

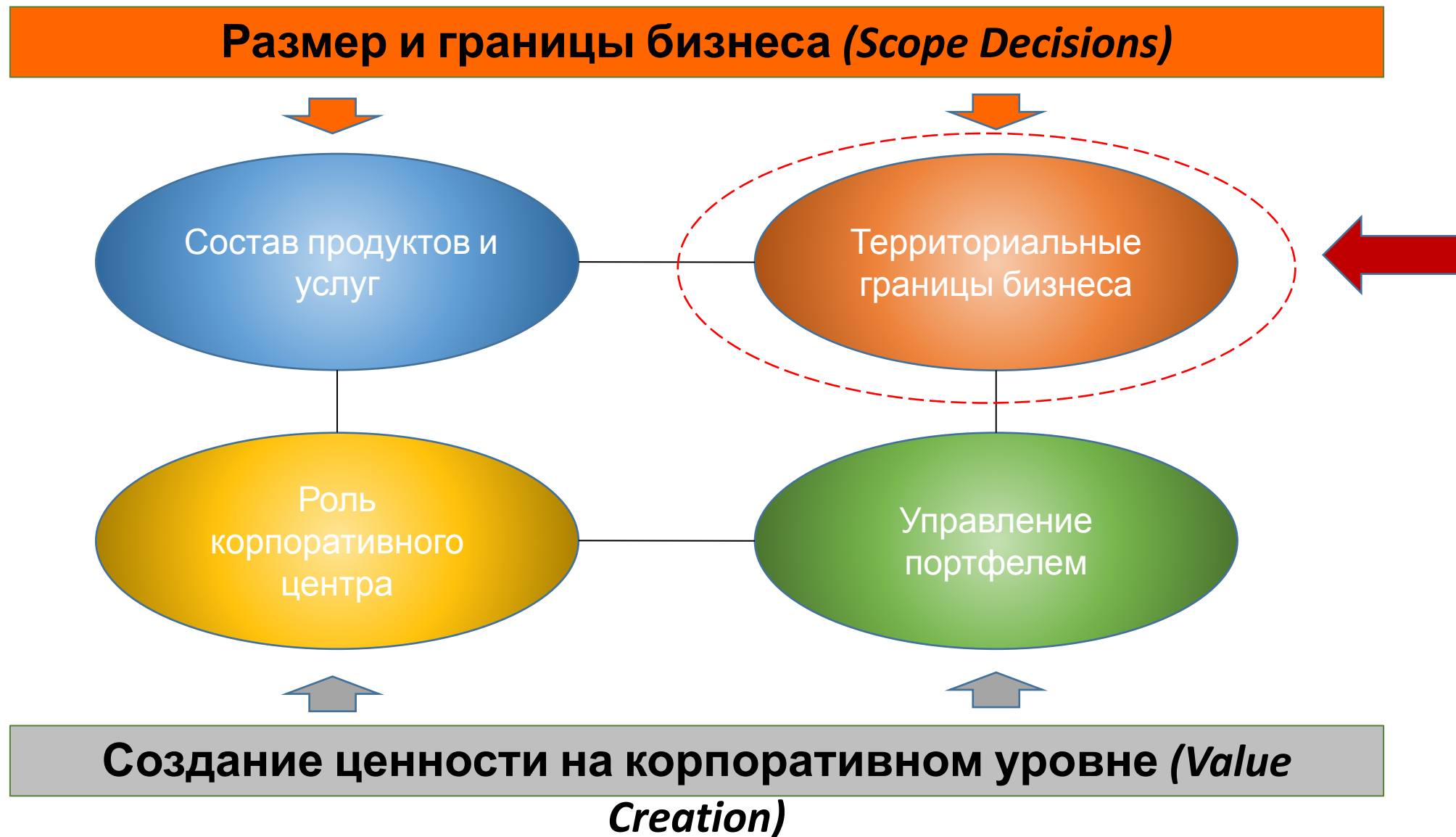
Практика управления портфелем бизнесов компании *(Корпоративная стратегия)*



Тема № 3 Международные корпоративные стратегии

Москва, 2017

Основные темы корпоративной стратегии



Международная экспансия Coca Cola

Case Study

- 1902г – начало международной экспансии, выход на рынок Кубы
- К 1929г – присутствие в 76 странах
- С 1941 г распространяется во всех странах, где присутствует армия США
- К этому времени открыто 63 предприятия по разливу напитка
- Для выхода на международные рынки использовались различные формы – от франшизы до покупки компаний
- После войны темпы внутреннего спроса снизились, что дало толчок для более активной международной экспансии
- До 1980 использовалась стратегия децентрализации со свободой выбора инструментов для конкуренции
- В 1980г международная стратегия сменилась в сторону большей централизации (единого продвижения брендов, большей доле в предприятиях по разливу). Основная цель – экономия на масштабе с целью роста проникновения
- В 2000г, когда компания начала терять долю рынка из-за небольших локальных конкурентов, международная стратегия радикально изменилась в сторону большей локализации. Региональные менеджеры снова получили значительные полномочия
- К 2002г необычайный успех в Японии, достигнутый за счет выпуска нового продукта на основе холодного кофе, выявил спрос на кастомизацию продуктов для различных рынков. В частности, для увеличения продаж холодного кофе компания вступила в стратегический альянс с итальянским производителем кофе ILLI CAFÉ для распространения совместной франшизы на зарубежные страны
- Стратегия кастомизации привела к выпуску на китайском рынке некарбонатного напитка на основе



Выход западных торговых сетей на рынок Китая

Case Study

- Рынок Китая: объем \$1000 млрд, темпы роста 10-12% в год, рост upper middle class на 500 млн. чел до 2025, ослабление ограничений
- Слабое развитие технологических и маркетинговых технологий
- Лишь в процессе обнаружили особенности поведения покупателей: частые покупки небольшими партиями, значимые различия спроса по регионам, пр.
- Неожиданная для обеих компаний необходимость допуска профсоюзов, что негативно повлияло на уровень зарплат



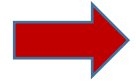
- ❖ Выход на рынок в 1995г после 6 лет работы в Тайване
- ❖ Стратегия децентрализации: менеджеры в разных регионах имеют максимальные полномочия по закупкам и поставкам
- ❖ Первыми вывели на рынок Китая «private label»
- ❖ К 2006г. – 6-ая крупнейшая сеть в Китае, но MS всего 0,6%
- ❖ **Вышли на прибыльность, но маржа 2-3% против 5-6% в EU**



- ❖ Успешная международная экспансия с 1991г – Мексика
- ❖ После этого успешный выход еще на 15 рынков (Канада, Британия, Германия, Япония, пр.) – экономия на масштабе, обогащение новыми продуктами, форматами и пр.
- ❖ Везде успешно использовалось вхождение на рынок посредством покупки местного ритейлера с последующей унификацией бизнес-процессов, IT-систем и пр.
- ❖ Выход на рынок Китая 2006г через покупку тайваньской сети, имеющей магазины в Китае
- ❖ Стратегия: максимальная стандартизация в покупках и дистрибуции через

Ключевые вопросы международных стратегий





Цели, драйверы и риски международной экспансии

Особенности конкуренции на международных рынках

Основные типы международных корпоративных стратегий

Выбор рынков и вариантов выхода на международные рынки

Цели интернационализации бизнеса

Международная стратегия – стратегия, посредством которой компания продает свои товары или услуги вне домашнего (национального) рынка

Цели интернационализации бизнеса

- Расширить рынок*
- Преодолеть национальные ограничения роста бизнеса*
- Получить преимущества от разницы между странами и регионами (в уровне налогов, стоимости рабочей силы, пр.)*
- Достигнуть экономии на масштабе*
- Демпфировать перепады в спросе/выручке*
- Не терять своих ключевых международных клиентов*
- Получить доступ к новым знаниям и технологиям*
- Поддерживать конкурентоспособность с МНС*
- Увеличить длительность жизненного цикла товара (!)*



- ✓ **Рост выручки**
- ✓ **Снижение удельных расходов**
- ✓ **Рост доли рынка**
- ✓ **Снижение рисков**
- ✓ **Повышение конкурентоспособности**

Драйверы интернационализации бизнеса



- ❑ Драйверы интернационализации отражают два противоречивых тренда – на глобальную эффективность (стандартизацию) и учет национальных особенностей (адаптацию)
- ❑ «Вес» драйверов, определяющих готовность компаний к международной экспансии, могут существенно отличаться во времени и заметно зависят от индустрии

Рыночные драйверы (*Market Drivers*)

Постепенная «стандартизация» большинства рынков

- Схожие запросы клиентов
- Глобальные клиенты
- Глобальные рыночные каналы
- Единый «язык» маркетинга

- Хлеб
- Издание книг
- Розничные банки
-
- Зубная паста
- Soft Drinks
- Компьютеры
- Самолеты



5 минут



Куда поместим:

- «Производство автомобилей?»
- «Управленческий консалтинг?»

Домашние
рынки

Глобальные
рынки

Рыночные драйверы (*Market Drivers*)

Постепенная «стандартизация» большинства рынков

- Схожие запросы клиентов
- Глобальные клиенты
- Глобальные рыночные каналы
- Единый «язык» маркетинга

«Производство автомобилей»

- Хлеб
- Издание книг
- Розничные банки
- Зубная паста
- Soft Drinks
- Компьютеры
- Самолеты

«Управленческий консалтинг»



5 минут



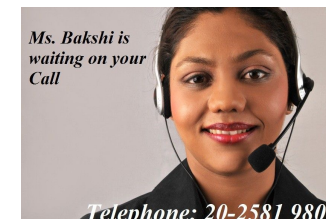
Домашние рынки

Глобальные рынки

Драйверы издержек (*Cost Drivers*)

Возможность заметного сокращения затрат

- **Экономия на масштабе** (особенно при высокой стоимости разработки)
- **Значимые различия в стоимости и доступности ресурсов** (e.g. контактные центры)
 - Хлеб
 - Розничные банки
- **Выгодные условия логистики** (e.g. микрочипы vs мебель)
 - Зубная паста
 - Компьютеры
 - Автомобили
 -
 - Лекарства



5 минут



Куда поместим:
- «Самолеты»?
- «Soft drinks»?

Домашние
рынки

Глобальные
рынки

Драйверы издержек (*Cost Drivers*)

Возможность заметного сокращения затрат

□ **Экономия на масштабе** (особенно при высокой стоимости разработки)

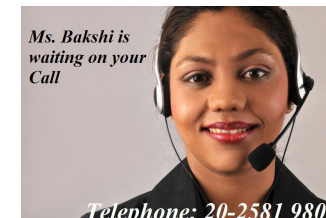
□ **Значимые различия в стоимости и доступности ресурсов** (e.g. контактные центры)

□ **Выгодные условия логистики** (e.g. микрочипы vs мебель)

- Хлеб
- Розничные банки
- Зубная паста
- Компьютеры
- Автомобили
-
- Лекарства

- «Самоолеты»

?



5 минут



Soft Drinks

Домашние
рынки

Глобальные
рынки

Государственные драйверы (*Government Drivers*)

Могут как способствовать, так и мешать интернационализации бизнеса

- Торговые преференции или барьеры
- Схожесть или различия (технических) стандартов
- Стимулирование или ограничения владения собственностью
- Льготное или жесткое патентное право

- Банки
- Лекарства
- Автомобили
- Компьютеры
- Soft drinks
-
- Зубная паста
- Хлеб

Важная роль WTO по повышению открытос



5 минут



Куда поместим:
«Розничные банки»?
- «Авиакомпании»?

Домашние
рынки

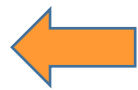
Глобальные
рынки

Государственные драйверы (*Government Drivers*)

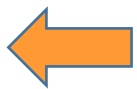
- Торговые преференции или барьеры
- Схожесть или различия (технических) стандартов
- Стимулирование или ограничения владения собственностью
- Льготное или жесткое патентное право

- Банки
- Лекарства
- Автомобили
- Компьютеры
- Soft drinks
-

- Зубная паста «Авиакосмос»



«Авиакосмос»



«Розничные банки»?

Домашние рынки

Глобальные рынки

Важная роль WTO по повышению открытости



5 минут



Драйверы конкуренции (*Competitive Drivers*)

□ Наличие глобальных конкурентов

- Хлеб
- Банки
- Автомобили
- Компьютеры
- Самолеты

5 минут



Куда
поместим: -
«Лекарства»?
- «Soft drinks»?

Домашние
рынки

Глобальные
рынки

Драйверы конкуренции (*Competitive Drivers*)

□ Наличие глобальных конкурентов

«Лекарств
а»



- Хлеб
- Банки

- Автомобили
- Компьютеры
- «Soft drinks»
- Самолеты



5 минут



Домашние
рынки

Глобальные
рынки

Риски международных стратегий

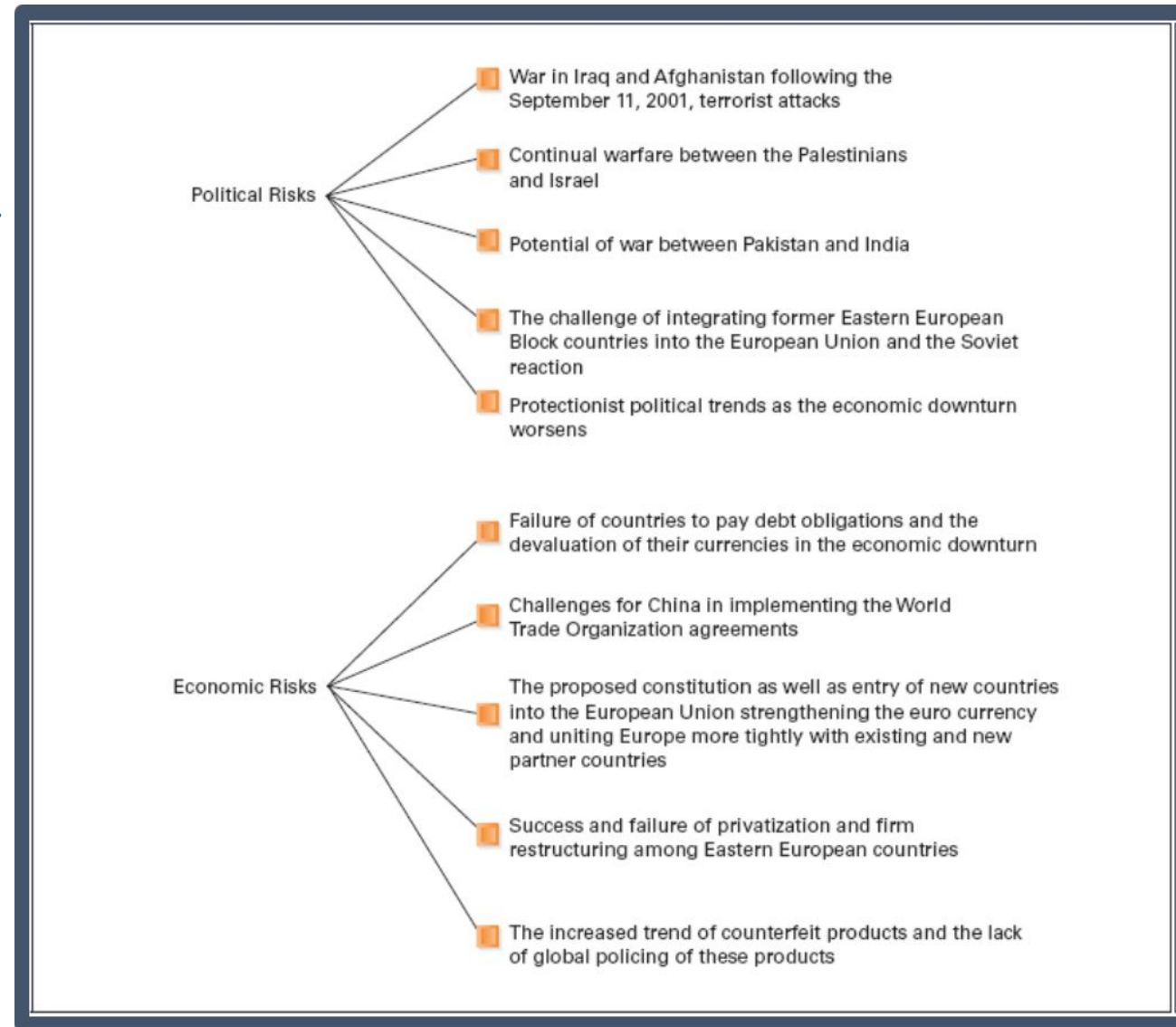
Примеры политических рисков:

- Внутренней нестабильности
- Конфликтов или войн
- Национализации частных активов
- Коррупции
- Протекционализма



Примеры экономических рисков:

- Слабой защиты интеллектуальной собственности
- Инвестиционных потерь из-за политических рисков
- Приватизации
- Управляемых обменных курсов валюты, обвала национальной валюты





- 1990: решение о поэтапной приватизации, которая была завершена в 2000г.
- 1997: Интеграция с аналогичными ведомством Восточной Германии и утверждение стратегии интернационализации
- 1998: Основной мотив первого этапа интернационализации – растущее желание большого числа крупных бизнес-клиентов иметь единого поставщика услуг доставки на внутреннем и международном рынках
- 1999: Первый крупный шаг - покупка DP ключевых игроков на рынке транспортных и логистических компаний, (включая DHL) с тем, чтобы стать ведущим мировым поставщиком глобальных логистических и транспортных услуг
- 2002: Переименование в DP World Net (DPWN)
- 2003: Глобальный контракт с BMW на хранение и транспортировку а/м дилерам азиатских стран
- 2003: Начало программы «START», призванной гармонизировать все бизнес-процессы, структуры и сервисы с целью достижения максимальной экономии на масштабе для реализации глобальной международной стратегии
- 2003: Международная программа повышения ценности бренда «One brand – One face to the customer», в т.ч. унифицирующая маркетинговые инструменты на разных рынках
- 2004: Открывается рынок почтовых услуг Китая, на котором DP WN заняла 35%
- 2005: Продолжение активной экспансии в соседние страны, покупка оператора почтовых услуг Speedmail в UK

Александр Манин, «Стратегия межфирменных

Deutsche Post



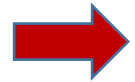
Группа 1: Поместите «почтовые услуги» на ось «домашние рынки - глобальные рынки» по всем 4-м группам драйверов и обоснуйте ваше решение

Группа 2: Какие основные политические, экономические и прочие риски испытывала DPWN при выходе на рынок Китая? Какими из них она могла управлять?

Группа 3: Какие факторы могли бы способствовать/препятствовать успешной реализации стратегии международной экспансии, разработанной DPWN, Почтой



Цели, драйверы и риски международной экспансии



Особенности конкуренции на международных рынках

Основные типы международных корпоративных стратегий

Выбор рынков и вариантов выхода на международные рынки

Конкурентное преимущество в международном контексте

- Финансовые ресурсы
 - Материальные ресурсы
 - Технологии
 - Репутация
 - Управленческая экспертиза
- **Конкурентное преимущество**
 - Ресурсы и возможности
 - Доступ к местным ресурсам
 - Национальная среда
 - Особенности культуры
 - Государственные политики
 - Индустриальная среда
 - Обменный курс валюты, пр.

- Для международных компаний построение конкурентных преимуществ сводится не только к тому, чтобы найти соответствие между особенностями индустриальной среды и ресурсами/возможностями самой компании, но также к учету особенностей национальных сред в тех странах, где предстоит вести бизнес. Прежде всего – обеспечению доступа к важным для нее местным ресурсам
- Фактор доступности национальных ресурсов в контексте международной конкуренции – предмет *Теории сравнительного преимущества (Theory of Comparative Advantage)*

Теория Сравнительного Преимущества (*Comparative Advantage*)

Теория СП основана на анализе относительной эффективности производства различных типов продуктов и услуг.

Индексы сравнительных преимуществ (СП)
по товарным/сервисным категориям

	US	UK	Japan	Australia
Зерновые	+0,83	-0,24	-0,99	+0,97
Фарма	-0,25	+0,19	-0,51	-0,34
Авто	-0,41	-0,25	+0,81	-0,69
Авиа	+0,58	-0,14	-0,44	-0,70
Одежда	-0,92	-0,61	-0,96	-0,92
Финансы	-0,1	+0,56	+0,08	+0,05

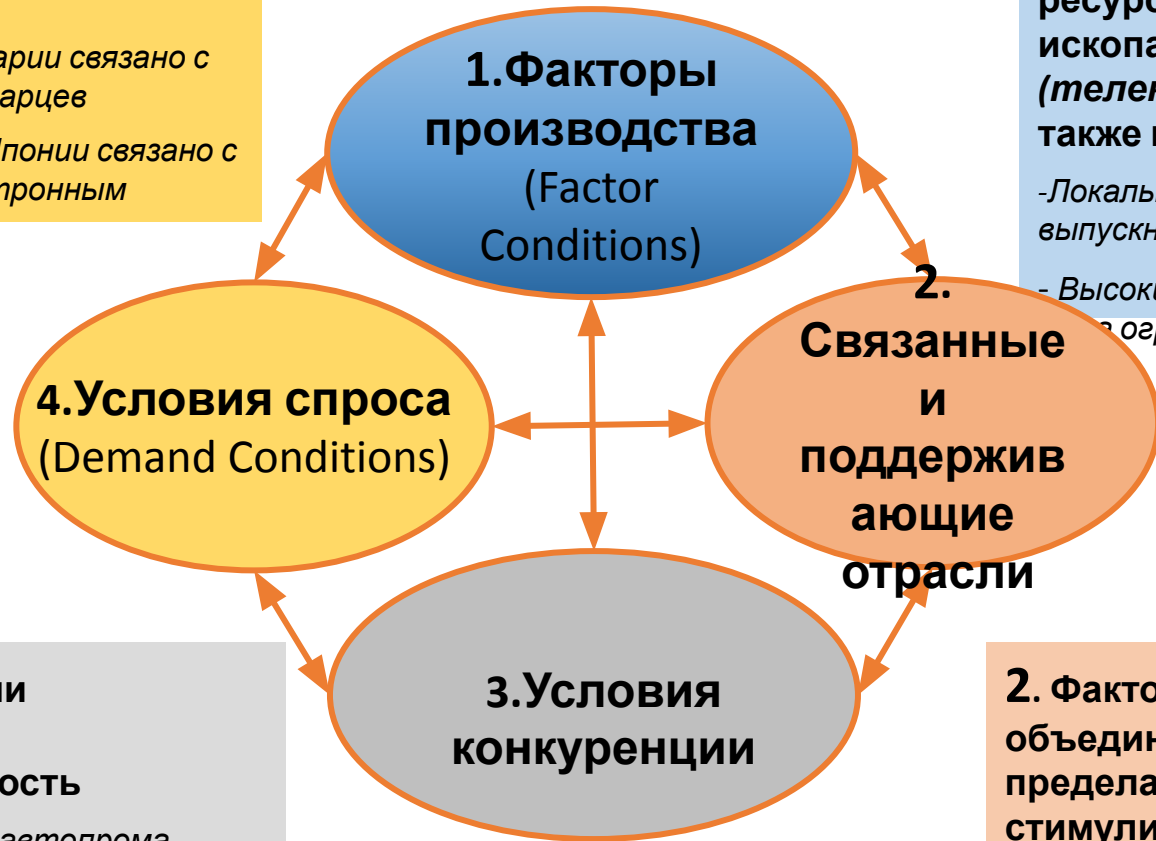
Измеряется: $(\text{export} - \text{import}) / (\text{export} + \text{import})$

- М.Porter провел анализ, который позволил выявить механизмы возникновения СП
- Страна имеет СП в тех товарных категориях, которые активно используют имеющиеся в достаточном объеме ресурсы
- Если обменные курсы сбалансированы с точки зрения покупательной способности, СП переходит в конкурентное преимущество
- В ряде случаев, значение имеет размер страны (e.g. авиа и космическая индустрия в США и РФ)
- Изначально, в основе СП лежал доступ к уникальным ресурсам и дешевой рабочей силе, но **в последние годы фокус смещается в сторону уникальных знаний (технологий, навыков персонала, экспертизе менеджмента) и ресурсам, которые необходимы для их успешной коммерциализации (рынки капитала, системы коммуникаций, юридическая и правовая системы)**

Модель «Национального бриллианта» Портера

(Porter's National Diamond Model)

Выявляет 4 группы факторов, определяющих конкурентоспособность страны в рамках выбранной индустрии



1. Факторы уникальных «домашних» ресурсов – базовых (рабочая сила, ископаемые, пр.) и специализированных (телеком, высококвалиф-ый персонал), а также исторических ограничений

- Локальная концентрация нужного персонала выпускников киношкол в Голливуде
- Высокий уровень автоматизации в Серной Италии
- Исторические ограничения по длительности трудового дня,

2. Факторы связанности индустрий и объединения их в «кластерами» индустрий, в пределах которых каждая из индустрий стимулирует развитие другой и одновременно получает необходимые ресурсы

Индустрии Силиконовой Долины – полупроводники, компьютеры, ПО, венчурный капитал

Производство обуви в Италии – кожа, дизайн, дополнительные каналы сбыта из-за туризма

Source: M. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, 1990.

4. Факторы, создающие высокий уровень спроса на домашнем рынке

- Развитие часовой индустрии в Швейцарии связано с маниакальной пунктуальностью швейцарцев
- Развитие производства кинокамер в Японии связано с их любовью к фиксации истории и электронным устройствам

- ❑ Для успеха необходимо соответствие между СА и стратегии фирмы
- ❑ Помогает определить способности компаний к международной экспансии

3. Факторы, стимулирующие или ограничивающие конкуренцию, эффективность и инновационность

- Высокий уровень развития японского автопрома связан с высоким уровнем конкуренции б-и автопроизводителей
- Низкий уровень развития high-tech в ряде европейских стран связан с законами, стимулирующими снижение конкуренции с целью поддержки «национальных»

Мотивы национальной дифференциации

Не смотря на плюсы глобализации, национальные различия создают для нее серьезные барьеры...



- ❑ Модель затрагивает лишь самый верхний уровень различий. Дополнительными барьерами могут являться:
- ❑ **Различия в структуре каналов сбыта**
 - в US крупные сети, в южной Европе – мелкие независимые ритейлеры, в Японии – многоуровневые сети, пр.
- ❑ **Отношение к рискам**
 - различия спроса на услуги страхования в РФ и Европе
- ❑ **Просто привычки.. 😊**
 - стиральные машины с верхней загрузкой во Франции и США



□ В соответствии с данными анализа Портера (*),

- **индустриями, в которых британские компании имеют национальные конкурентные преимущества, являются:**

- Реклама
- Музейное и архивное дело
- Химикаты для садов и растений
- Производство алкогольных напитков

- **индустриями, в которых американские компании имеют национальные конкурентные преимущества, являются:**

- Самолетостроение и вертолетостроение
- Компьютерное ПО
- Нефтедобыча и нефтепереработка
- Управленческий консалтинг
- Кинематография

Группа1: Используя модель «национального бриллианта» Портера, определите ключевые факторы, создавшие национальные конкурентные преимущества британских и американских компаний в указанных индустриях

Группа2: Используя модель CAGE, определите, какие препятствия могут существовать при выходе указанных британских и американских компаний на рынок России

Группа3:

А) Определите список из 3-х индустрий, в которых российские компании имеют национальные конкурентные преимущества

Б) Используя модель «национального бриллианта» Портера, определите ключевые факторы, их создающие

(* Porter, Competitive Advantage of Nations, 1985)



dreamstime.com



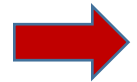
dreamstime.com



dreamstime.com

Цели, драйверы и риски международной экспансии

Особенности конкуренции на международных рынках



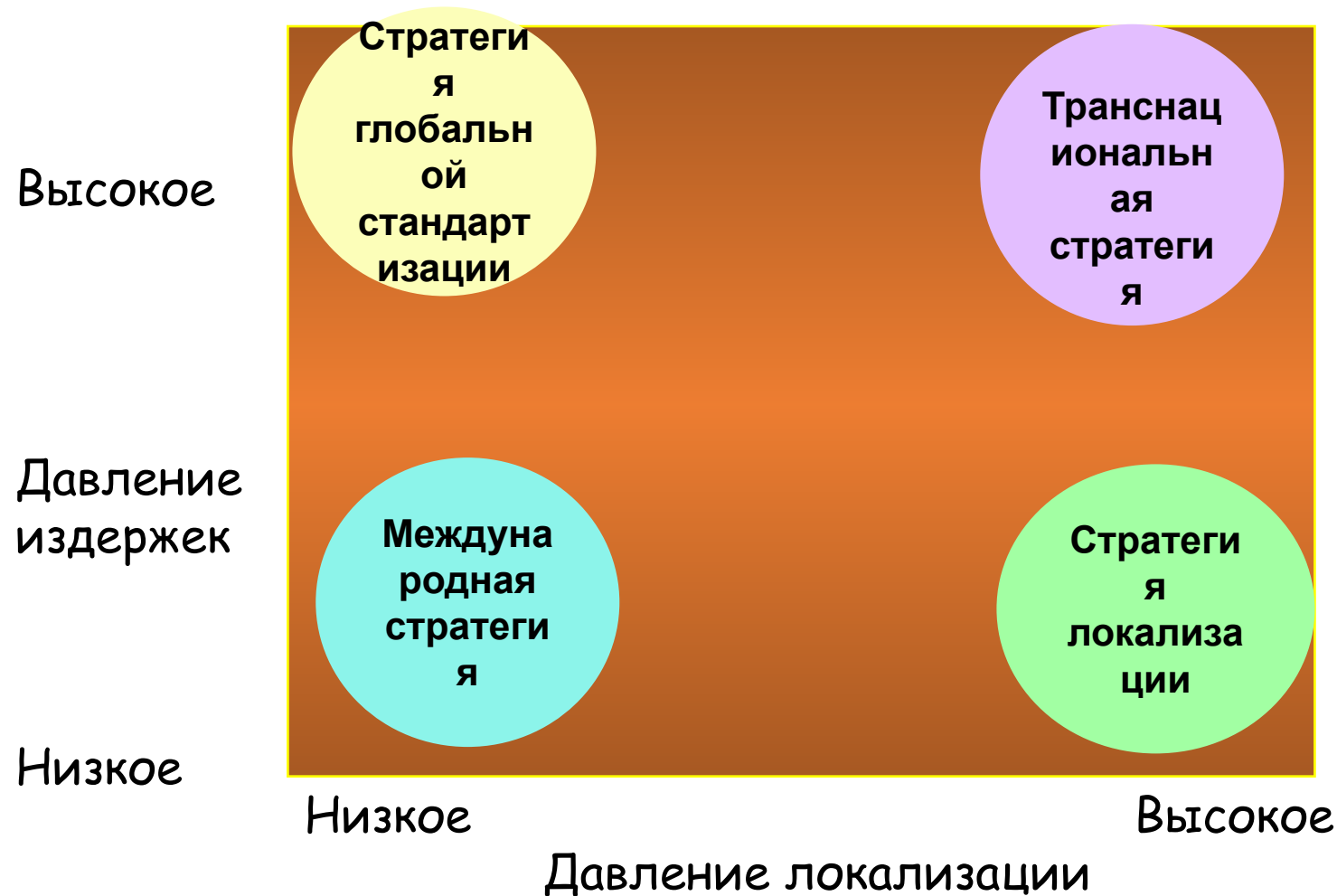
Основные типы международных корпоративных стратегий

Выбор рынков и вариантов выхода на международные рынки

Четыре базовых международных корпоративных

стратегии

Даже имея существенные национальные конкурентные преимущества, компании стоят перед серьезным выбором – как наилучшим образом использовать их при работе на зарубежных рынках



- Ключевой вопрос – оптимальный баланс между степенью глобализации и локализации, который определяется как индустриальными и культурологическими особенностями, так и способностями самих компаний управлять рисками, кастомизировать продукты, пр.

Четыре базовых международных корпоративных стратегии (1/4)

Стратегия локализации

- ❑ **Фокус на конкуренцию на каждом из локальных рынков**
- ❑ Продукты и услуги кастомизированы с учетом особенностей локальных рынков
- ❑ Многие стратегические и операционные решения децентрализованы в разных странах
- ❑ **Главное достоинство:** при правильной реализации приводит к росту доли рынка
- ❑ **Недостатки:**
 - повышенный уровень неопределенности для корпорации в целом из-за различий в стратегиях на каждом из рынков
 - Повышенная стоимость реализации из-за ограниченных возможностей экономии на масштабе
- ❑ Успешно используется в том случае, если рост затрат на повышение ценности окупается ростом цен и расширением рынка

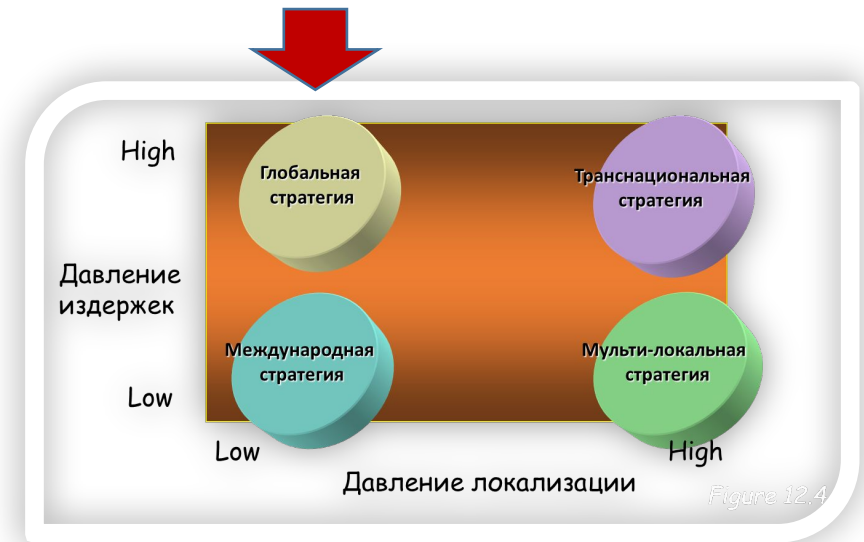


Хотя в последнее время из-за роста конкуренции использует элементы транснациональной стратегии!

Четыре базовых международных корпоративных стратегии (2/4)

Глобальная стратегия стандартизации

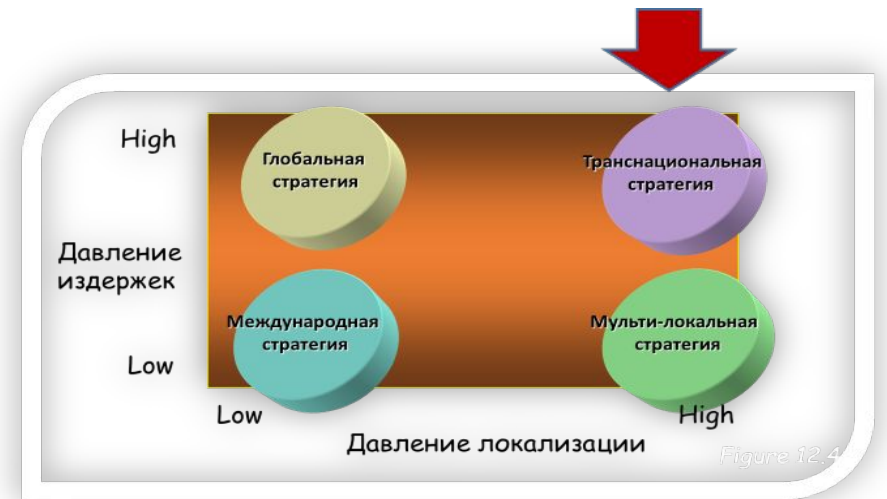
- ❑ Фокус на достижении максимальной экономии на масштабе
- ❑ Высокий уровень стандартизации продуктов для всех национальных рынков
- ❑ Высокий уровень интеграция ВU, работающих в разных странах при высоком уровне централизации управления и контроля КЦ
- ❑ **Достоинства:**
 - Максимальная предсказуемость из-за отсутствия колебаний в локальных стратегиях
 - Максимально высокий уровень распространения инновационных технологий, разработанных в КЦ или в одной из стран, на всю компанию
- ❑ **Недостатки:**
 - Сложность управления из-за необходимости координации между ВU
 - Не позволяет работать с рядом специальных сегментов рынка
- ❑ Успешно реализуется компаниями, производящими универсальные товары при высоком давлении издержек



Четыре базовых международных корпоративных стратегии (3/4)

Транснациональная стратегия

- ❑ Попытка объединить плюсы эффективности от глобальности и востребованности от локализации
- ❑ Имеет смысл тогда, когда одновременно существуют оба вида давления - издержек и локализации
- ❑ По мере ужесточения конкуренции **вынужденно** становится наиболее распространенной стратегией в большинстве индустрий
- ❑ Вопрос поиска инструментов обеспечения их эффективности – сегодня ключевой и наиболее обсуждаемый
- ❑ При этом обязательным условием успешной реализации является постоянный обмен знаниями и навыками между странами.
- ❑ **Достоинства:** если правильно реализована – самая результативная стратегия
- ❑ **Недостаток:** сложность реализации из-за «конфликтующих» требований к жесткой централизации и координации с одной стороны и гибкости и децентрализации с другой
- ❑ Многие компании используют глобальную стратегию для одних продуктовых групп и транснациональную для других

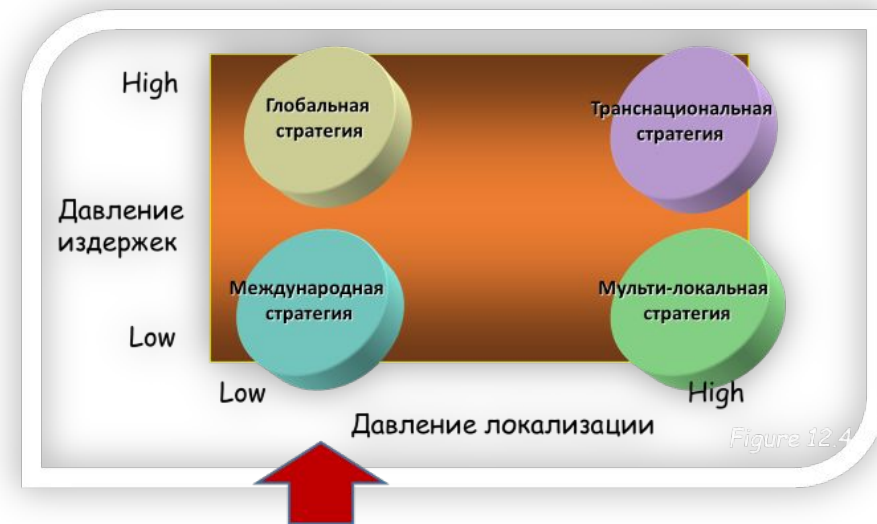


Сумел найти инструменты, позволяющие с одной стороны конкурировать с «дешевыми» конкурентами (Komatsu, Hitachi), с другой – обеспечить необходимую локализацию

Четыре базовых международных корпоративных стратегии (4/4)

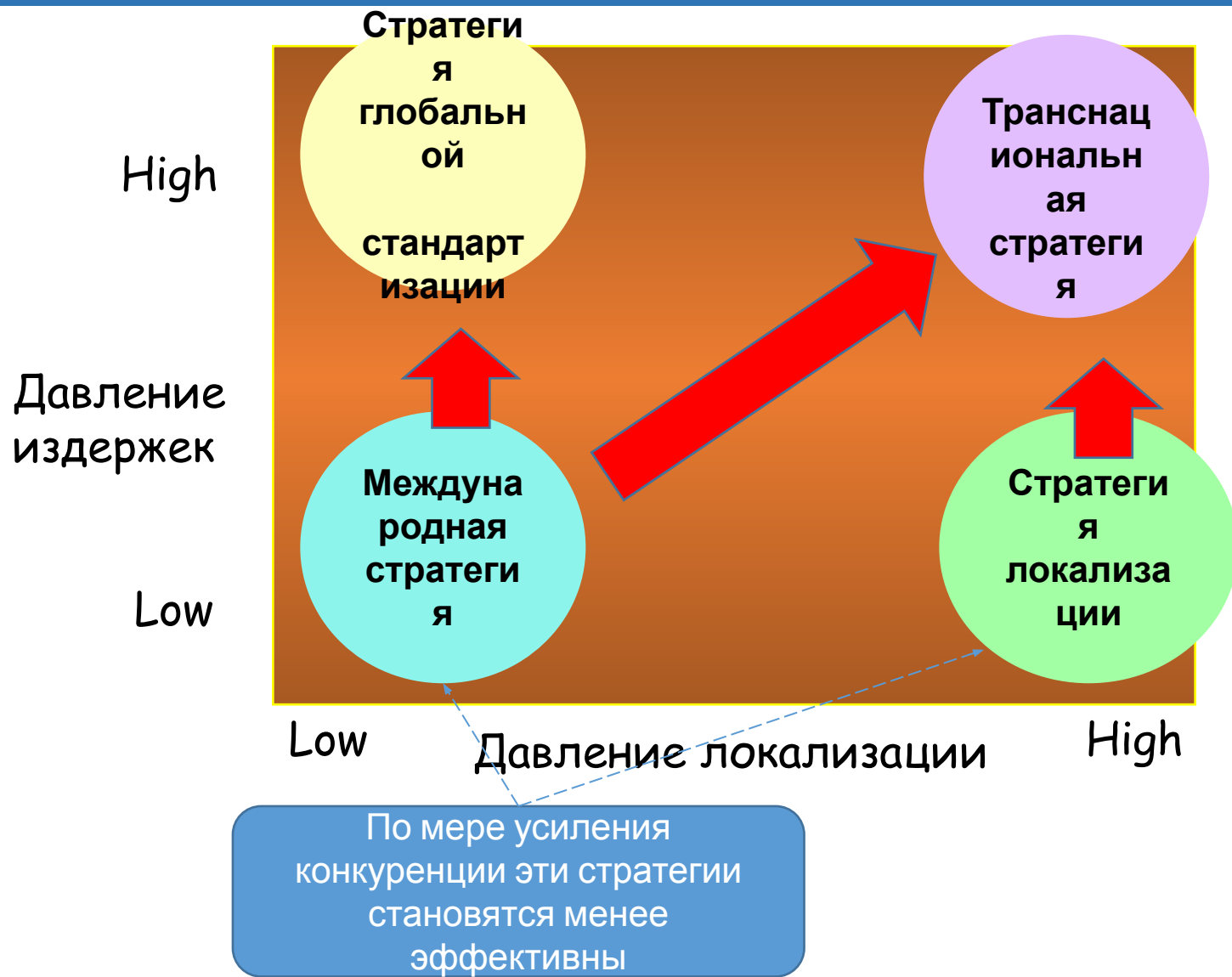
Международная стратегия

- ❑ Используется, когда на локальных рынках:
 - отсутствует необходимая экспертиза
 - низкий уровень конкуренции
- ❑ Минимальная адаптация
- ❑ Высокий уровень централизации в части разработки продуктов и услуг
- ❑ Продукты разрабатываются в центральном офисе, производство и маркетинг - в каждом из BU
- ❑ Может обеспечивать очень высокий уровень прибыли
- ❑ Как правило, распространена только на развивающихся рынках



McKinsey
& Company

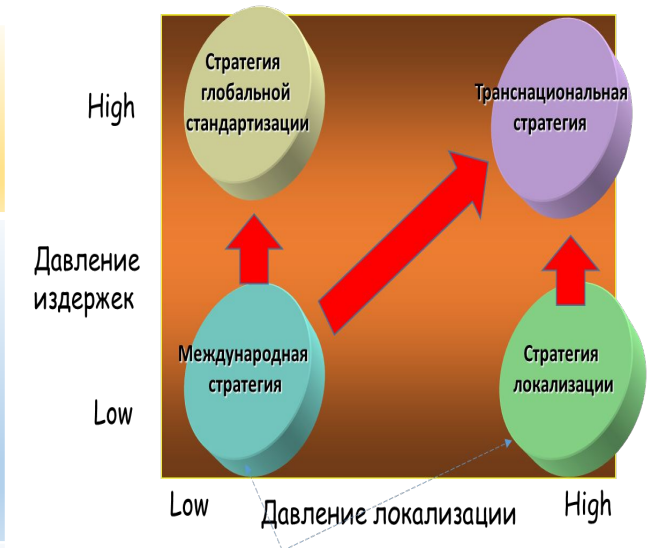
Международные корпоративные стратегии в динамике



- ❑ По мере усиления конкуренции давление издержек возрастает и компании должны рассматривать варианты перехода к стратегиям *транснациональным* или *глобальной стандартизации*
- ❑ Необходим постоянный мониторинг конкурентной среды, чтобы обеспечить своевременную корректировку международной стратегии

Сравнение международных корпоративных стратегий

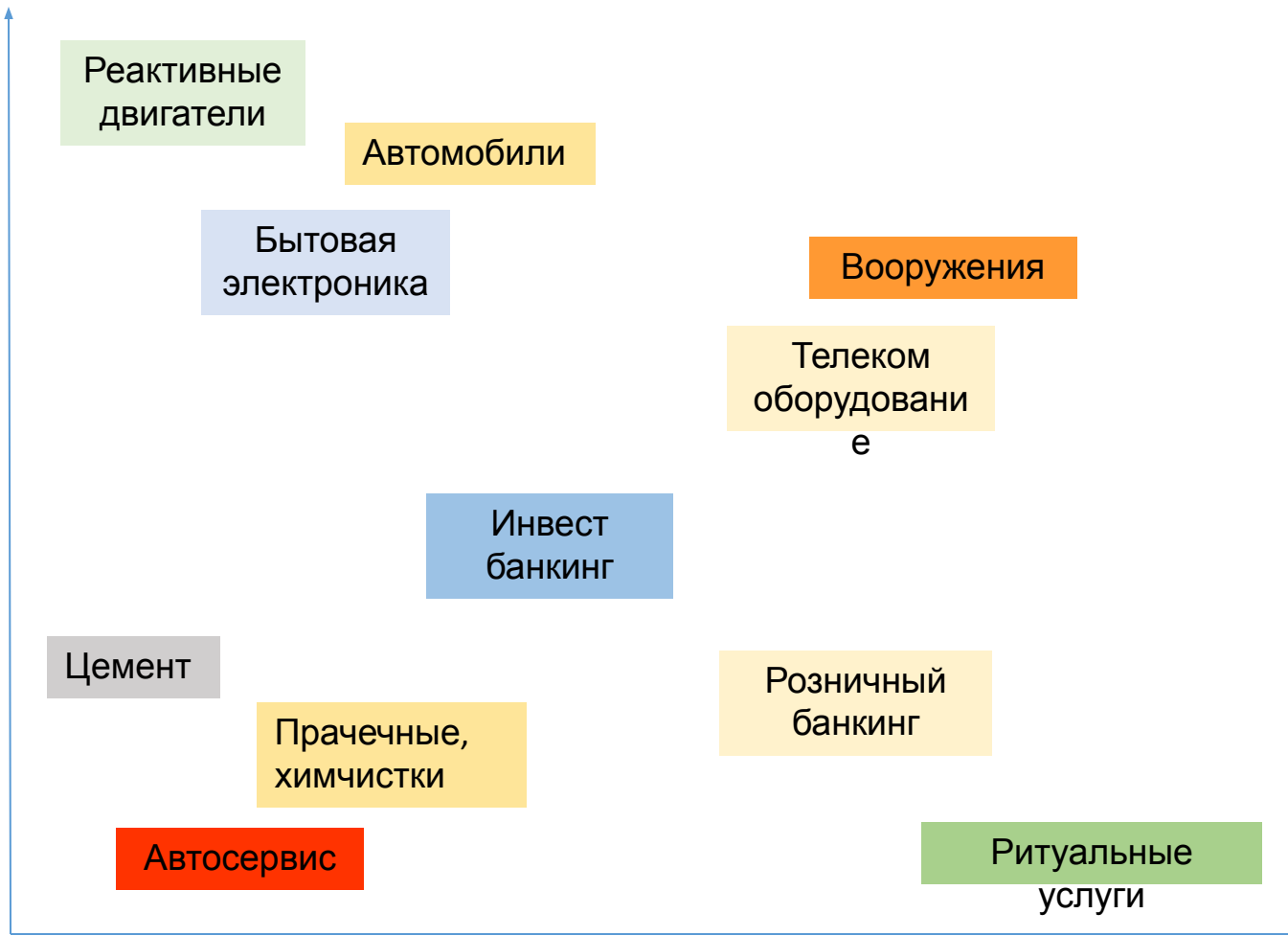
	Локализации	Глобальной стандартизации	Транснациональная	Международная
Конфигурация активов и возможностей	Децентрализованы и самодостаточны	Централизованы и глобально распределены	Распределены, взаимосвязаны, специализированы	Источники корневой экспертизы централизованы, другие - нет
Роль зарубежных операций	Выявление и использование локальных возможностей	Реализация стратегий материнской компании	Дифференцированные вклады в интегрированные операции	Адаптация и использование экспертизы материнской компании
Разработка и распространение знаний	Знания формируются и сохраняются в пределах каждого ВУ	Знания формируются и сохраняются в материнской компании	Знания формируются совместно всеми ВУ и КЦ, и также совместно используются	Знания формируются в КЦ и транслируются в зарубежные ВУ



- Выбор типа международной стратегии подразумевает использование определенного набора инструментов управления, что не исключает использование различных стратегий для различных групп

Глобальная интеграция vs национальная дифференциация

Плюсы глобальной интеграции



Плюсы национальной дифференциации

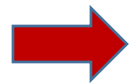
Александр Манин, «Стратегия межфирменных

- ❑ Ряд индустрий могут не иметь «тяготения» ни к одной из двух стратегий, поскольку не получают от этого значимых преимуществ
- ❑ Остальные должны искать сложный баланс между глобализацией и национальной дифференциацией, что является важнейшей и сложнейшей частью международных стратегий MNC

Цели, драйверы и риски международной экспансии

Особенности конкуренции на международных рынках

Основные типы международных корпоративных стратегий



Выбор зарубежных рынков и вариантов выхода на них

Выбор рынков: оптимизация для каждого элемента value chain

- ❑ Исторически, MNC строили заводы для того, чтобы обслуживать местные рынки
- ❑ Со временем, вопросы «где производить?» и «где продавать?» стали разделять
- ❑ Решение *где производить* требует совместного рассмотрения вопросов:
 - Доступности национальных ресурсов
 - Сравнительных преимуществ стран
 - Реализуемости стратегии (транспорт, барьеры, пр.)
- ❑ Каждый элемент value chain в MNC должен располагаться там, где обеспечивается наилучшая комбинация уровня издержек и специальной экспертизы
- ❑ Дополнительно учитывается:
 - Все виды рисков
 - Сценарии поведения конкурентов, пр.

Доступность ресурсов (стоимость часа производств-го

	1975	2006
US	6,36	24,18
Япония	3,00	20,00
Тайвань	0,40	6,60
Италия	4,67	25,07

Сравнительные преимущества в текстильной промышленности

	Волокно	Пряжа	Ткань	Одежда
US	+0,96	+0,64	+0,22	-0,73
Япония	-0,36	+0,48	+0,78	-0,48
Тайвань	-0,96	-0,81	-0,41	+0,75
Италия	-0,54	+0,18	+0,14	+0,72

Ключевые мотивы выбора опции выхода на зарубежные рынки

Экспорт

У фирмы нет экспертизы зарубежного производства и инвестиции нужны только в дистрибуцию

Интеллектуальные права фирмы на местном рынке не вполне защищены, высокий уровень необходимости глобальной интеграции

Собственный филиал

- ✓ Конкурентное преимущество на основе firm-specific, или country-specific?
- ✓ Каковы барьеры торговле?
- ✓ У компании есть все необходимые ресурсы на домашнем рынке для создания конкурентных преимуществ зарубежом?
- ✓ Каковы транзакционные издержки (транспорт, обменный курс, информация, пр.)?

Лицензии

Фирме требуется ускорить разработку продуктов для выхода на зарубежные рынки

Фирме нужно снизить свои риски через снижение затрат и получить опытного партнера на целевом рынке

Стратегические альянсы



Для каждой из 3-х групп:

- Выбрать компанию (российскую или зарубежную), которая пока не вышла значимо за границы своей страны, но которая по вашему мнению может/должна это сделать в обозримом будущем
- Обосновать для нее:
 - Драйверы и риски глобализации
 - Первоочередной перечень стран присутствия
 - Тип международной корпоративной стратегии
 - Предпочтительная опция выхода на международные рынки

Благодарю за внимание!