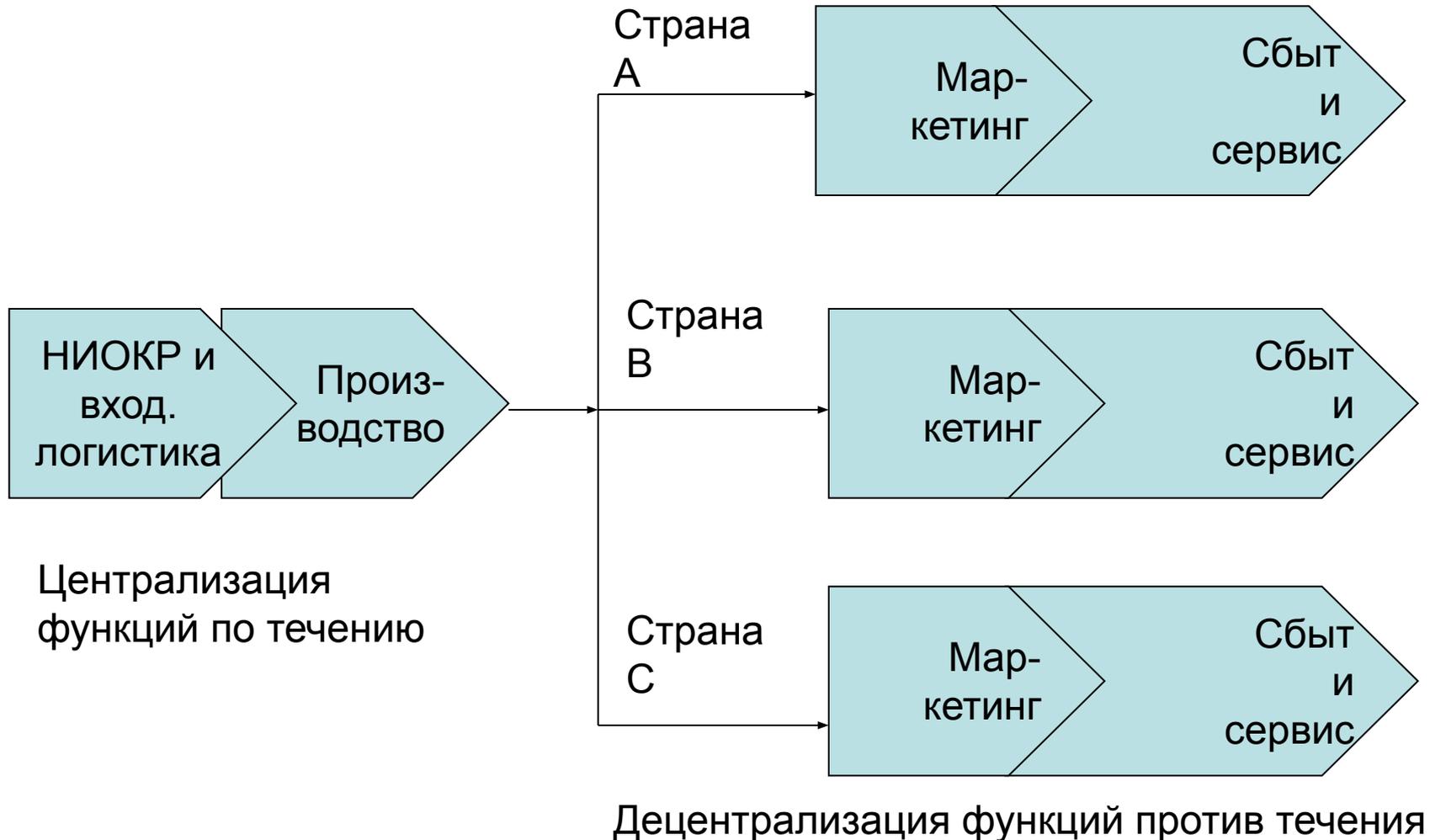
<p>К О О Р Д И Н А Ц И Я</p> <p>высокая</p>	<p>Высокая степень территориальной дисперсии видов деятельности с высокой степенью координации</p>	<p>Глобальная стратегия в чистом виде</p>
	<p>низкая</p> <p>Национально-централизованная стратегия для компаний с несколькими территориальными представительствами</p>	<p>Стратегия, базирующаяся на экспорте товара с децентрализованным территориальным маркетингом.</p>
<p>Бизнес-процессы</p>	<p>Территориально-распределенная</p>	<p>Территориально-сконцентрированная</p>

Конфигурация бизнес-процессов

# Географическая конфигурация бизнес-процессов

- Географическая конфигурация задает территориальное размещение элементов цепочки ценностей компании, при этом по отношению к каждому бизнес-процессу определяется число региональных мест размещения и их месторасположение.
- По мнению М. Портера, конфигурация создает конкурентное преимущество посредством выбора конкретных мест для выполнения каждого элемента ценностной цепочки .
- Элементы ценностной цепочки размещаются в регионах с наиболее привлекательной средой для инноваций и роста производительности.

# Конфигурация ценностной цепочки



# Размещение видов деятельности «по течению» и «против течения»

- операции, связанные с обслуживанием покупателей (деятельность «против течения»), имеют тяготение при размещении, максимально приближенном к потребителям
- операции, включенные в процесс производства (деятельность «по течению») слабо связаны с потребителем и имеют большую свободу для выбора числа мест для размещения

# Глокализация

- Понятие «глокальный» пришло в международный обиход из Японии. Его авторство приписывают главе корпорации «Sony», Акио Морита.
- В конце 1980-х гг., этот термин стал обозначать новую и весьма успешную стратегию японского бизнеса – «глобальную локализацию», т.е. приспособление глобальных целей и перспектив деловой активности к местным условиям.
- В связи с японским экономическим чудом, этот принцип «глобальной локализации», или «глокализации», перешел в практику мирового бизнеса.

# Глокализация

- При расширении компанией своих рынков сбыта необходимо решить вопрос о степени адаптации продукта к особенностям региональных рынков.
- Еще до начала 90-х гг. XX-века тенденции глобализации и стремление максимальной адаптации продукта под местные особенности казались несовместимыми.
- В конце 1980-х гг. начинается их взаимная адаптация и более того - осознание взаимозависимости и взаимообусловленности. Субъекты глобальной экономики понимают, что всеобщая универсализация жизненных стандартов только вредит динамике рынка.
- Для обозначения процесса адаптации продукта к особенностям местного рынка при территориальном расширении используется термин «глокализация». **Термин «глокализация» сочетает значения двух антонимов «глобальный» и «локальный».**



- Lay's — бренд для разнообразных картофельных чипсов, основанный в 1938 году. Чипсы Lay's производятся компанией Frito-Lay, принадлежащей PepsiCo Inc. с 1965 года.
- Ассортиментная политика компании заключается в избирательном позиционировании разнообразных видов продукции на различных региональных рынках.

Картофельные чипсы продаются с интересными названиями вкусов: «киви», «черника», «манго», «личи», «огурец», «лимон», «карри», «волшебная масала» (magic masala), «мятное озорство» (mint mischief с лаймом и перцем), «васаби», «кетчуп», «бекон из крутых парней» (smokey bacon — игра слов, от англ. smoke, коптить), «помидоры черри» (Cherry tomato), «водоросли с Кюсю» (kyushu seaweed).

# Вкусы в разных странах



## Вкусы в России

- со вкусом сыра
- со вкусом бекона
- со вкусом зелёного лука
- со вкусом краба
- чипсы со вкусом сметаны и зелени
- чипсы со вкусом белых грибов со сметаной
- чипсы со вкусом красной икры
- чипсы со вкусом малосольных огурчиков с укропом

## Вкусы в Японии

- киви
- лимон
- волшебная масала
- мятное озорство (mint mischief с лаймом и перцем)
- васаби
- водоросли с Кюсю (kyushu seaweed)



- Lay's Lemon Tea (Китай), чай с ЛИМОНОМ
- Lay's Blueberry (Китай), со вкусом черники
- Lays salt & vinegar , с солью и уксусом.
- С шоколадным вкусом



# Сладости KitKat

На сегодняшний день KitKat продается в 72 странах, почти в каждой из них рецептура батончиков Kit Kat немного варьируется, чтобы соответствовать желаниям местных жителей.

В Японии ассортимент поражает воображение разнообразием. Например, в этой стране Kit Kat можно не только есть, но и пить. К празднику "овощного дня" был выпущен вкус питьевой шоколадно-овощной KitKat.

- KitKat Strawberry , клубничный
- KitKat Wasabi , со вкусом японского хрена васаби



KitKat , зеленый чай с  
МОЛОКОМ  
KitKat Ginger Ale ,  
лимонадный вкус.





# Макдональдс

119 стран мира, свыше 36 тыс. ресторанов

- **Мексика:** в меню представлен McMolletes – завтрак из обжаренных бобов с сыром и соусом сальса
- **Австрия:** в меню есть «Сладкий венский завтрак» с булочками и джемом, а также гамбургер с булочками без глютена
- **Беларусь:** в меню есть картофельные оладьи
- **Индия:** в стране корову считают священным животным, а потому используют вместо говядины курицу. В меню также есть McVeggie бургер для вегетарианцев с котлетой из гороха, моркови и картофеля
- **Япония:** в меню есть McTeriyaki-свинина под соусом терияки. Работники носят кимоно.
- **Португалия:** можно купить традиционный суп – «зеленый отвар» из зелени и савойской капусты
- **Италия:** используют традиционный хлеб фокачча и предлагают сэндвичи с салями и сыром проволоне
- **Израиль:** Около трети ресторанов кошерные, где соблюдаются требования иудаизма к приготовлению еды, разделяют молочное и мясное. Поэтому кошерные рестораны располагают парами: в одном можно купить гамбургеры и наггетсы, в другом – кофе, мороженое, коктейли.

# Компании «прирожденные глобалисты»

- Появление нового феномена в мировой экономике: сформировалась группа компаний, которые, начиная с момента своего создания, стремятся получить значительное конкурентное преимущество за счет приобретения ресурсов и сбыта продукции во многих странах. Подобные компании часто называют «прирожденными глобалистами».
- Чаще всего «прирожденные глобалисты» относятся к классу средних и мелких производителей, работающих преимущественно на промышленном рынке. Большинство таких компаний обладают передовыми технологиями в производстве или способах ведения бизнеса.
- Большинство исследователей отмечает, что успешность деятельности компании данного типа определяется не столько внешней средой, **сколько особенностью мышления и поведения предпринимателя**. Глобальное видение с момента создания фирмы является важнейшей характеристикой предпринимателя-«прирожденного глобалиста» и связано с уровнем его амбиций и общей мотивацией



- Интернет-революция дает молодым малым и средним предприятиям новые возможности в создании глобальной сбытовой платформы при помощи разработки Web-сайтов электронной коммерции. Сегодня многие новые и небольшие фирмы являются «прирожденными глобалистами» ввиду того, что начинают работу в Интернете и продают глобальной аудитории товары через централизованный сайт электронной коммерции
- В глобальной экономике компании должны быть готовы практически с самого начала обслуживать большие сегменты рынка.
- В успешных Интернет-компаниях прибыли, связанные с увеличением долей рынка, не уменьшаются со временем, а растут. Фирмы в сильной степени интернационализированы

# Прирожденные глобалисты



eBay Inc.— американская компания, предоставляющая услуги в областях интернет-аукционов, интернет-магазинов, мгновенных платежей

## История

- 1995. История компании началась с того, что программист Пьер Омидьяр создал онлайн-аукцион на своей личной странице. К концу года через сайт ежемесячно совершались несколько тысяч сделок.
- 1997. В сентябре 1997 г. была представлена окончательная версия сайта eBay.com и платформа приобрела современное название (изначально аукцион назывался Auction Web)
- 1998. Компания eBay совершила выход на биржу. Интернет-портал размещал свои акции по цене \$18 за штуку. Сборы составили \$63 млн.
- К октябрю 2014 г. компания представлена в 26 странах. При этом продавцы и покупатели могут участвовать в торгах на eBay из любой точки мира.
- На февраль 2013 г. капитализация компании составляла более \$70 млрд, оборот — более \$16 млрд в год, а чистая прибыль — \$3,3 млрд.

- Основной идеей eBay является предоставление продавцам интернет-платформы для продажи любых товаров. Сама фирма eBay выступает лишь в роли посредника при заключении договора купли-продажи между продавцом и покупателем.
- За использование платформы продавцы платят взнос. Для покупателей использование eBay бесплатно
- Способ продажи с аукциона, принёс eBay успех. Продавец указывает стартовую цену лота, время начала торгов и их длительность. Участник аукциона, чья ставка была самой крупной на момент его окончания, получает право на покупку товара



# Причины эффективности бизнес-модели

- ❑ Отсутствие географических барьеров — продавцы и покупатели могут участвовать в торгах на eBay из любой точки мира, достаточно иметь доступ к сети Интернет. Это увеличивает число продавцов и количество покупателей
- ❑ Отсутствие языковых барьеров — участие в аукционной торговле возможно на различных языках.
- ❑ Отсутствие временных рамок — ставки на товары на eBay можно делать 24 часа в сутки, 7 дней в неделю.
- ❑ Большое количество покупателей — посетители аукционов привлечены огромным ассортиментом разнообразных товаров, выставляемых по относительно низким ценам.
- ❑ Большое количество продавцов — низкие затраты на размещение товаров, огромная покупательская аудитория, простота использования сервисов аукциона eBay также привлекательны для продавцов.
- ❑ Мультипликационный эффект модели — рост количества покупателей приводит к росту числа продавцов, рост числа продавцов стимулирует рост количества покупателей. Что и гарантирует развитие eBay.com во всём мире.



# Viber

- Viber был создан в **2010** г. израильянами Тальмоном Марко и Игорем Магазинником, приехавшим в Израиль из Нижнего Новгорода в 1991 г.
- Это международная компания с главным офисом на Кипре, с пунктами разработки в Белоруссии и Израиле
- До февраля 2014 года крупнейшими акционерами Viber Media являлись израильские семьи Шабтай (55,2 % акций) и Марко (11,4 %), а также американская компания IRS West (12,5 %).
- С февраля **2014** года 100 % акций компании принадлежит компании Rakuten японского миллиардера Хироси Микитани продан за **\$900 млн.**

Viber-это приложение для смартфонов, работающих почти на всех платформах. Интегрируется в адресную книгу и авторизует по номеру телефона. Позволяет делать бесплатные звонки через Wi-Fi и сети 3G, а также передавать текстовые сообщения, картинки, видео- и аудиосообщения.



- ❖ На начало августа 2013 года сервис имел более 200 миллионов пользователей в 193 странах мира.
- ❖ В феврале 2014 года новыми владельцами было объявлено, что в приложениях Viber на мобильных телефонах, планшетах и компьютерах зарегистрировано 280 млн пользователей
- ❖ При этом японские владельцы компании опубликовали финансовые показатели Viber: в 2013 г. сервис принес первую выручку в \$1,5 млн, а убыток за 2012 г. составил около \$15 млн и еще почти \$30 млн - за 2013 г.
- ❖ Хироши Микитани уже заявил, покупка Viber поможет Rakuten конкурировать на местном рынке с сервисом Line, который к концу 2014 г. планирует увеличить пользовательскую базу до 500 млн человек



# Глобализация отраслей

Если до конца 1980-х годов XX-го века преобладающей считалась позиция, согласно которой по отношению к каждой отрасли можно было четко определить, является ли она глобальной или нет, то, в последующий период акцент сместился на обсуждение того, насколько та или иная отрасль глобальна.

# Конкурентные преимущества региона

Майкл Портер выдел четыре группы источников конкурентного преимущества региона. Его модель детерминантов конкурентных преимуществ региона, более известная в научной литературе, как «ромб» или «бриллиант М.Портера» из-за формы графического представления, включает четыре составляющих:

- состояние спроса;
- условия получения факторов производства;
- условия для развития конкуренции;
- состояние отраслевого кластера.

# Модель М.Портера источников конкурентных преимуществ региона



# Группа источников конкурентного преимущества региона «1. Состояние спроса»

## Количественные характеристики

*Емкость рынка, темп спроса, число потребителей, распределение долей рынка м/д потребителями*

## Качественные характеристики - **ВАЖНЕЕ**

- Наличие местных потребителей, предъявляющих более высокие требования к продукции и уровню обслуживания*
- Спрос в специализированных сегментах, для обслуживания которого необходимо использовать возможности корпоративных сетей*

# Группа источников конкурентного преимущества региона «2. Условия получения факторов производства»

## Материальные активы

*Природные ресурсы, персонал, капитал*

## Условия получения факторов производства

*Инфраструктура, административная среда,  
информационная среда, научно-технологическая  
среда региона*

## Группа источников конкурентного преимущества региона «3. Условия для развития конкуренции»

- Сложившийся уровень конкуренции между расположенными в регионе компаниями
- Местные условия, оказывающие влияние на развитие интенсивности и типа конкуренции (*инвестиционный климат, местная экономическая политика, законодательный фон по лицензированию, стимулированию и поддержке предпринимательства*)

# Группа источников конкурентного преимущества региона «4. Состояние отраслевого кластера»

- Кластер – географическое сосредоточение конкурирующих компаний, их поставщиков, сервисных компаний, специализированных институтов (образовательных научно-исследовательских, маркетинговых, информационных и т.д.), характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга
- Состояние отраслевого кластера влияет на конкурентную борьбу несколькими способами:
  - через повышение производительности входящих в кластер компаний
  - через повышение способности к инновациям
  - через стимулирование развития новых бизнесов, поддерживающих инновации и расширяющих границы кластера

# Домашнее задание

1. Подготовить презентацию с примерами глобальных компаний (по 1-2 слайда на каждую компанию), в т.ч.
  - Глобальная компания, работающая на промышленном рынке
  - Глобальная компания, работающая на потребительском рынке
  - Глобальная компания российского происхождения

# Домашнее задание

2. Подготовить презентацию с примерами компаний-прирожденных глобалистов (по 1-2 слайда на каждую компанию), в т.ч.
  - Глобальная компания, работающая на промышленном рынке
  - Глобальная компания, работающая на потребительском рынке
  - Глобальная компания российского происхождения

# Домашнее задание

3. Подготовить презентацию с примерами компаний, использующих стратегию глокализации (по 1-2 слайда на каждую компанию), в т.ч.
- Глобальная компания, работающая на промышленном рынке
  - Глобальная компания, работающая на потребительском рынке