

# 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

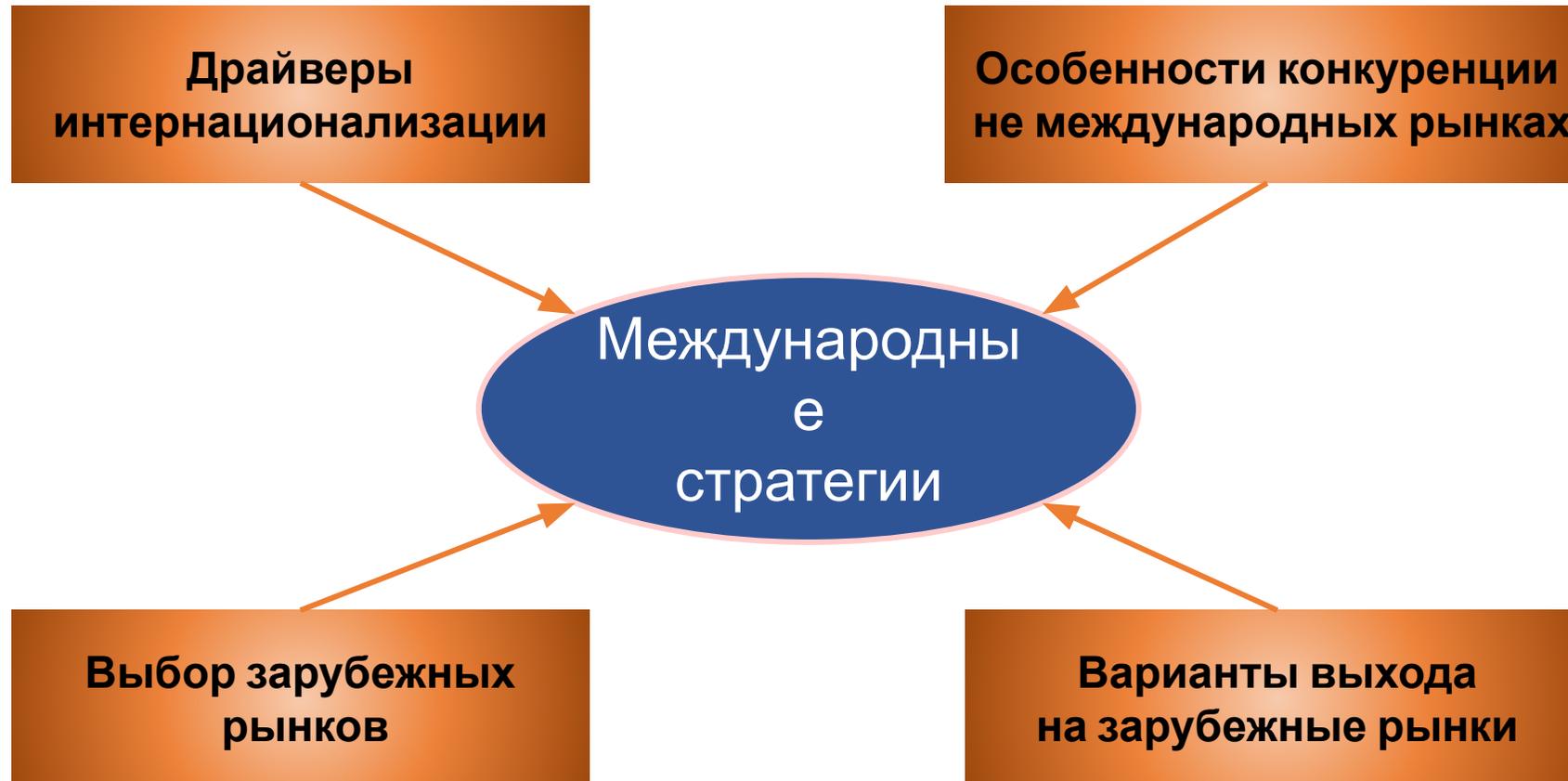


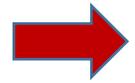
- ❖ Выход на рынок в 1995г после 6 лет работы в Тайване
- ❖ Стратегия децентрализации: менеджеры в разных регионах имеют максимальные полномочия по закупкам и поставкам
- ❖ Первыми вывели на рынок Китая «private label»
- ❖ К 2006г. – 6-ая крупнейшая сеть в Китае, но MS всего 0,6%
- ❖ **Вышли на прибыльность,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

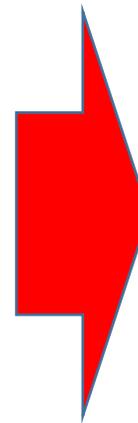
Выбор рынков и вариантов выхода на международные рынки

# 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 MNC*
- 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)
- «Веса» 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

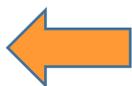
# Государственные драйверы (*Government Drivers*)

- 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

«Авиакомпани  
и»



«Розничные  
банки»?

Домашние  
рынки

Глобальные  
рынки

Важная роль WTO по  
повышению  
открытоc



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

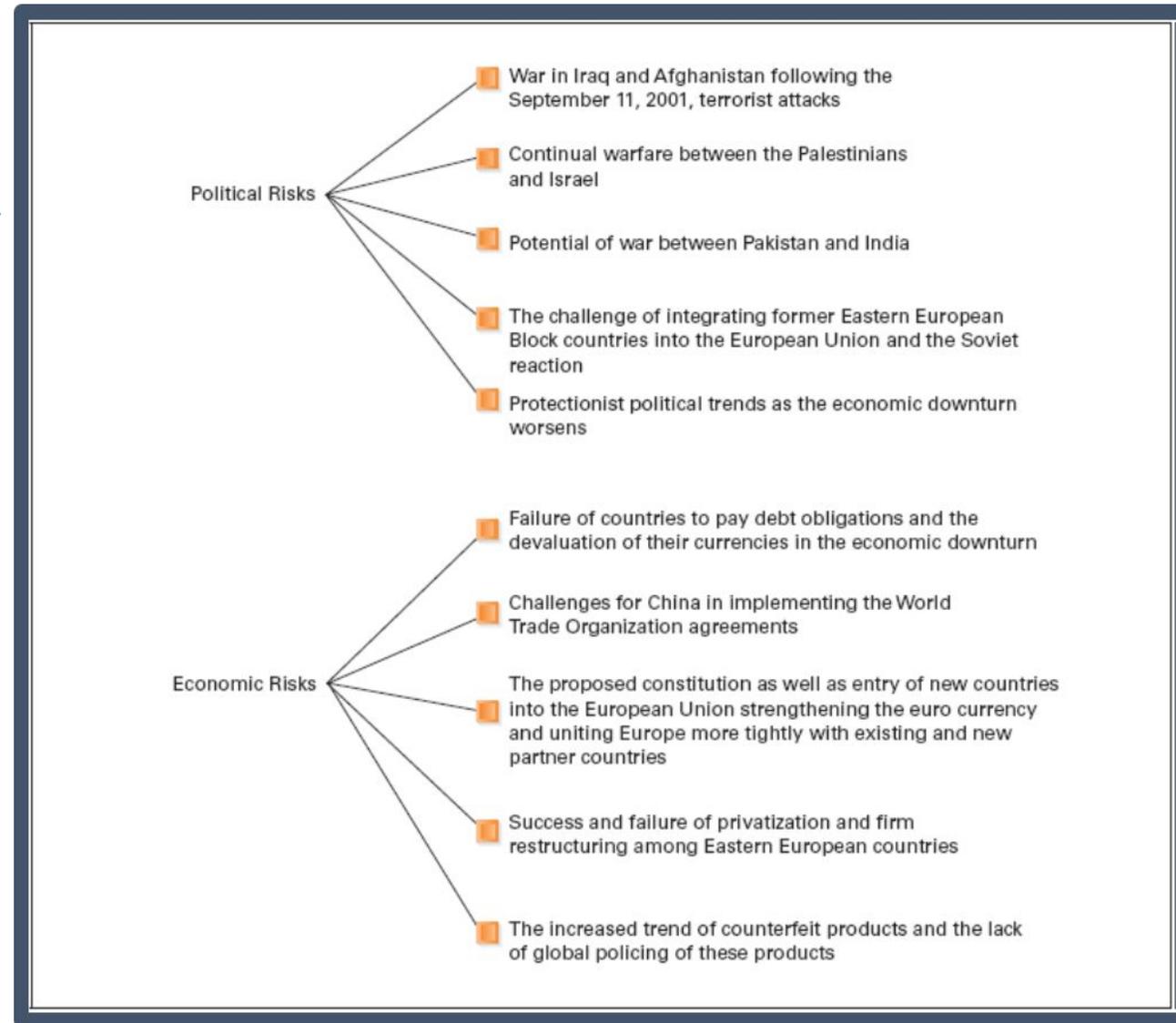
## Примеры политических рисков:

- 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

## Deutsche Post



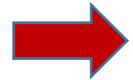
**Группа 1:** Поместите «почтовые услуги» на ось «домашние рынки - глобальные рынки» по всем 4-м группам драйверов и обоснуйте ваше решение

**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     |

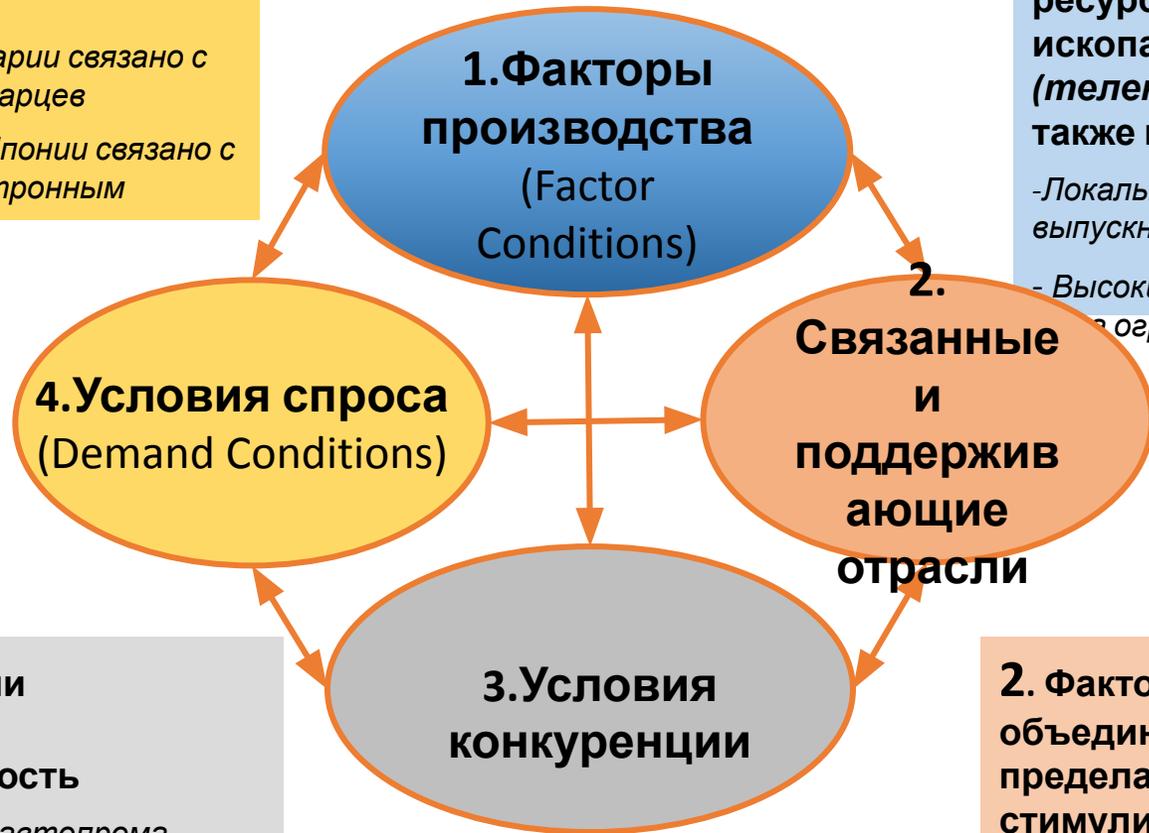
Измеряется:  $(\text{export} - \text{import}) / (\text{export} + \text{import})$

- 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



## 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»

## 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.

# 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](http://dreamstime.com)



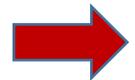
[dreamstime.com](http://dreamstime.com)



[dreamstime.com](http://dreamstime.com)

Цели, драйверы и риски международной экспансии

Особенности конкуренции на международных рынках



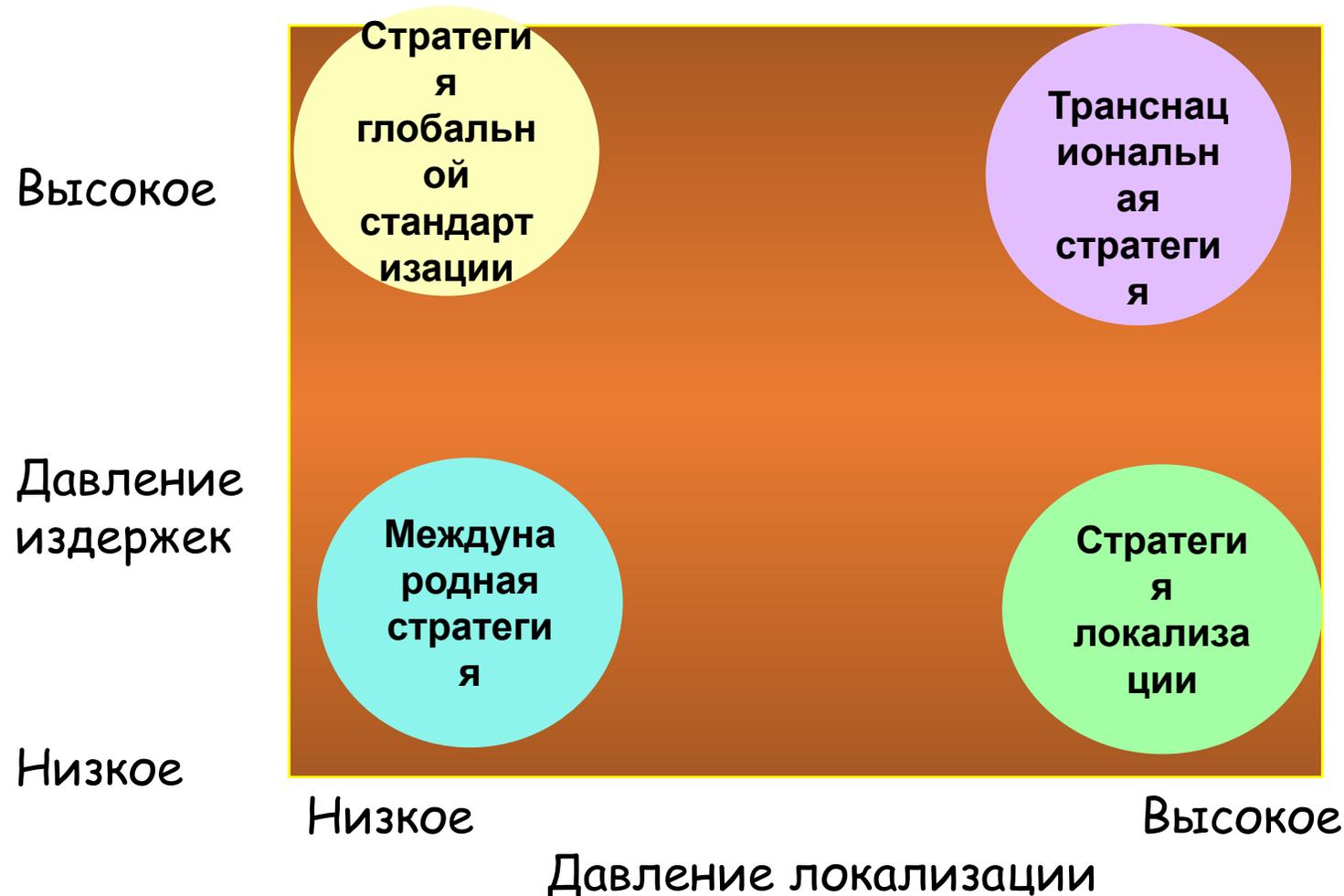
Основные типы международных корпоративных стратегий

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

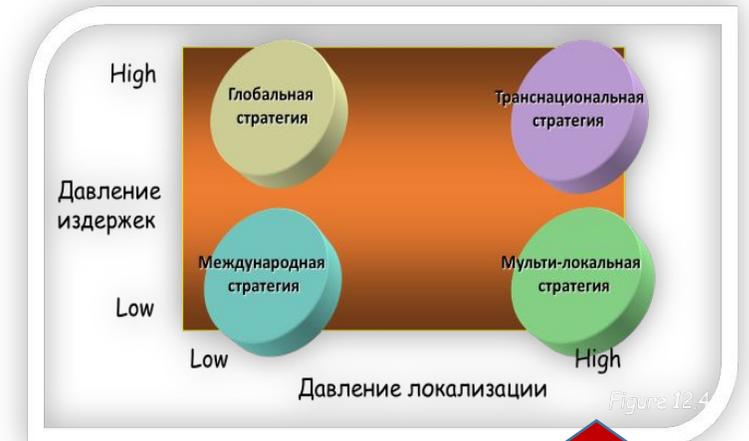


- Ключевой вопрос – оптимальный баланс между степенью глобализации и локализации, который определяется как индустриальными и культурологическими особенностями, так и способностями самих компаний управлять рисками, кастомизировать продукты, пр.

# 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

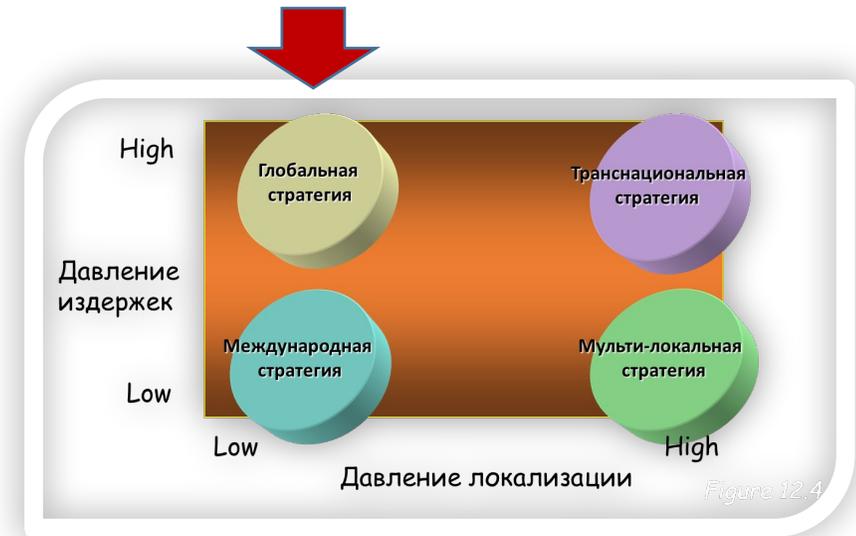


Хотя в последнее время из-за роста конкуренции использует элементы транснациональной стратегии!

# Четыре базовых международных корпоративных стратегии (2/4)

## Глобальная стратегия стандартизации

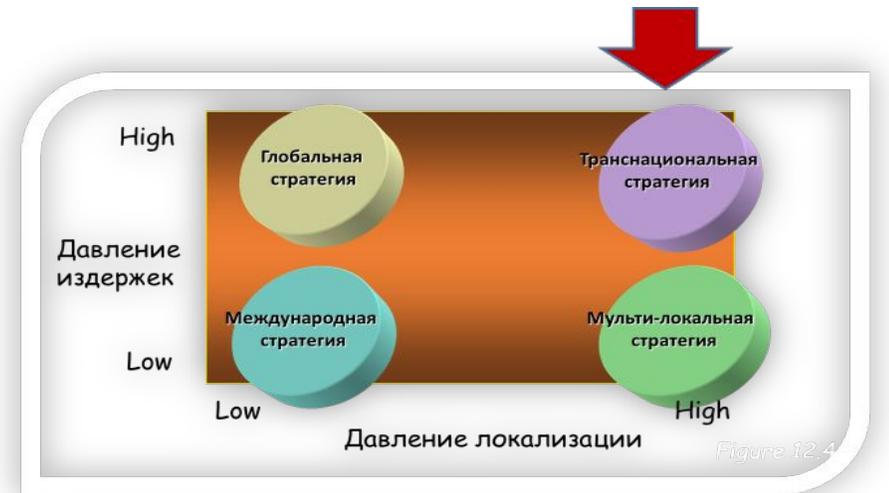
- ❑ Фокус на достижении максимальной экономии на масштабе
- ❑ Высокий уровень стандартизации продуктов для всех национальных рынков
- ❑ Высокий уровень интеграция ВU, работающих в разных странах при высоком уровне централизации управления и контроля КЦ
- ❑ **Достоинства:**
  - Максимальная предсказуемость 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)

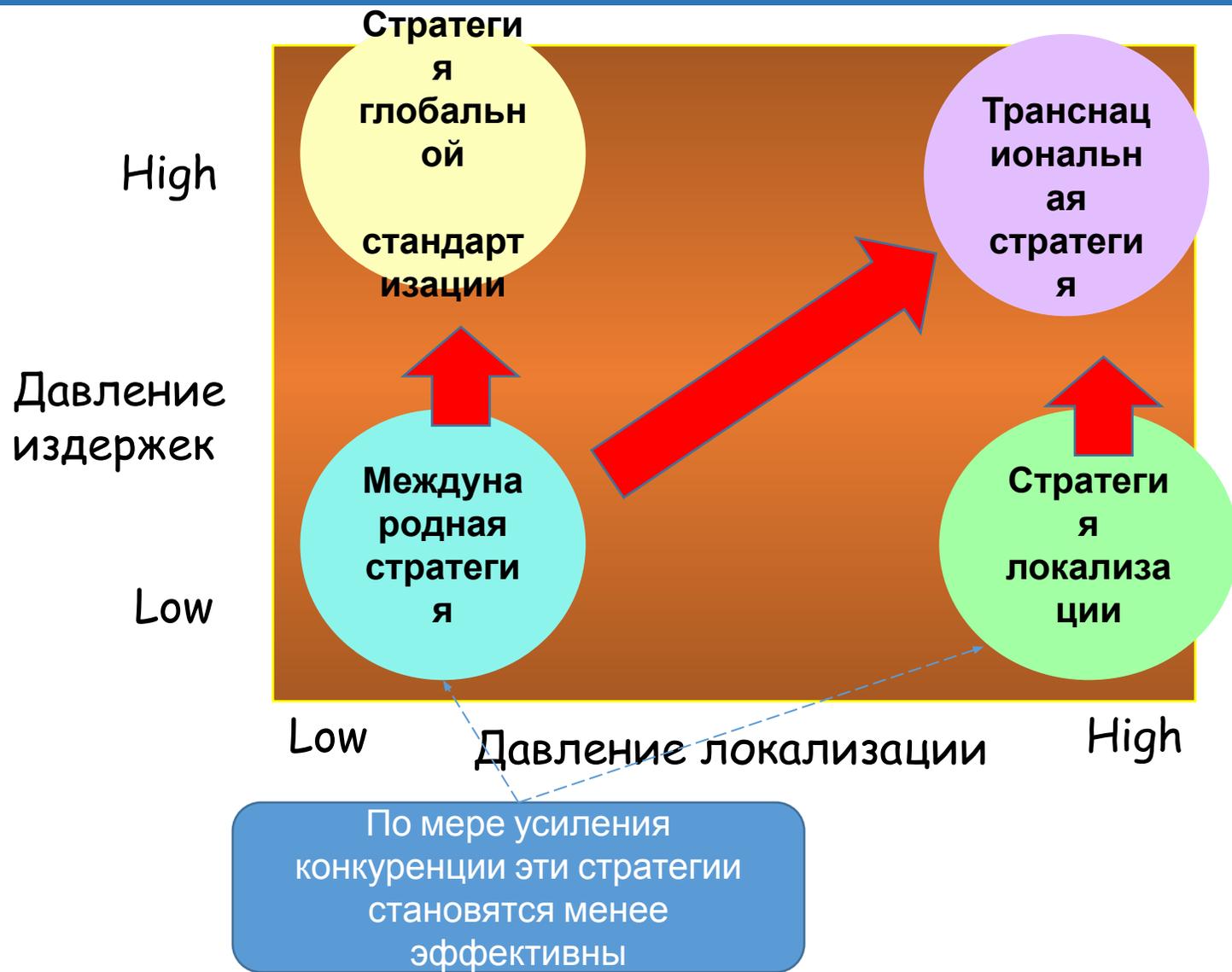
## Международная стратегия

- ❑ 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

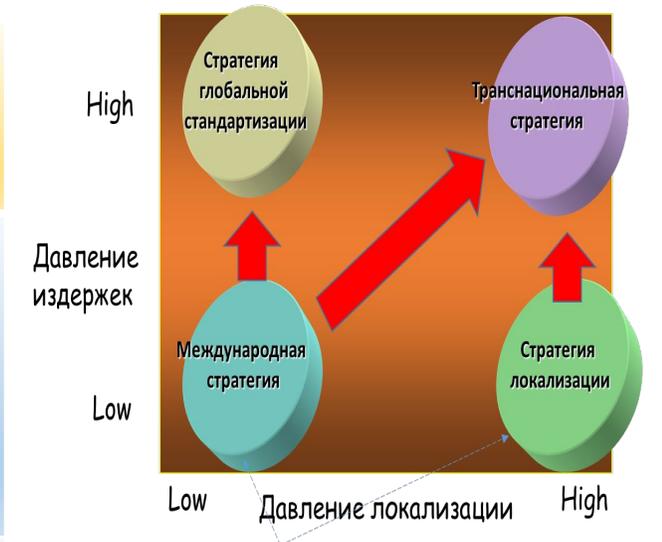
# Международные корпоративные стратегии в динамике



- ❑ 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  |
|--|--|---|--|--|
| <b>Конфигурация активов и возможностей</b> | Децентрализованы и самодостаточны                      | Централизованы и глобально распределены                 | Распределены, взаимосвязаны, специализированы                              | Источники корневой экспертизы централизованы, другие - нет |
| <b>Роль зарубежных операций</b>            | Выявление и использование локальных возможностей       | Реализация стратегий материнской компании               | Дифференцированные вклады в интегрированные операции                       | Адаптация и использование экспертизы материнской компании  |
| <b>Разработка и распространение знаний</b> | 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

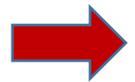
Александр Манин, «Стратегия межфирменных

- ❑ 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!**