

Министерство высшего образования и науки Российской Федерации
Байкальский государственный университет
Читинский институт (филиал) БГУ



Я.А. Суходолов

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС
КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА
РОССИИ И КИТАЯ**

Учебное пособие

Иркутск
Издательство
Байкальского государственного университета
2019

УДК 339(470+510)
ББК 65.5(2Рос+5Кит)
С91

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Байкальского государственного университета

Рецензенты

д-р экон. наук, проф. кафедры мировой экономики,
предпринимательства, гуманитарных дисциплин ЧИ БГУ С.Н. Грибова
канд. экон. наук, доц. кафедры мировой экономики,
предпринимательства, гуманитарных дисциплин ЧИ БГУ Л.Б. Ковальчук

Суходолов Я.А.

С91 Международный бизнес как фактор развития внешнеэкономического сотрудничества России и Китая : учеб. пособие / Я.А. Суходолов. — Иркутск : Изд-во Байкал. гос. ун-та, 2019. — 154 с.

ISBN 978-5-7253-2999-5

Учебное пособие посвящено изучению теоретических основ и практических аспектов делового взаимодействия российских и китайских компаний.

Пособие предназначено для подготовки бакалавров по направлению «Экономика» профиля «Мировая экономика», может быть использовано специалистами-практиками и теми, кто исследует проблемы и перспективы расширения внешнеэкономического сотрудничества России и Китая.

УДК 339(470+510)
ББК 65.5(2Рос+5Кит)

ISBN 978-5-7253-2999-5

© Суходолов Я.А., 2019
© Издательство БГУ, 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	6
1. Интернационализация международного бизнеса	8
Кейс 1.1. Китайские автогиганты	10
Кейс 1.2. Fuyao Glass Industry Group Co., Ltd.....	11
Кейс 1.3. Alibaba Group.....	12
Кейс 1.4. «33 пингвина» в КНР	14
Кейс 1.5. BioFoodLab в Китае	15
Кейс 1.6. «Русский икорный дом».....	16
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	18
<i>Контрольное задание</i>	19
<i>Рекомендуемая литература</i>	19
2. Теории международного бизнеса	20
2.1. Теория интернационализации (Уппсальская модель)	21
2.2. Теория жизненного цикла товара	23
2.3. Теория трансакционных издержек	25
2.4. Эkleктическая теория Даннинга.....	26
Кейс 2.1. Компания «Хуавей» и ее роль в мировой отрасли ИКТ	27
Кейс 2.2. Weichai Power	30
Кейс 2.3. Компания «Леново».....	32
Кейс 2.4. Российские автомобили в Китае	34
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	36
<i>Контрольное задание</i>	36
<i>Рекомендуемая литература</i>	37
3. Организация международного бизнеса	38
3.1. Организация международного бизнеса на территории КНР	41
3.2. Организация международного бизнеса в России.....	44
Кейс 3.1. Всекитайская государственная инженерно-строительная корпорация (ВГИСК)	46
Кейс 3.2. «Русские ВЕБ ресурсы» и Всекитайская инженерно-строительная корпорация — удачное сотрудничество	48

Кейс 3.3. «Сплат» на рынке Китая	50
3.3. Развитие рынка франчайзинга в Поднебесной.....	52
Кейс 3.4. Франшизы из Китая	53
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	56
<i>Контрольное задание</i>	57
<i>Рекомендуемая литература</i>	58
4. Внешняя среда международной компании	59
Кейс 4.1. «Прогрейн.ру» — мир сои	62
Кейс 4.2. Alberto Guardiani — крупнейший производитель обуви	64
Кейс 4.3. Иностранцы производители недовольны российским рынком лекарств.....	65
Кейс 4.4. Крупнейший кондитерский холдинг России активно осваивает китайский рынок.....	67
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	68
<i>Контрольное задание</i>	69
<i>Рекомендуемая литература</i>	69
5. Анализ внутренней среды международной компании	71
Кейс 5.1. Высококачественные смартфоны Huawei Technologies Co., Ltd.....	77
Кейс 5.2. Xiaomi — флагман китайского рынка IT-технологий	80
Кейс 5.3. Китайские производители сельскохозяйственной техники.....	81
Кейс 5.4. Корпорация Dongfeng Motor.....	83
Кейс 5.5. «Лаборатория Касперского».....	85
Кейс 5.6. «Русский экспорт» в КНР	87
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	88
<i>Контрольное задание</i>	89
<i>Рекомендуемая литература</i>	89
6. Оценка конкурентоспособности видов экономической деятельности ...	91
Кейс 6.1. Оценка конкурентоспособности по ВЭД	95
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	112
<i>Контрольное задание</i>	112

<i>Рекомендуемая литература</i>	112
7. Оценка конкурентоспособности международных компаний	114
Кейс 7.1. Рынок шоколадных конфет в Китае	123
Кейс 7.2. Рынок органических продуктов	127
Кейс 7.3. Фермерское хозяйство «Дедушкина пасека».....	130
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	132
<i>Контрольное задание</i>	132
<i>Рекомендуемая литература</i>	132
8. Разработка стратегии выхода международной компании на зарубежный рынок	133
Кейс 8.1. «Благо» для китайских потребителей.....	140
Кейс 8.2. Уникальные моторные масла	141
Кейс 8.3. Взлет и крах компании LeEco	143
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	145
<i>Контрольное задание</i>	145
<i>Рекомендуемая литература</i>	145
Тесты по дисциплине «Международный бизнес»	146
Тест 1	146
Тест 2	148
Тест 3	150
ОТВЕТЫ	152

ВВЕДЕНИЕ

Международный бизнес представляет собой чрезвычайно сложную динамичную систему, которая в условиях глобализации и либерализации мирового хозяйства во многом определяет тенденции и направления развития национальных экономик, социальных институтов, общества, каждого человека. Главным субъектом международного бизнеса являются транснациональные компании, для которых НИОКР, производство и сбыт являются сферами, охватывающими все мировое хозяйство, все национальные экономики, все рынки. Прямые иностранные инвестиции и следующие за ними новые технологии, высокотехнологичные и высокооплачиваемые рабочие места, увеличение объемов потребления товаров и услуг, повышение благосостояния населения разных стран обуславливают значимость транснациональных компаний в развитии национальных государств. Эта значимость с углублением международного разделения труда и переходом на новую технологическую платформу повышается с каждым днем. Данное обстоятельство привлекает ученых к исследованию проблем международного бизнеса и обуславливает актуальность получения прочных знаний, навыков, умений в области организации, планирования деятельности международных компаний и контроля над нею.

Международный бизнес является одной из форм внешнеэкономического сотрудничества разных стран. Развитие деловых взаимосвязей между компаниями разных государств укрепляет позиции этих стран в мировой экономике и геополитике. Учитывая, что Россия и Китай обладают огромным потенциалом в области делового взаимодействия, международный бизнес следует рассматривать в качестве фактора развития внешнеэкономического сотрудничества двух стран и укрепления их роли в мировом хозяйстве.

Настоящее пособие посвящено исследованию факторов, тенденций и перспектив развития сотрудничества России и Китая в сфере международного бизнеса. Цель пособия — формирование компетенций, необходимых для осуществления деловых операций на рынках КНР и России. Данные компетенции формируют:

– способность собирать и анализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и финансовых показателей деятельности компаний России и Китая;

– способность использовать методики и алгоритмы оценки внешней и внутренней среды национальных компаний для определения возможностей и перспектив их взаимодействия на рынках России и КНР;

– способность на основе исследования экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели и стратегии взаимодействия компаний двух государств;

– способность анализировать и содержательно интерпретировать результаты деятельности компаний и на этой основе разрабатывать прогноз их закрепления на ключевых рынках России и КНР.

В пособии рассматриваются вопросы интернационализации международного бизнеса и выбора форм его организации, особенности организации бизнеса в России и КНР, теории международного бизнеса, подходы к оценке конкурентоспособности видов экономической деятельности и конкурентоспособности компаний, определяется выбор и делается обоснование стратегий выхода национальных компаний на рынки КНР и России и закрепления на них.

Учебное пособие содержит теоретический материал, инструкции и алгоритмы для проведения анализа, формирования оценок, разработки стратегий. В пособие включены ситуационные задачи (кейсы), в которых использован аутентичный материал и представлены данные органов статистики двух государств, международных финансовых организаций, финансовая отчетность национальных компаний, а также тестовые задания.

Настоящее учебное пособие предназначено для подготовки бакалавров по направлению «Экономика» профиля «Мировая экономика». Пособие может быть использовано в практической деятельности аналитиков-консультантов, специалистов по внешнеэкономической деятельности. Автор надеется, что настоящее пособие окажется полезным и для тех, кто изучает проблемы развития международного бизнеса и перспективы расширения внешнеэкономического сотрудничества России и Китая самостоятельно.

1. ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Компания, оперирующая на международном рынке, проходит несколько этапов становления и развития.

Выходу на внешний рынок предшествует период работы на национальном рынке. С точки зрения интернационализации этот этап является подготовительным. Он связан с накоплением опыта, совершенствованием технологий производства, формированием конкурентных преимуществ компании. На этом этапе компания оценивает свои возможности по выходу на международный рынок, выбирает наиболее перспективный, заключает контракты со сбытовыми партнерами.

В целях оценки возможностей и перспектив выхода на внешний рынок компании осуществляют пробные экспортные продажи, представляющие собой ограниченные поставки отечественной продукции на зарубежный рынок. Положительный результат позволяет компании перейти к следующему этапу — экстенсивным продажам. На этом этапе основные усилия компании направлены на формирование ассортимента товаров, работ, услуг, определение наиболее приемлемых для данного рынка товаров, поиск зарубежных сбытовых партнеров.

Работа со сбытовыми партнерами на зарубежном рынке предполагает высокую активность в сборе и накапливании информации о вкусах, привычках, предпочтениях клиентов, наличии товаров-аналогов, конкурентах, возможностях сбытовых сетей, государственном регулировании и многом другом. Этот этап называют интенсивной продажей, подчеркивая тем самым, что рыночные контакты национальной компании на международном рынке становятся более глубокими и эффективными, но не носят регулярного и систематического характера.

Постепенно концентрация усилий приводит к началу систематической деятельности на зарубежном рынке, которая, как правило, начинается с регулярного экспорта. Предприятие развивает двусторонние отношения со своими зарубежными партнерами и ориентируется в производственной деятельности на интересы и потребности клиентов зарубежных рынков. Продукция все больше приспосабливается к запросам зарубежных потребителей, даже если отечественные образцы все еще продолжают оставаться в качестве отправных. Связи национальной

компании с зарубежным рынком на этом этапе осуществляются через зарубежных агентов и сеть торговых представительств. Однако, несмотря на значимость зарубежных рынков и международный характер коммуникаций, производственная деятельность компаний осуществляется в стране базирования, компания все еще остается национальной.

Следующий этап интернационализации — международный. На этом этапе основные прибыли компания получает на зарубежных рынках. При этом в целях максимального удовлетворения спроса производство переносится на зарубежные рынки, в подразделения и филиалы компании. В активах компании постепенно появляются иностранные капиталы. Компания на этом этапе может работать на одном или нескольких зарубежных рынках, которые она считает приоритетными, адаптируя свою продукцию под спрос, существующий на этих рынках.

Наивысшим уровнем интернационализации компании является глобальный этап. Этот этап предполагает, что предприятие не ориентируется на потребности клиентов отдельных зарубежных рынков, но занимается удовлетворением потребностей, которые характерны для большинства потребителей мирового рынка.

Таким образом, расширяя свою деятельность, национальная компания включается в процесс интернационализации. Сложность, многоаспектность этого процесса обуславливают необходимость прохождения компанией определенных этапов, которые позволяют ей накопить опыт, адаптировать продукцию к требованиям зарубежных рынков, укрепить свои конкурентные преимущества и в конечном счете добиться высокой результативности своей деятельности. Краткая характеристика этапов интернационализации представлена в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Этапы интернационализации национальной компании

Этап	Особенности
1. Подготовительный	Накопление опыта; формирование ассортимента; установление партнерских связей с зарубежными агентами
2. Экспортный	Систематические поставки на зарубежные рынки; товары не адаптированы под спрос на зарубежном рынке; национальный характер производства

Этап	Особенности
3. Международный	Расширение рынков сбыта; товары адаптируются под спрос на зарубежных рынках; многонациональный характер производства
4. Глобальный	Глобальный характер производства; стандартизированная продукция; ориентация на спрос большинства потребителей мирового рынка

Кейс 1.1. Китайские автогиганты

Источник: <https://automonth.ru/luchshie-kitajskie-avtomobili>

Задание. Охарактеризуйте этапы интернационализации, которые прошли в своем развитии китайские компании SAIC Motor и Dongfeng Motor, установите текущий уровень интернационализации, выявите особенности, аргументируйте свой ответ.

SAIC Motor (Shanghai Automotive Industry Corporation) выпускает легковые автомобили, тракторы, мотоциклы, автобусы и запасные части.

Dongfeng Motor специализируется в производстве коммерческого транспорта (грузовиков), но также выпускает легковые автомобили, в том числе и электромобили. Достигнув успеха на массовом рынке, компании начинают работать и в других сегментах рынка. Так, в ряде мировых автосалонов был представлен гоночный гиперкар.

По данным международных рейтинговых агентств за 2017 г., две китайские корпорации SAIC Motor и Dongfeng Motor заняли 7-е и 10-е места среди крупнейших мировых автомобильных производителей. Обе компании начали производство с создания совместных предприятий в Китае с глобальными концернами, в том числе с «Вольво», «Рено», «Дженерал Моторс», «Ниссан». Затем эти компании начали производить продукцию под собственными брендами. В настоящий момент компании тесно сотрудничают с концерном Volkswagen, а также с американским гигантом General Motors (GM) как в развитии совместных продуктов, так и в приобретении у GM устаревших технологий, например для производства сошедших с европейских конвейеров автомобилей SAAB. Шанхайской фирме также принадлежит британский бренд MG и контрольный пакет акций SsangYong.

Dongfeng Motor тесно взаимодействует с французским концерном PSA Peugeot Citroen, среди ее партнеров с мировым именем также Kia, Honda и Nissan, а компактные грузовички DFM продаются даже в Европе. 25 июля 2017 г. корпорация Dongfeng Motor открыла новую страницу в истории марки DFM на российском рынке. Компания официально презентовала свою российскую штаб-квартиру и несколько новых моделей — кроссовер DFM AX7, а также среднетоннажные грузовики и самосвалы.

Кейс 1.2. Fuyao Glass Industry Group Co., Ltd

Источник: <http://fuyao-spb.ru>

Задание. Составьте схему интернационализации компании Fuyao Glass Industry Group Co., Ltd., оцените перспективы ее развития, обоснуйте свой ответ.

Промышленная корпорация Fuyao Glass Industry Group Co., Ltd (КНР) открыла производство автостекла в Калуге.

Корпорация Fuyao Glass Industry Group Co. была основана в городе Фучжоу, Китай, в 1987 г. Сегодня эта компания расположена на пятой позиции в мировом рейтинге производителей автостекол, технического и плоского стекла (флоат). Производственные базы компании расположены в Китае (Фучжоу, Чанчунь, Шуанляо, Шанхай и т.д.), США (штат Южная Каролина), России (Калуга) и других странах. Есть филиалы в Японии, Южной Корее, Австралии, Германии. В 2013 г. годовой объем производства достиг 5 млн комплектов стекол, а продажи — 11,5 млрд дол.

Продукция Fuyao Glass поставляется на внутренний и внешний рынки. Компания сотрудничает с китайскими производителями Foton, Geely, Chery, Great и иностранными филиалами гигантов автопрома Ford, Mazda, Audi, Nissan, Toyota, Honda и т.д. В целом это более 80 автоконцернов, которые напрямую закупают стекла у производителя.

Fuyao Glass выпускает ветровые, боковые и задние стекла с применением новых технологий: водоотталкивающие, теплопоглощающие,

с армированным и светоотражающим покрытием, со встроенной системой обогрева на основе вольфрамовых нитей.

Проект по производству автомобильного стекла компания реализовала и в России, в Калужской области. Мощность первой очереди составляет 1 млн комплектов автомобильных стекол в год. Около двух третей выпускаемого в России автостекла Fuyao экспортирует в Европу, треть — реализует на российском рынке. Основным покупателем в России является группа Volkswagen, завод которой тоже расположен в Калуге.

В последнее время компания разрабатывает стратегии минимизации рисков. Основной риск проекта Fuyao в России — сокращение рынка автомобилей в Европе и России. В этой связи компания намерена расширять производство и сбыт в других регионах мира.

Кейс 1.3. Alibaba Group

Источник: <https://www.alibabagroup.com/en/global/home>

Задание. Составьте схему интернационализации компании Alibaba, выявите особенности интернационализации данной компании на каждом этапе, определите, какого уровня интернационализации достигла компания к настоящему моменту.

Alibaba Group Holding — крупнейшая в Китае компания, специализирующаяся на интернет-торговле. В 2015 г. корпорация реализовала 11,3 млрд заказов на общую сумму более 248 млрд дол. При этом количество активных клиентов компании превысило 231 млн человек. Alibaba была основана в 1999 г. и имеет несколько торговых площадок по продаже товаров частным и корпоративным клиентам. Также корпорации принадлежит платежная система Alipay.

Компания Alibaba имеет несколько направлений деятельности: онлайн-площадки для розничной торговли Taobao.com, Tmall.com, а также Aliexpress.com, который наиболее популярен в России, США и Бразилии. Также корпорации принадлежат торговые площадки для оптовой продажи товаров: 1688.com и Alibaba.com. Помимо этого, в структуру компании также входит сервис рекламы Alimama.com, логи-

стический сервис Cainiao, а также онлайн платежная система Alipay.com. Через эту систему в 2015 г. были осуществлены платежи на сумму 519 млрд дол. Данный сервис имеет огромный потенциал роста, так как правительство Китая нацелилось на либерализацию финансовых рынков, и в рамках пилотного проекта будут выданы лицензии на осуществление банковской деятельности частным компаниям, в число которых может попасть и Alibaba. Таким образом, сервис Alipay может перерасти в целую структуру, через которую будут не только обслуживаться платежи торговых площадок корпорации, но и осуществляться более широкий спектр финансовых операций.

Компания Alibaba имеет значительный объем свободных финансовых средств, что позволяет ей инвестировать в молодые и динамичные компании преимущественно в интернет-сегменте. Так, в апреле 2013 г. корпорация выкупила 18 % капитала китайской социальной сети Weibo. В апреле 2014 г. Alibaba увеличила свою долю до 30 %, общий объем инвестиций превысил 1 млрд дол. В марте текущего года корпорация также приобрела 20 % мессенджера Tango.Me, Inc. за 200 млн дол. В апреле Alibaba полностью выкупила компанию AutoNavi Holdings, Ltd., которая разрабатывает навигационные карты, за 1,5 млрд дол. Alibaba имеет доли и в других, более мелких компаниях, что делает ее лидером рынка интернет-услуг в Китае.

На данный момент многие из ресурсов и приложений корпорации не коммерциализированы, и это даст дополнительный потенциал роста финансовых показателей компании в будущем, когда эти приложения начнут приносить доход.

Alibaba рассматривает своим целевым рынком Китай, но компания также нацелена на увеличение присутствия и на мировом рынке. Так, выручка международного подразделения в 2015 г. выросла на 10,5 % — до 669 млн дол., ее доля в общих продажах компании составила 12,1 %. Столь существенный рост связан с увеличением популярности торговой площадки Aliexpress в таких странах, как США, Россия и Бразилия.

В 2016 г. в городе Тяньцзинь, где располагается одна из зон свободной торговли, компания Alibaba открыла шоу-рум, где представлены сгруппированные по странам-производителям популярные товары. Это первая торговая офлайн-площадка в истории развития Alibaba.

Кейс 1.4. «33 пингвина» в КНР

Источник: http://33pingvina.ru/rynok_kitaya

Задание. Установите, является ли российская компания участником процесса интернационализации. На каком этапе эта компания находится в настоящий момент? Соответствует ли путь этой российской компании на китайском рынке практикам, сложившимся в международном бизнесе?

Российская компания «33 пингвина» вышла на рынок КНР в 2016 г. Помог ей в этом президент Владимир Путин. В сентябре 2016 г. он подарил председателю КНР Си Цзиньпину коробку российского мороженого. «Большое спасибо за подарок, за вкусное мороженое. При каждой моей поездке в Россию я прошу, чтобы мне купили российское мороженое. У вас лучше сливки, поэтому оно особенно вкусное», — поблагодарил тогда российского лидера Си Цзиньпин. Это событие стало лучшей рекламой. Китайские продавцы подхватили новость и начали размещать изображение президента РФ на грузовиках, перевозивших мороженое.

Однако быстро выяснилось, что для среднестатистического китайца российское мороженое слишком сладкое. Пришлось менять состав и рецептуру: убрали сахар, заменяли молоко на безлактозные заменители, меняли вкусовые сочетания. Новые образцы продукции тестировали на местных выставках, там же собирали обратную связь с дегустаторов. После долгих экспериментов компании «33 пингвина» удалось подобрать вкусовую палитру, которая устроила местных покупателей. В России эту линейку стали позиционировать для любителей здорового образа жизни.

Сейчас на Китай приходится около 10 % экспорта компании, но при этом продажи динамично растут. Местные жители очень любят мороженое. По данным Assessment of the Indo-China Ice Cream Market, в 2017 г. объем китайского рынка достиг 6,65 млрд дол. — это около трети мирового потребления.

Вообще-то пробные партии в Китай компания «33 пингвина» начала поставлять еще в 2014 г., но на первых порах продавала продук-

цию посредникам на границе, чтобы не связываться с юридическими проволочками. После рекламы от первых лиц спрос моментально вырос, а производитель мороженого договорился о прямых поставках с китайским дистрибьютором Richness.

Кейс 1.5. BioFoodLab в Китае

Источник: biofoodlab.ru

Задание. Представьте схему интернационализации российской компании, выявите особенности интернационализации на каждом этапе. Оцените перспективы расширения деятельности этой компании на китайском рынке.

Основное направление деятельности компании BioFoodLab — разработка технологий и производство натуральных снеков для взрослых и детей.

В 2012 г. в продаже появился первый продукт компании — орехово-фруктовый батончик Take a Bite, в составе которого только орехи, фрукты и пряности. Продукт создан для людей, которые занимаются спортом и ведут активный образ жизни. Для тех, кто ценит натуральный вкус, следит за своим здоровьем и понимает, что нельзя идти на компромиссы, выбирая между вкусным и полезным, искусственным и натуральным.

В продуктовую линейку вошли пять вкусов, каждый из которых имеет свой функционал: «Контроль веса», «Тонус», «Спорт», «Интеллект», «Иммунитет». К 2015 г. линейка пополнилась шестью новыми вкусами: «Настроение», «Баланс», «Мята», Detox, Star, Love. Батончик Take a Bite создан для активных молодых людей, которые занимаются спортом и ведут здоровый образ жизни.

В 2013 г. компания начинает активно развиваться в социальных сетях. В своих аккаунтах BioFoodLab рассказывает об основах здорового образа жизни и правильного питания.

К 2014 г. продукция компании продается более чем в 4 тыс. точках продаж по всей России. BioFoodLab расширяет дистрибуцию и выходит

на международный рынок. Вслед за отгрузками на Украину, в Казахстан и Белоруссию начались первые отгрузки в Канаду.

К списку стран — импортеров продукции компании присоединяются Китай, Кувейт и ОАЭ. Стартовали продажи на крупнейшей торговой онлайн-площадке в Китае.

BioFoodLab развивает активное сотрудничество с крупнейшими международными компаниями, такими как Nike и Disney. Батончик Take a Bite стал официальным перекусом беговых тренировок и крупнейшего городского забега We Run Moscow — 2015, организованного компанией Nike Russia.

В 2015 г. компания выпускает линейку Bite, приуроченную к выходу нового эпизода легендарной саги «Звездные войны». BioFoodLab является официальным спонсором международных теннисных турниров. В 2015 г. компания стала партнером международного теннисного турнира среди мужчин St. Petersburg Open, в 2016 г. выступила спонсором международного женского турнира St. Petersburg Ladies Trophy — 2016. В этом же году компания стала партнером Открытого чемпионата Европы по биатлону в Тюмени.

Кейс 1.6. «Русский икорный дом»

Источник: <http://russian-caviar-house.ru>

Задание. Представьте схему развития национальной компании, определите, на каком этапе интернационализации находится компания в настоящий момент, проанализируйте, с какими трудностями и барьерами при выходе на китайский рынок столкнулась российская компания, оцените перспективы ее закрепления на китайском рынке.

Хозяйство было создано в 1978 г. как экспериментальный рыбноводческий участок в Вологодской области в структуре «Вологда-рыбпрома». В 1995 г. предприятие переориентировалось с выращивания карпа на разведение осетровых рыб с прицелом на добычу черной икры.

В 1990-х гг. российский и мировой рынки икры осетровых рыб были заполнены браконьерскими поставками из района Каспийского

моря, а ожидаемый срок созревания осетра до появления первых икорных зерен в неволе превышал восемь лет (в дикой природе — 14 лет).

Основа будущего маточного стада была закуплена на Конаковском заводе товарного осетроводства, а небольшие взрослые стада приобретались у профильных советских предприятий. До того как рыба начала давать икру, хозяйство зарабатывало на продаже товарной рыбы, ежегодно реализуя до 300 т осетровых, что приносило до 3 млн дол. выручки в год.

В 2006 г. первая произведенная икра поступила в продажу, а на следующий год российские власти ввели мораторий на вылов диких осетровых рыб, предполагавший уничтожение конфискованной у браконьеров икры, полученной путем забоя. Запрет резко сократил число поставщиков торговых сетей и поднял спрос на икру, полученную аквакультурным методом. В последующие годы сформировалась современная структура группы компаний «Русский икорный дом»: одноименная розничная торговая фирма, рыботороварная фирма «Диана» и производственно-сбытовая компания «Беловодье», специализирующаяся на поставках икры в торговые сети России.

В настоящий момент рыбоводческое хозяйство «Русского икорного дома» является крупнейшим в России и Европе. На 2015 г. маточное стадо компании достигло 800 т, а годовое производство черной икры составляло 25 тыс. кг, что соответствовало более чем 70 % легальных поставок на российский рынок. Компания разводит осетров, белуг, севрюг, стерлядь и других осетровых по замкнутому циклу, в котором икра не только поступает на прилавки магазинов, но и используется для пополнения маточного стада.

Черная икра «Русского икорного дома» представлена в крупных торговых сетях, магазинах беспошлинной торговли и собственном интернет-магазине, где, помимо икры, представлены мясо краба и рыб арктических рек — чира, омуля, муксуна. На 2015 г. компания была единственным в стране экспортером черной икры, имеющим необходимый для прохождения границы сертификат о соответствии требованиям Конвенции о международной торговле видами дикой фауны и флоры, находящимися под угрозой исчезновения.

В 2016 г. представительства компании работали в Объединенных Арабских Эмиратах, Соединенных Штатах Америки, Казахстане, Сингапуре. Также важными направлениями экспорта были Япония и Южная Африка.

Представительство в Гонконге было учреждено для выхода на китайский рынок. Поставки продукции в Гонконг начались в 2016 г. Около двух лет потребовалось компании на преодоление бюрократических барьеров. Часть времени ушла на поиск местных партнеров и подписание договоров. Сложность заключалась в том, что в Китай черную икру никто не завозил и схема импортной процедуры отсутствовала. В этой ситуации создавались и искусственные барьеры, поскольку Китай является лидером по производству икры в мире и защита национального рынка для китайцев является приоритетной. Однако, несмотря на все препятствия и барьеры, усилия компании по выходу на китайский рынок оказались результативными: экспорт черной икры из России в Китай стартовал.

В настоящее время на китайский рынок приходится 10–15 % от всех продаж компании. «Пока наша деятельность в Юго-Восточной Азии больше нацелена на повышение узнаваемости бренда, нежели на получение прибыли», — признает Анна Медведева, менеджер по продажам компании «Русский икорный дом». Однако, несмотря на все сложности, китайский рынок представляется для компании чрезвычайно перспективным. Он позволит существенно расширить долю экспорта в общем объеме производства. В настоящий момент экспорт занимает 2,5–3,0 % в общем объеме выпуска «Русского икорного дома», остальная продукция продается на внутреннем рынке.

Вопросы для самоконтроля

1. Что представляет собой интернационализация в международном бизнесе?
2. Почему в процессе интернационализации компании проходят определенные этапы?
3. Может ли национальная компания включиться в процесс интернационализации, минуя определенные этапы? Если да, то какие?

Контрольное задание

Систематизируйте особенности интернационализации китайских и российских компаний, с которыми познакомились в настоящем разделе, обобщите проблемы интернационализации, с которыми столкнулись китайские и российские компании, оцените перспективы интернационализации китайских компаний на российском рынке и российских в КНР. Данные занесите в таблицу.

Этап (уровень) интернационализации	Примеры		Проблемы, особенности интернационализации	
	Китайские компании	Российские компании	Китайские компании	Российские компании
Подготовительный				
Экспортный				
Международный				
Глобальный				

Рекомендуемая литература

Тихий В.И. Мировая экономика и международные экономические отношения : учеб. пособие / В.И. Тихий, О.В. Корева. — М. : РИОР, 2017. — 259 с. — (Сер.: Высшее образование: Бакалавриат).

Чеботарев Н.Ф. Мировая экономика и международные экономические отношения : учебник для бакалавров / Н.Ф. Чеботарев. — М. : Дашков и Ко, 2016. — 352 с.

Международные экономические отношения = International Economic Relations : учебник / под ред. В.Е. Рыбалкина, В.Б. Мантусова. — 10-е изд., перераб. и доп. — М. : Юнити-Дана, 2015. — 703 с. — (Сер.: Золотой фонд российских учебников).

Международные экономические отношения = International Economic Relations [Электронный ресурс] : учебник / под ред. В.Е. Рыбалкина, В.Б. Мантусова. — Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114798>.

2. ТЕОРИИ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Развитие мировой экономики, появление новых субъектов мирового хозяйства — транснациональных и многонациональных компаний — обусловили необходимость выработки новых подходов к объяснению и оценке процессов, которые заставляют национальные компании расширять деятельность за пределы национального государства, изменять организационно-правовые формы, вступать в сложные взаимоотношения с партнерами из иностранных государств, создавать новые виды продукции для удовлетворения потребностей зарубежных клиентов, идти на риск и нести затраты на адаптацию к зарубежным рынкам. Классические теории международной торговли не могли дать ответы на вопросы, в каких формах, в какой момент национальной компании следует выходить на зарубежный рынок и какие условия для выхода следует считать благоприятными.

Одним из первых ученых, кто осознал необходимость формирования новых научных подходов к исследованию процессов развития экономики и роли субъектов в ее развитии, был профессор Гарвардского университета *Йозеф Алоиз Шумпетер* (1883–1950), который в начале XX в. разработал «*инновационную теорию предпринимательства*». Суть представленной им теории сводилась к следующим основным положениям:

1. Экономический рост и экономическое развитие — разные понятия. Экономический рост представляет собой увеличение объемов потребления, в то время как экономическое развитие связано с появлением новых товаров, услуг, нового качества жизни.

2. Ведущую роль в развитии экономики играют инновации, которые представляют собой «новую комбинацию производственных факторов, мотивированную предпринимательским духом».

3. Существует пять основных «случаев нововведений»:

- введение либо нового продукта, неизвестного потребителям, либо новых свойств и характеристик продукта (потребительская новизна);
- внедрение нового метода производства;
- открытие нового рынка, на котором данная отрасль промышленности не была представлена ранее;
- открытие нового источника сырья;

– внедрение новой организационной структуры в какой-либо отрасли промышленности.

4. Инновации позволяют компании не только преодолеть застойные и кризисные явления, но и выйти на новый уровень развития, опираясь не на увеличение масштабов и сокращение издержек производства или рост цены на прежнюю продукцию, а на изменения в хозяйственном процессе, использование новых конкурентных приемов, отличных от прежних ценовых форм конкуренции.

Новые конкурентные приемы, основанные на инновационной активности, ученый назвал эффективной конкуренцией, а исключительное положение фирмы, созданное на основе неценовой формы конкуренции, — эффективной монополией. В соответствии с концепцией Й. Шумпетера, эффективная монополия — это такое положение фирмы на рынке, при котором она извлекает дополнительные выгоды и прибыль от осуществления инновационных изменений в собственной хозяйственной системе. В контексте международного бизнеса использование инноваций в хозяйственной деятельности формирует конкурентные преимущества компании и обеспечивает ей благоприятные условия для выхода и закрепления на зарубежном рынке.

Таким образом, основываясь на положениях теории Й. Шумпетера, можно сделать вывод о том, что перспективы интернационализации компании зависят от предпринимательских способностей менеджеров вносить изменения в хозяйственную деятельность компании и создавать новые комбинации производственных факторов, обеспечивающих ее исключительное положение на рынке.

Дальнейшее развитие теоретической платформы международного бизнеса, в частности касающееся выбора рынка, связано с работой шведских ученых из Уппсальского университета (Швеция).

2.1. Теория интернационализации (Уппсальская модель)

Я. Иохансон и *Ф. Видерсхайм-Пол* предложили модель, в соответствии с которой фирма в своем международном развитии проходит ряд последовательных этапов. Интернационализация рассматривается ими как последовательный, упорядоченный процесс, зависящий от опыта

компании и ее знания внешних рынков. В начале интернационализации компании предпочитают использовать наименее рискованные формы, не требующие значительного переноса ресурсов на зарубежные рынки (например, экспорт), а впоследствии происходит переход к все более сложным и рискованным формам.

Ими были выделены четыре основные стадии интернационализации:

1. Отсутствие регулярной экспортной деятельности.
2. Экспорт через независимых посредников (агентов).
3. Создание торговых представительств.
4. Производственные подразделения за границей.

В контексте представленной ими модели, получившей название Уппсальской, основным барьером для интернационализации компании выступает недостаток знаний об иностранных рынках. При этом преодоление данного препятствия, накопление информации и знаний происходят посредством осуществления компанией текущих операций. С точки зрения авторов модели, текущие операции на зарубежном рынке являются основным источником надежных знаний и опыта компании. Инвестиционные решения принимаются компанией по мере накопления знаний, опыта и, таким образом, уменьшения степени неопределенности. Чем больше информации фирма получает об иностранном рынке, тем меньшему риску она подвергается и, следовательно, тем больший объем фактических инвестиций будет осуществлен ею на этом рынке.

Проблема получения знаний и опыта о зарубежном рынке решается относительно быстро и легко, если эти рынки связаны географической и социально-культурной общностью. В этой ситуации перенос ресурсов с одного рынка на другой может осуществляться с наименьшими рисками и угрозами.

Таким образом, следуя логике, заложенной в модели, национальная компания может планировать выход на зарубежный рынок, придерживаясь следующих принципов:

1. Осуществление инвестиций должно происходить осторожно и последовательно, основываясь на полученных компанией знаниях и опыте.

2. Начинать процесс интернационализации следует на одном или нескольких рынках географически близких стран, а не стремиться вый-

ти на удаленные рынки и (или) осваивать одновременно рынки нескольких государств.

Очевидно, что представленная авторами модель ориентирована в первую очередь на компании, относящиеся к малому и среднему бизнесу. Транснациональные компании используют более разнообразные модели и формы интернационализации.

Следует отметить, что в современных условиях поведение компаний в международном бизнесе не всегда подтверждает справедливость представленной модели. В частности, модель не работает в сфере сервиса, в отношении интернет-компаний. Кроме того, учитывая, что с развитием Интернета процесс получения знаний о зарубежном рынке упростился и ускорился, компании-новички проходят этапы интернационализации значительно быстрее, «перескакивая» через отдельные звенья цепочки.

2.2. Теория жизненного цикла товара

Теория жизненного цикла товара была разработана в 60-е гг. профессором Гарвардской школы бизнеса *Реймондом Верноном*. Теория связывает решения об интернационализации компании с жизненным циклом товара, который представляет собой период, в течение которого товар обращается на рынке, начиная с момента его выхода на рынок и заканчивая уходом с рынка. Согласно данной теории, товар в процессе своего присутствия на рынке проходит несколько последовательных этапов развития, прежде чем его вытеснит другой товар.

Первый — этап внедрения на рынок. Этот этап связан с первым появлением товара на рынке, когда рост объемов продаж и прибыли происходит достаточно медленно, потому что товар является новым для рынка. Ключевые действия компании на данном этапе — поиск и определение наиболее привлекательных сегментов рынка, исследование конкурентной среды, выбор и реализация стратегии продвижения (поэтому рекламные инвестиции на данном этапе относительно высоки).

Второй — этап роста. На данном этапе происходят признание потребителями нового товара. Спрос на продукт растет, расширяется его

производство. Продукт становится более стандартизированным, увеличивается конкуренция между производителями и расширяется экспорт преимущественно в развитые страны. Соответственно, для данного этапа характерно увеличение прибыли, в том числе и за счет более быстрого оборота капитала и снижения расходов на рекламу.

Третий — этап зрелости. О наступлении этого этапа свидетельствует замедление роста объемов продаж, которые достигают значительных величин при снижении динамики. Дальнейшие затраты на продвижение товара минимальны, это ведет к стабилизации прибыли. Основной задачей компании является поддержание текущей позиции товара на рынке, что становится все более сложным вследствие конкуренции, достигающей обычно максимального уровня, и насыщения рынка товаром. На стадии зрелости преобладает крупносерийное производство. В конкурентной борьбе преобладающим становится ценовой фактор. На данном этапе страна нововведения уже не владеет конкурентными преимуществами. Начинается перемещение производства в развивающиеся страны, где дешевая рабочая сила может быть эффективно использована в стандартизированных производственных процессах.

Четвертый — этап спада. На данном этапе спрос сокращается, объемы сбыта и прибыль резко снижаются, товар морально устаревает, его рыночная жизнь завершается. На этой стадии производство и рынки сбыта обычно концентрируются преимущественно в развивающихся странах, а страна нововведения становится чистым импортером.

Таким образом, с позиций теории жизненного цикла товара основным мотивом и возможностью для интернационализации компаний является стандартизация производства. При этом теория не признает необходимости адаптации товаров к новым рынкам. В этой ситуации неясными остаются мотивы мелкого и среднего бизнеса, опирающегося в процессе интернационализации на стратегии адаптации и дифференциации. Кроме того, в условиях обостряющейся конкурентной борьбы даже крупные транснациональные и многонациональные компании готовы адаптировать свою продукцию под требования рынка.

В целом следует отметить, что теория жизненного цикла товара имеет существенные ограничения и работает только в отношении крупного бизнеса.

2.3. Теория транзакционных издержек

Появление теории связано с именами *Р. Коуза* и *О. Уильямса*. «Транзакционные издержки» — это затраты компании, связанные со сбором и обработкой информации, проведением переговоров и принятием решений, издержками контроля и юридической защиты исполнения контракта». Фундаментальной задачей фирмы является минимизация транзакционных издержек. Экономия транзакционных издержек достигается путем дифференцированного закрепления различных транзакций за структурами управления ими: аутсорсингом (outsourcing) или интеграцией (integration). Теория утверждает, что фирма будет стремиться вертикально интегрироваться до тех пор, пока стоимость управления внутренней транзакцией будет ниже цены рыночной организации аналогичной транзакции. Другими словами, фирма будет инвестировать в развитие внутренней системы контроля над операцией (интеграцию) до тех пор, пока это будет выгоднее контракта с независимыми поставщиками (аутсорсингом).

Используя анализ транзакционных издержек в ситуации аутсорсинга и интеграции, представляется возможным выбрать наиболее адекватную стратегию проникновения на внешний рынок (стратегию интернационализации). Выбор происходит между отказом от проникновения, экспортом (прямым или косвенным), контрактными отношениями (лицензированием или франчайзингом), совместной деятельностью и собственно прямым иностранным инвестированием.

Критики теории транзакционных издержек указывали на некоторое «черно-белое» отношение к действительности, которое не улавливает явлений, не попадающих в схему «рынок — иерархия». Отметим, что второе замечание учли, в результате чего в анализ было введено понятие гибридных режимов управления: аутсорсинг — интеграция — координация. Тем не менее при всей элегантности теории выбор транзакции в качестве ключевого элемента анализа и фактора, обуславливающего необходимость интеграции, осложняет практическую применимость предложенной модели.

2.4. Эклектическая теория Даннинга

Модель Дж. Даннинга вобрала в себя из других моделей то, что прошло проверку действительностью (особенно из модели монополистических преимуществ). Именно поэтому ее и называют эклектической парадигмой (эклéктика — смешение, соединение разнородных идей, взглядов). В соответствии с этой моделью фирма начинает производство товаров и услуг за рубежом (т.е. осуществляет прямые инвестиции) потому, что одновременно совпадают три условия:

1. Фирма обладает уникальным конкурентным преимуществом, например патентом или торговой маркой, что позволяет ей успешно действовать на зарубежном рынке (специфические преимущества собственника).

2. Фирма может использовать за рубежом некоторые производственные ресурсы более эффективно, чем у себя дома, например из-за дешевизны местных ресурсов, больших размеров местных рынков, развитой местной инфраструктуры, в том числе сбытовой (преимущества места размещения прямых инвестиций).

3. Фирме выгоднее использовать все эти преимущества самой, а не реализовывать их через экспорт товаров или знаний другим фирмам (преимущества интернационализации).

Если в наличии имеются все три преимущества, то следует осуществлять прямые инвестиции; при наличии первого и второго преимущества целесообразнее экспортировать готовую продукцию; при наличии только первого преимущества можно совершать только контрактную передачу ресурсов (продажа лицензий и т.п.).

Учитывая, что внешние рынки несовершенны, с точки зрения транснациональных корпораций прямое инвестирование более предпочтительно по сравнению с другими стратегиями выхода на внешние рынки.

Представленные теории являются теоретико-методологическим базисом интернационализации и развития национальных компаний. Принципы и условия, представленные в этих теориях, позволяют компаниям сформировать алгоритм выхода и разработать стратегию интернационализации, учитывающую возможности каждой отдельно взятой компании и условия, сложившиеся на конкретном рынке.

В то же время следует отметить, что, несмотря на достаточно высокую степень теоретической проработки проблемы интернационализации, представленные теории не в полной мере объясняют ее сущность, мотивы национальных компаний, вступающих в этот процесс, причины появления барьеров и провалы отдельных национальных компаний на зарубежных рынках. Кроме того, развитие информационных технологий открыло дорогу в международный бизнес малым и средним компаниям, которые не только активно участвуют в процессе интернационализации, но и создают свои собственные модели расширения сферы деятельности и развития бизнеса.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что рассмотренные теории представляют собой не застывший базис, а динамично развивающуюся систему, совершенствование которой требует изучения и обобщения опыта международных компаний, успешно прошедших этапы интернационализации и не справившихся с ее проблемами и вызовами.

Кейс 2.1. Компания «Хуавей» и ее роль в мировой отрасли ИКТ

Источник: <http://cc08.ru/page20.html>

Задание. Проанализируйте опыт работы китайской компании «Хуавей» на международном рынке и определите, какие теории международного бизнеса формировали модель интернационализации данной компании. Обоснуйте свои выводы.

Изначально предприятие являлось подразделением по продажам гонконгской компании, производящей мини-АТС или автоматические телефонные станции для вызовов между внутренними абонентскими линиями. К 1990 г. фирма начинает собственную деятельность, проводит научные исследования и предоставляет свои услуги отелям и мелким предприятиям. Начало деятельности компании на телекоммуникационном рынке страны связано с выпуском в 1992 г. коммутационной системы C&C08, позволяющей создавать большие местные сети одной станции, применимой в качестве коммутационного оборудования в ведомственных сетях и т.д.

Телекоммуникационный рынок Китая является одним из самых больших в мире. До вступления страны во Всемирную Торговую Организацию (ВТО) в 2001 г. в телекоммуникационной отрасли было много законодательных ограничений, препятствующих иностранным инвестициям. При либерализации экономики страны в отрасли в начале 1990-х гг. проводятся серии реформ, нацеленные на увеличение конкуренции и облегчение проникновения современных технологий.

С либерализацией в отрасль страны проникает много компаний — гигантов мирового телекоммуникационного рынка. Практически все производители, лидеры телекоммуникационного рынка, начинают открывать производства и исследовательские центры в Китае (канадская компания «Нортел», шведская — «Эрикссон», немецкая — «Сименс», американская — «Моторола», японские производители телекоммуникационного оборудования — НЕК, «Фуджитсу», «Хитачи», корейские — «Самсунг» и ЛДЖИ).

Рост числа крупных иностранных предприятий на рынке отрасли усиливает конкуренцию и увеличивает барьеры для проникновения отечественных (китайских) компаний. Правительство Китая поддерживает наиболее важных отечественных производителей отрасли, таких как «Хуавей», так как отрасль ИКТ стратегически важна для развития страны.

При поддержке правительства годовой оборот «Хуавей» в 1996 г. увеличивается в 26 раз по сравнению с показателем 1992 г. С этого момента компания становится главным производителем телекоммуникационного оборудования в Китае. При этом инновационное производство основывается на переработке и доработке импортируемых (устаревших) технологий. Предприятие не выдерживает конкуренцию с лидирующими игроками телекоммуникационной отрасли из-за слабой технологической оснащенности. Понимая это, компания начинает направлять значительные инвестиции на развитие НИОКР, участвует в международной научно-исследовательской деятельности, открывает свои центры инновационных разработок.

Процесс интернационализации «Хуавей» проходит в три этапа: первый (1996–1998) — подготовительный, второй (1999–2001) — подъем, третий (2001 — настоящее время) — зрелость.

На начальном этапе (1996–1998) «Хуавей» следует стратегии «от легкого к самому сложному». Первым иностранным партнером компании становится шанхайское предприятие, производящее средства сетевого оборудования (Hutchison-Whampoa, Гонконг). Предоставляя гибкие решения для телекоммуникационных сетей нового поколения, «Хуавей» помогает компании выдерживать жесткую конкуренцию гонконгского рынка телекоммуникаций. За время сотрудничества компания требует от «Хуавей» строго следить за качеством своей продукции и придерживаться мировых стандартов отрасли. Предприятие получает первый опыт международных операций.

Далее «Хуавей» рассматривает возможности роста в развивающихся странах и странах с переходной экономикой. Компания нацелена на рынки разных регионов: страны СНГ (Россия) с относительно большим рынком, Южная Америка (Бразилия), Азия (Йемен и Лаос) и Африка (Эфиопия) с относительно отсталой телекоммуникационной промышленностью. Учитывая, что на рынках этих стран бренд-нейм компании не является популярным, «Хуавей» фокусируется на формировании репутации бренда и расширении своего присутствия на иностранном рынке. Компания увеличивает инвестиции в НИОКР, новые технологии и делает акцент на научно-исследовательском сотрудничестве с мировыми лидерами телекоммуникационной индустрии Milestones.

Второй этап интернационализации (1999–2001) связан с быстрой международной экспансией компании. «Хуавей» начинает участвовать во всевозможных международных выставках, применяет новую модель маркетинга с целью изменить представление иностранных потребителей о качестве и технологическом уровне китайской продукции. Компания приглашает зарубежных представителей в китайские научно-исследовательские центры «Хуавей», чтобы показать возможности предприятия и положительные изменения в экономике страны. Компании удается выстраивать положительную репутацию на рынке через инвестиции в Россию, Южную Америку, Азию и Африку.

В 1999 г. предприятие с успехом ускоряет процесс интернационализации и выходит на рынки Юго-Восточной Азии (Таиланд, Сингапур, Малайзия), Ближнего Востока (Саудовская Аравия, ОАЭ), Африки (ЮАР, Египет). В 1999 г. компания «Хуавей» создает свой первый ис-

следовательский центр в Бангалоре, Индия, занимается разработкой широкого спектра программной связи. С 2000 г. «Хуавей» уже активно работает на зарубежных рынках, располагает филиалами более чем в 40 странах, объем ее международных продаж достигает 100 млн дол. (12,5 % от совокупного значения).

Третий этап (2001 — настоящее время). «Хуавей» является опытным игроком международного рынка и выходит на рынки стран с развитыми экономиками. В 2001 г. компания открывает четыре исследовательских центра в США и вступает в Международный союз электросвязи (МСЭ). Расширение мобильных технологий и сетевых решений «Хуавей» осуществляет через партнерские соглашения. В 2004 г. подписывает соглашение стоимостью 100 млн дол. о создании СП с «Нокиа Сименс Нетворкс» для развития новых телекоммуникационных технологий, совершенствования маркетинга, модернизации производства. В том же году «Хуавей» открывает штаб-квартиру в Великобритании. В 2005 г. «Хуавей» создает с «Сименс» совместное предприятие (TD Tech) с целью развития 3G для мобильных устройств About TD Tech. Компания подписывает двустороннее соглашение с британской компанией «Маркони» по взаимной продаже продукции. «Хуавей» выбрана британской телекоммуникационной компанией (British Telecom) в качестве поставщика сетей нового поколения и оптической передачи данных.

Кейс 2.2. Weichai Power

Источник: <http://weichairus.ru/o-kompanii>

Задание. Проанализируйте опыт интернационализации компании ОАО «Вэйчай». Выявите конкурентные преимущества, которыми обладает эта компания. Оцените опыт интернационализации компании с позиций эклектической теории Даннинга. Подтверждает ли ее опыт выводы, представленные в данной теории?

Weichai Power — это современное динамично развивающееся китайское предприятие. В структуре предприятия работает семь технических центров, оснащенных по последнему слову техники. Пять технических центров находятся в различных зонах Китая, один — в США и

один — во Франции. Данные технические центры объединяют более 150 испытательных лабораторий.

На предприятии применяется новейшее оборудование от мировых производителей: Kunkel WaGner и Loramendi. Ежегодно более 10 % прибыли направляется на НИОКР и более 20 % — на обновление оборудования.

Завод Weichai был создан в 1953 г. и был одним из первых производителей дизельных двигателей в КНР. С 1950-х до начала 1980-х гг. завод Weichai разрабатывал и изготавливал различные среднеоборотные дизельные двигатели мощностью от 51 до 99 кВт. В 1984 г. Государственная экономическая комиссия по планированию и развитию рекомендовала завод Weichai в качестве одного из перспективных производителей по разработке и производству двигателей по лицензии Steyr WD615. В том же году начинается строительство новых заводов и освоение двигателей для тяжелых транспортных средств. В октябре 1989 г. производственная линия Weichai была испытана и принята соответствующим государственным органом. В том же году началось производство двигателей WD615 для использования на тяжелых транспортных средствах.

В 1990, 1992 и 1994 гг. завод Weichai успешно развивается и разрабатывает различные модификации двигателя WD615 для использования в дизель-генераторных установках, строительной технике и морских судах. В 2001 г. завод Weichai разработал и приступил к испытанию двигателей WD615 и WD618 с уровнем экологии Евро II.

В 2004 г. Weichai Power прошла аудит британских специалистов на предмет соответствия стандартам качества поставщиков ISO/TS16949. Weichai стала первой компанией в Китае, производящей двигателя внутреннего сгорания, получившей сертификат ISO/TS16949. В августе 2006 г. Weichai Power заняла 71-е место в списке «500 лучших китайских предприятий».

В настоящий момент компания занимает около 80 % рынка двигателей для сельскохозяйственной и строительной техники Китая. Производимые двигатели применяют такие известные производители сельхоз- и строительной техники, как New Holland, CAT, Liuzhou, ShanTui, SDLG, LinGong, Longgong, Xuzhou, Changlin, Chenggong.

Кейс 2.3. Компания «Леново»

Источник: <http://fb.ru/article/194043/lenovo-chya-firma-kakoy-stranyi-lenovo-otzyivyi>

Задание. Компания «Леново», выпускающая персональные компьютеры и другую электронику, является крупнейшим производителем персональных компьютеров в мире с долей на рынке более 20 %, а также занимает пятое место по производству мобильных телефонов. Компания располагает собственными заводами в США, Индии, Мексике, Польше. Планы открытия завода по производству компьютеров в России компания озвучила еще в 2011 г. Однако до сих пор эти планы не стали реальностью. Изучите историю развития компании «Леново» и укажите, какие теоретические основы развития международного бизнеса могут быть использованы в качестве аргументов для отказа компании от своих планов.

Лиу Чуанжи основал компанию New Technology Developer Inc. в 1984 г. под патронатом Китайской академии наук. Проект был направлен на разработку компьютерной техники для Китая и ее адаптацию к использованию местных иероглифов. К 1986 г. компания создает особую специализированную программу для перевода зарубежных программных интерфейсов в формат иероглифов, что позволило впустить на внутренний рынок Китая поток иностранного программного обеспечения. В этот же год компания меняет название на Legend Group.

Успешно продвигая свой продукт, компания к концу 90-х гг. начинает выпуск собственных персональных компьютеров, а чуть позже становится ключевым поставщиком сначала на азиатском рынке, а потом и вовсе на всем тихоокеанском пространстве.

Следующим шагом Legend Group становится привлечение крупных инвестиций через фондовый рынок Гонконга, что позволило нарастить объемы выпуска готовых ПК до 1 млн единиц в год. Разрастаясь огромными темпами в преддверии Пекинской Олимпиады 2008 г., компания Legend Group меняет название на Lenovo (Legend + Nova), что означает «Новая легенда». Такие действия позволили производителю

зарегистрировать свой международный бренд и выйти на мировую арену, включая США и Западную Европу.

Показав себя всему миру на Олимпиаде, новый бренд врывается в гонку производителей высочайшего уровня и сразу же заключает очень выгодный контракт с американским IBM.

Приобретая бренд IBM, компания купила и множество их фирменных технологий, патентов, а также производственных мощностей в разных странах мира. Также Lenovo получили отличный пиар, так как слава IBM уже десятилетиями у всех на устах.

Получив мировое имя, Lenovo устремилась менять конъюнктуру рынка и начала производство портативных компьютеров — ноутбуков. Для начала компания запустила в серию бюджетные модели для работы и обучения, а также начально-игровые модели. Спрос на них превзошел все ожидания, так как по качеству устройства мало чем уступали своим зарубежным аналогам (порой даже превосходили), а их цена была гораздо ниже. Так, получив свою нишу и сегмент фанатов, Lenovo расширяет ассортимент ноутбуков и запускает более широкую линейку, включая уже игровые и защищенные устройства высокого класса. Эти устройства пользуются большим спросом, тем более что защищенные ноутбуки серии Think Pad — это устройства высокого качества, призванные работать в любых условиях. Это позволило заключить множество корпоративных контрактов на баснословные суммы с мировыми корпорациями различных сфер деятельности.

В настоящий момент компания имеет более 5 тыс. патентов по всему миру, 46 лабораторий, в частности исследовательские центры в Йокогаме (Япония), Пекине, Шанхае, Ухане и Шэньчжэне (Китай), а также Моррисвилле (штат Северная Каролина, США).

В списке крупнейших публичных компаний мира Forbes Global 2000 за 2017 г. Lenovo Group заняла 690-е место, в том числе 187-е по обороту, 1 016-е по чистой прибыли, 898-е по активам и 1 498-е по рыночной капитализации.

Кейс 2.4. Российские автомобили в Китае

Источник: <https://olade.ru/rossijskie-avtomobili-v-kitae>

Задание. В 2017 г. российские компании «АвтоВАЗ» и «УАЗ» начали поставки своей продукции в КНР. Проанализируйте опыт первых поставок российских компаний, оцените, насколько он соответствует теоретической платформе международного бизнеса, укажите, какие теории международного бизнеса можно использовать российским автопроизводителям для обоснования модели освоения и способа выхода на китайский рынок. Почему другая российская компания («GM-АвтоВАЗ») считает выход на китайский рынок бесперспективным? Представьте свои аргументы.

Не так давно в Китае начались продажи российских автомобилей «Лада 4×4», «УАЗ-Хантер». Несмотря на то что рынок Китая перенасыщен различными автомобильными марками, эксперты уверены, что АвтоВАЗ и УАЗ найдут себе место.

Автомобили производства АвтоВАЗ и УАЗ решили вести наступательную политику на китайском рынке. УАЗ в 2017 г. отправил в Китай 500 автомобилей «Хантер», которые уже распроданы. С 2018 г. компания осуществляет регулярные поставки в Китай.

С 2017 г. в Китай стали поставляться и автомобили «Lada 4×4». Их можно приобрести в двух городах — Тяньцзинь и Циндао. Первую партию в количестве 100 штук удалось распродать всего за 1 месяц. По словам экспертов, российские внедорожники могут быть популярны в Китае именно потому, что местные дороги далеки от идеала, если не брать во внимание крупные города. Сельские жители и жители небольших городов предпочитают надежные и выносливые автомобили. Автомобиль «Лада 4×4 Урбан» можно купить на местном рынке за 100–130 тыс. юаней. Завышенная стоимость объясняется большими пошлинами на импорт автомобилей, которые составляют 25 %.

Конкурирует с внедорожником 4×4 по техническим характеристикам в данном ценовом сегменте несколько китайских моделей, таких как Chery Tiggo 7, Changan CS75, Great Wall H5. Всего жителям Китая на выбор представляется около 300 моделей внедорожников. В общем,

по стране данная категория автомобилей является самой востребованной и популярной.

Несмотря на это, бюджетных автомобилей в сегменте SUV (Sport Utility Vehicle — спортивно-утилитарный автомобиль) на рынке представлено совсем немного. Этот фактор является основополагающим в выводе на китайский рынок «Лады 4×4». Немаловажным является бесперебойное техническое обслуживание автомобиля и низкие цены на детали. Помимо этого, китайцев привлекает непривычный для местного рынка дизайн машины.

Российский производитель поставляет автомобили «Лады 4×4» в Китай со своего казахстанского завода «Азия АВТО». Экспорт происходит посредством железнодорожного транспорта. Усть-Каменогорский завод занимает выгодное географическое положение, что позволяет минимизировать расходы на транспортировку груза. Помимо этого, в Казахстане действует более низкая ставка НДС. В связи с тем что «Лада» в Китае, вероятнее всего, продолжит набирать популярность, велика вероятность того, что АвтоВАЗ начнет самостоятельно отправлять туда автомобили.

В то же время еще один российский завод «GM-АвтоВАЗ» не планирует налаживать отношения с Китаем. Представители говорят о том, что Chevrolet Niva и КамАЗ не будут выходить на китайский рынок. Стоит отметить, что одно время КамАЗ пользовался спросом в Китае, но до того как местный производитель запустил в продажу аналог грузового автомобиля — Hawtai. ГАЗ также воздерживается от партнерских отношений с Китаем, считая этот рынок неперспективным для продвижения своей продукции.

Авторынок Китая — динамичный, но высококонкурентный. Найти свободную нишу или отвоевать определенный сегмент на китайском автомобильном рынке достаточно сложно. Тем не менее для многих европейских, японских и российских компаний он представляется достаточно выгодным направлением развития своего бизнеса.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие теории интернационализации можно использовать для обоснования решений о выходе на зарубежные рынки, которые принимают крупные компании?

2. Какие теории можно использовать для обоснования поведения компаний, осуществляющих свою деятельность через Интернет? Почему?

3. Применимы ли данные теории для российских компаний? Назовите эти теории или их отдельные положения.

Контрольное задание

Оцените опыт китайских и российских компаний, с которыми познакомились в настоящем разделе, с точки зрения соответствия представленным теориям. Данные занесите в таблицу.

Теория	Примеры		Положения теории, объясняющие действия компаний	
	Китайские компании	Российские компании	Китайские компании	Российские компании
Инновационная теория предпринимательства				
«Уппсальская модель»				
Теория транснациональных издержек				
Теория жизненного цикла товаров				
Эклектическая теория				

Рекомендуемая литература

Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран [Электронный ресурс] / Майкл Портер. — М. : Альпина Паблишер, 2017. — 948 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58559.html>.

Мировая экономика и международные экономические отношения : учебник для бакалавров / под ред. И.П. Николаевой. — М. : Дашков и Ко, 2016. — 244 с.

Международный бизнес. Теория и практика : учебник для бакалавров / под ред. А.И. Погорлецкого, С.Ф. Сутырина. — М. : Юрайт, 2014. — 733 с. — (Сер.: Бакалавр. Углубленный курс).

3. ОРГАНИЗАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Динамичное развитие международного бизнеса, основанное на углублении международного разделения труда, усилении конкурентной борьбы, процессах глобализации и конвергенции мирового хозяйства, обусловило эволюцию форм международного бизнеса, которая проявилась в расширении и углублении механизмов взаимодействия субъектов международного бизнеса. В целях систематизации существующих форм взаимосвязей между участниками международного бизнеса и изучения особенностей их взаимодействия разделим все многообразие форм по критерию «используемый механизм взаимосвязей».

Как показывает практика осуществления международных деловых операций, сотрудничество между субъектами международного бизнеса устанавливается либо на основе подписанного между ними контракта, либо на долевой основе. Кроме того, выявляются и «гибридные» (промежуточные) взаимосвязи, которые закрепляются как контрактом, так и долевым участием в уставном капитале взаимодействующих сторон.

Структура и классификация форм международного бизнеса представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Формы международного бизнеса

Механизм взаимодействия	Особенности взаимодействия	Форма взаимодействия
Контрактный	Традиционные существующие международные контракты	Международная торговля
		Лицензирование
		Франчайзинг
	Появившиеся в связи с усложнением внешней среды международного бизнеса	Контракт-менеджмент
Сопроизводство		
«Гибридный»	Формирование и закрепление монопольного положения на рынке	Картель
		Синдикат
		Концерн
	Без закрепления за организацией монопольного положения	Пул
		Консорциум
		Финансово-промышленная группа

Механизм взаимодействия	Особенности взаимодействия	Форма взаимодействия
Долевой	Без создания нового предприятия	Международный стратегический альянс
	С созданием нового предприятия	Совместные предприятия
		Многонациональная компания

В практике современного международного бизнеса выработаны разнообразные, в том числе достаточно гибкие формы взаимодействия международных компаний, к числу которых относятся:

- лицензионный договор — использование авторского права, товарного знака, патента на возмездной основе;
- франчайзинг — выдача лицензии на определенную деятельность с предоставлением дополнительной управленческой, маркетинговой и технологической поддержки;
- контракт-менеджмент — соглашение, при котором контроль над текущей деятельностью предприятия или ее частью передается в руки другой компании за определенное вознаграждение;
- сопроизводство — изготовление комплексного изделия или его компонентов одним из зарубежных партнеров;
- картель — объединение сохраняющих свою самостоятельность предприятий (как правило, одной отрасли), заключающих соглашение о ценах, объемах производства и рынках сбыта;
- синдикат — объединение предприятий, целями которого является устранение конкуренции и улучшение условий коммерческой деятельности в области определения цен, закупки сырья, сбыта продукции с сохранением при этом за членами синдиката производственной и юридической самостоятельности;
- концерн — объединение компаний разных отраслей промышленности;
- пул — объединение предпринимателей, обычно имеющее временный характер, при котором прибыль участников пула поступает в

общий фонд и распределяется между ними согласно заранее установленным соотношениям;

– консорциум — временный союз хозяйственно независимых фирм, целью которого могут быть разные виды их скоординированной предпринимательской деятельности, чаще для совместной борьбы за получение заказов и их совместного исполнения;

– финансово-промышленная группа — диверсифицированные многофункциональные структуры, образующиеся в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, а также других организаций;

– международный стратегический альянс — формальный или неформальный союз, создаваемый с целью объединения ресурсов для решения задач реорганизации, повышения рыночной эффективности и т.д., либо достижения «эффекта масштаба», либо с другими целями;

– совместное предприятие — одна из распространенных форм стратегического альянса, сопряженная с созданием новой компании юридически и экономически самостоятельными предприятиями;

– многонациональная компания — наиболее жесткая форма международного сотрудничества, основанная на механизме акционерного участия и (или) других способах корпоративного контроля.

Факторы, обуславливающие выбор формы международного бизнеса:

– *особенности правовой среды* (прямое запрещение некоторых форм деятельности, прямое / косвенное противодействие определенным формам деятельности, высокая частота изменений законодательства и др.);

– *величина издержек* (зависит от объемов производства, обеспеченности ресурсами, технологий, уровня развития инфраструктуры и пр.);

– *опыт* (наличие собственных сетей обслуживания зарубежных операций, доля иностранных операций);

– *конкуренция* (свобода выбора форм международной деятельности компании зависит от уровня конкуренции);

– *риски* (чем выше риски, тем ниже стремление к самостоятельности);

– *контроль* (опасность утраты контроля над гибкостью бизнеса, доходами и поведением в конкурентной среде при большом количестве соглашений с другими фирмами).

Среди наиболее перспективных и привлекательных для бизнеса рынков планеты — рынки Китая и России. Рассмотрим организационно-правовые формы, которые используют компании для закрепления на российском и китайском рынках в соответствии с законодательством этих стран.

3.1. Организация международного бизнеса на территории КНР

В соответствии с законодательством КНР иностранные компании могут осуществлять свой бизнес в этой стране в следующих формах: представительство иностранной компании, предприятие со 100-процентными иностранными инвестициями, совместное предприятие. У каждой из форм имеется свой правовой статус, условия, требования и процедура регистрации. Есть одно общее условие — наличие офиса на территории Китая.

Представительство иностранной компании представляет собой достаточно простую с организационно-правовой точки зрения форму бизнеса. Для открытия представительства иностранной компании в Китае не установлены требования к уставному капиталу, особенностям регистрации. Учреждение представительства должно быть одобрено Государственным комитетом экономики и торговли. В свидетельстве, выданном государственным органом, указываются виды деятельности, которые может осуществлять представительство: координация и развитие сотрудничества в области экономики и торговли, инвестиций и внешне-экономических связей. Представительство иностранной компании не является самостоятельным юридическим лицом. От своего имени оно не может вести самостоятельную хозяйственную деятельность. Представительство иностранной компании аккредитуется сроком на три года, и законодательство КНР позволяет неоднократно продлевать срок аккредитации. Дополнительные нормативные акты, которые нужно знать при открытии представительства в Китае, — положение «О по-

рядке регистрации постоянных представительств иностранных предприятий в КНР» и инструкция «О порядке открытия постоянных представительств иностранных компаний на территории КНР».

Представительство должно пройти регистрацию в налоговом органе и уплачивать налоги за ведение бизнеса в Китае. Основные налоги представительства в Китае — налог на хозяйственную деятельность и налог на прибыль предприятий. Иностранцы сотрудники представительства в Китае получают разрешение на работу и рабочий вид на жительство.

Предприятие со 100-процентными иностранными инвестициями (компании с ограниченной ответственностью). В КНР представлены три типа компаний с ограниченной ответственностью: с правом производства, с правом предоставления услуг, с правом оптовой торговли (экспорта и импорта). Эти юридические лица имеют права, имеют обязанности и пользуются защитой в соответствии с законодательством КНР. Учредителями компании являются только иностранные лица (физические либо юридические).

В соответствии с китайским законодательством для регистрации компании с ограниченной ответственностью на территории КНР необходим как минимум один учредитель, минимальный размер уставного капитала от 140 000 до 200 000 дол. Размер уставного капитала определяется при регистрации на основании представленного аналитического доклада. Уставный капитал можно вносить в течение двух лет. Обычно в течение трех месяцев с начала процесса регистрации требуется внести 20 % уставного капитала, остальные 80 % вносятся в течение двух лет. Регистрация компании в свободных экономических зонах Китая, таких как Шэньчжэнь, провинция Хайнань, район Пудун в Шанхае и др., значительно упрощена.

В соответствии с Законом КНР о предприятиях со 100-процентным иностранным капиталом и Законом о компаниях в Китае деятельность компаний с иностранным капиталом должна соответствовать одному из нижеследующих условий:

– предприятие должно использовать передовую технологию и оборудование, развивать производство новой продукции, экономить

энергоносители и сырье, производить высококлассную продукцию, которая может замещать импортируемую;

– стоимость экспортируемой продукции за год должна составлять не менее 50 % от стоимости всей годовой продукции, при этом необходимо соблюдать баланс доходов и расходов в иностранной валюте; превышение валютных доходов над расходами допускается;

– срок деятельности компании в Китае ограничен, составляет не более 30 лет (может быть продлен до 50 лет для проектов со значительными инвестициями в случае производства сложных товаров, которые могут составить конкуренцию на международном рынке).

Совместное предприятие (с долевым участием китайского капитала). Организацию и деятельность совместных предприятий регулируют «Закон о совместных предприятиях с китайским и иностранным капиталом» и положение «О применении Закона КНР «О совместных предприятиях с китайским и иностранным капиталом». Представленные законы вводят ряд ограничений на деятельность совместного предприятия, в частности ограничивают число отраслей, в которых можно работать: энергетика, промышленность строительных материалов, химическая, металлургическая промышленность; машиностроение, приборостроение, промышленность по производству оборудования для добычи нефти на морском дне; электроника, производство электронно-вычислительных машин, средств связи; легкая, текстильная, пищевая, фармацевтическая промышленность, производство медицинского оборудования, упаковочных материалов; сельское хозяйство, животноводство, растениеводство; туризм и сфера обслуживания. Для организации совместного предприятия нужен как минимум один китайский и как минимум один иностранный инвестор (как физические, так и юридические лица). Доля иностранного инвестора должна быть не менее 25 % от разрешенного к выпуску капитала. Весь акционерный капитал должен быть поделен на акции равного размера. Уставный капитал, разрешенный к выпуску, составляет 1 млн юаней. Инвесторы должны оплатить акции в специальном банке, который проверяется государственным бухгалтером. Регистрация совместного предприятия включает:

– получение разрешения на работу предприятия;

- получение сертификата от Управления по иностранной экономике и торговле;
- получение разрешения на использование названия компании, которое выдает Торгово-промышленное управление;
- получение сертификатов от Службы планирования, Службы статистики, Комитета национального налогообложения, Комитета местного налогообложения, Департамента государственной безопасности и др.;
- открытие банковских счетов;
- получение отчета о проверке уставного капитала государственным бухгалтером, имеющим местную лицензию.

Процедура регистрации занимает около двух месяцев (вместе с ожиданием решения государства о регистрации). Регистрационные органы анализируют и оценивают экономическую эффективность регистрируемой компании.

Обычно такая организационно-правовая форма образуется при необходимости использования китайской рабочей силы с привлечением технологий иностранного партнера.

Совместное предприятие может быть преобразовано в предприятие с иностранными инвестициями, в случае если иностранный инвестор увеличит свою долю в уставном капитале.

3.2. Организация международного бизнеса в России

Среди разнообразия организационных форм международного бизнеса в России можно выделить три группы:

1. С закреплением их юридического статуса в стране, т.е. с созданием юридического лица (предприятия с иностранными инвестициями).
2. С закреплением их налогового статуса, но без создания юридического лица (представительства и филиалы иностранных юридических лиц).
3. Организационно-правовые формы международного бизнеса, основанные на договорных отношениях (без создания юридического лица и закрепления налогового статуса).

Компании с иностранными инвестициями могут быть созданы путем учреждения новой фирмы в соответствии с российским законодательством (самостоятельного предприятия, на 100 % принадлежащего иностранному инвестору, с местным партнером — совместные предприятия) либо путем приобретения доли в уже действующей российской фирме или поглощения такой фирмы. Также такие компании могут быть созданы в виде дочерней компании.

Компания с иностранными инвестициями и иностранный инвестор пользуются правовой защитой, гарантиями и льготами, установленными федеральным законом «Об иностранных инвестициях в РФ». Преимуществом данной организационной формы международного бизнеса является возможность осуществления эффективного контроля, свободного распоряжения финансовыми активами и ресурсами компании, определения стратегий развития.

Следующей формой международного бизнеса в России являются представительства, филиалы иностранных юридических лиц.

Под постоянным представительством иностранного юридического лица с точки зрения российского законодательства понимается филиал, отделение, бюро, контора, агентство, любое другое место регулярного осуществления деятельности, связанное с представлением своих интересов или интересов других юридических лиц и осуществлением деятельности по извлечению дохода на территории соответствующей страны, а также любые организации и физические лица, уполномоченные иностранными юридическими лицами осуществлять представительские функции. Следовательно, постоянное представительство — это регулярная деятельность иностранного юридического лица, осуществляемая посредством своего обособленного подразделения на территории РФ, приводящая к возникновению объекта налогообложения прибыли (дохода). Термин «постоянное представительство» применяется для определения налогового статуса иностранного юридического лица и не имеет организационно-правового значения.

Главное достоинство рассматриваемой формы организации международного бизнеса заключается в том, что материнская компания может полностью контролировать деятельность представительства (филиала).

Недостатком является невозможность привлечения местных партнеров и их капиталов. Обычно эту форму используют на рынках с большим потенциалом.

Организационно-правовые формы международного бизнеса, основанные на договорных отношениях (без создания юридического лица и закрепления налогового статуса). Можно выделить следующие типы договорных отношений:

– договорные отношения о различных формах сотрудничества, когда каждая из сторон сохраняет свою независимость и действует как самостоятельный субъект права (франчайзинг, биржевые сделки, банкинг, дилинг, лизинг, факторинг и др.);

– соглашение о трасте, согласно которому, по российскому законодательству, право собственности при передаче имущества доверительному управляющему остается за учредителем доверительного управления.

С учетом представленных сведений о формах организации международного бизнеса на рынках России и Китая, соответствующих законодательству этих стран, можно сделать вывод о том, что иностранные компании, планирующие выход на рынок РФ и КНР, могут использовать принятые в международном законодательстве формы и механизмы. При этом необходимо отметить, что выбор форм организации бизнеса в этих странах ограничен несоответствием законодательства двух стран нормам международного частного права.

Кейс 3.1. Всекитайская государственная инженерно-строительная корпорация (ВГИСК)

Источник: <http://cbonds.ru/news/organizations/item/2154>

Задание. Определите побудительные мотивы выхода китайской компании на российский рынок. На какие конкурентные преимущества опиралась компания при выходе на российский рынок? Обоснуйте выбор формы организации бизнеса данной компании на российском рынке. Оцените возможность использования альтернативных вариантов выхода на рынок России.

Всеитайская государственная инженерно-строительная корпорация (ВГИСК) была основана в 1982 г. Будучи солидной государственной организацией, управление которой осуществляется центральным правительством, ВГИСК активно работает на внутреннем и зарубежном рынках в секторах строительства и недвижимости. В Китае ВГИСК является самой большой строительной компанией и крупнейшим международным подрядчиком.

С 1994 г. ВГИСК занимает первое место по объемам международного сотрудничества среди 500 ведущих китайских компаний.

ВГИСК является первой китайской строительной организацией, которая успешно конкурирует на международных рынках и сотрудничает с международными подрядчиками из США, Великобритании, Франции, Германии и Японии. Ею построен ряд знаковых объектов, таких как новый аэропорт в Гонконге, международный конференц-центр в Египте, гостиница «Шератон» в Алжире, гостиница «Мариотт» в США и мост «Рама VIII» в Таиланде. Компанией построен также ряд выдающихся объектов в Китае: Всемирный центр торговли в Шэньяне — первый китайский небоскреб; Шэньянский центр развития — первая сверхвысокая стальная конструкция в Китае; шанхайская гостиница «Пасифик» — первая пятизвездочная гостиница в Китае; «Плаза Император» в Шэньяне — первая высотная башня в Китае; центр «Сейдж» в Шэньяне — самая высокая в Китае конструкция из стальных труб и бетона.

За прошедшие годы ВГИСК накопила богатый опыт в области строительства и руководства строительными работами и создала солидную техническую базу, включающую современные методы строительства, на которые оформлены международные патенты.

В настоящий момент ВГИСК имеет собственные разработки в восьми различных областях, включающих:

- технологии, проектирование и строительство высотных и сверхвысотных зданий, разработку методов строительства высотных башен;
- проектирование, производство и монтаж конструкций промышленных предприятий; сооружение сложных и глубоких фундаментов;

– проектно-исследовательские работы и методы сооружения комплексных объемных стальных конструкций; применение информационных технологий в управлении предприятиями и строительными работами.

С 2006 г. компания ВГИСК появилась на российском рынке. ООО «КитайСтрой» является дочерней компанией ВГИСК. Генеральным директором компании является Жэнь Цинсинь. Основной сферой деятельности организации является коммерческое строительство. В России этой компанией осуществлялись проекты в Санкт-Петербурге, ведутся работы в Москве. Также реализован проект в Казахстане. «КитайСтрой» осуществляет строительство в короткие сроки и предлагает конкурентные цены. Все это благодаря тому, что организация установила на российском рынке партнерские отношения с крупными строительными и проектными организациями, с поставщиками строительных материалов.

Кейс 3.2. «Русские ВЕБ ресурсы» и Всекитайская инженерно-строительная корпорация — удачное сотрудничество

Источник: http://club.cnews.ru/blogs/entry/_russkie_veb_resursy__d29ea

Задание. Определите мотивы российской и китайской компании к сотрудничеству, оцените выбор формы сотрудничества, оцените перспективы развития совместного бизнеса с точки зрения конкурентных преимуществ обеих компаний.

Сотрудничество российской и китайской компании началось в 2003 г. с подписания договора на разработку сайта между компанией «Русские ВЕБ ресурсы» и Всекитайской инженерно-строительной корпорацией.

Всекитайская инженерно-строительная корпорация (CSCEC) — ведущая строительная компания в Азии и одна из крупнейших в мире. Годовой оборот компании составляет 8 млрд дол. За несколько десятилетий работы CSCEC был накоплен богатый опыт в строительстве. Освоение внешних рынков компания начала в 1980 г. и в настоящее время занимает прочные позиции не только на рынках стран азиатского региона, но также в Европе, Северной Америке, ряде африканских

стран. Корпорация разрабатывает и осуществляет полный комплекс работ по реализации различных строительных проектов. По всему миру компанией CSCEC было построено и реконструировано большое количество важных объектов — жилых, административных и общественных зданий, автострад, мостов, посольских учреждений, а также крупных ирригационных и мелиоративных сооружений, садово-парковых комплексов, промышленных и аэропортовых объектов. В целом ряде стран мира CSCEC успешно и на самом высоком уровне осуществила постройку и реконструкцию элитных отелей, самый известный из которых — отель Sheraton Club Des Pines в Алжире.

Среди завершенных проектов — международный аэропорт в Гонконге, комплексы посольских учреждений КНР в европейских странах, отели класса люкс, жилые комплексы, автострады и др. Большой интерес для CSCEC представляет и строительный рынок России.

Первым шагом в освоении этого рынка стал проект по строительству международного аэропорта в Хабаровске. Успешная реализация данного проекта послужила стимулом к поиску деловых партнеров в России и осуществлению строительных проектов на территории нашей страны. В этой связи компания «Русские ВЕБ ресурсы» предложила создание интернет-представительства Всекитайской инженерно-строительной корпорации в Рунете. Подобное представительство станет одним из ключевых элементов позиционирования компании на российском рынке.

ОАО «Русские ВЕБ ресурсы» основано в мае 2000 г. Первое направление деятельности компании связано с полным циклом по разработке, запуску, продвижению и сопровождению интернет-проектов: дизайн и программные разработки; комплексные веб-решения; маркетинг, реклама и PR; контент-поддержка и сопровождение. Второе крупное направление — бизнес-консалтинг и поиск партнеров для предприятий России и Китая в области реализации двусторонних деловых контактов. UNIVERSAL PARTNER — российско-китайский проект международного торгового портала, построенный на основе не имеющей аналогов мультязычной технологии. Главные преимущества, которые дает работа с UNIVERSAL PARTNER, — экономия времени и денег. Портал фактически является виртуальным агентом, на уровне которого

происходит оптимизация бизнес-процессов торгово-закупочной деятельности. UNIVERSAL PARTNER позволяет любому предприятию использовать самые современные интернет-технологии за небольшую абонентскую плату. Размещая информацию в системе, клиенты получают возможность эффективно продвигать свою продукцию на российский рынок, искать партнеров и инвесторов одновременно в Китае и странах Европы и Америки.

Кейс 3.3. «Сплат» на рынке Китая

Источник: <http://www.iccwbo.ru/trademattersru/archve-issues/splat>

Задание. Проанализируйте опыт компании по выходу на рынок Китая. Какие ошибки были совершены компанией при освоении китайского рынка? Какие риски имеет компания и может ли выбранная форма бизнеса способствовать их минимизации?

ООО «Сплат Глобал» — частная российская производственно-торговая компания, выпускающая фармацевтическую и косметическую продукцию. Основана в 2000 г. российскими предпринимателями. Производство расположено в Окуловском муниципальном районе Новгородской области. Главный офис компании находится в Москве.

«Сплат Глобал» успешно экспортирует продукцию на другие рынки: в 2015 г. на продажи за пределами России пришлось 17–20 % выручки. Компания известна прежде всего как производитель зубных паст (по оценке DSM Group, в первом полугодии 2016 г. занимала третье место на российском рынке зубных паст с долей рынка 9,7 % в стоимостном выражении и 14,7 % в объеме продаж), зубных щеток, ополаскивателей для полости рта, зубных нитей, детских паст и очищающих пенок, других продуктов для ухода за полостью рта. Средства для ухода за полостью рта производятся не только под торговой маркой Splat, но также под марками Iney, Innova, Pro Whiter. Компания также выпускает бытовую химию (линейка BioMio), детскую косметику Lallum Baby, шампуни и бальзамы для волос Neua.

На китайском рынке продукция компании появилась еще в 2001 г. Поставлялась через единого дистрибьютора в сеть супермаркетов. Од-

нако данный канал, несмотря на усилия дистрибьютора, не обеспечил увеличения объемов продаж и не способствовал закреплению бренда на китайском рынке.

Новый этап освоения китайского рынка компанией начался в 2016 г., перед чем она на протяжении полутора лет проводила масштабные глубокие исследования. Собирался огромный массив данных, начиная от культурологических особенностей, особенностей восприятия, заканчивая особенностями дистрибуции, коммерческих условий, сетей, которые представлены в стране. Были проанализированы около 100 критериев. Только для выбора точки входа в страну анализировались 42 факта: экономика, наличие трудовых ресурсов, логистика, доставка товаров, удобство подъезда, наличие складов, а также социальные факторы — уровень преступности, уровень жизни, стоимость жилья, офиса и некоторые другие.

Местом для начала бизнеса (открытия офиса, регистрации, поиска персонала и т.д.) стал город Ханчжоу. Город Ханчжоу является третьим по значению в Китае. Это один из самых богатых городов Китая, исторически — одна из бывших столиц. Рост экономики этого города составляет порядка 8,5–9,0 %, в то время как в остальном Китае — 6,5 %. В Ханчжоу население порядка 9 млн человек, а в «большом Ханчжоу» — 20 млн человек.

Ханчжоу — это интернет-столица Китая. Здесь находится штаб-квартира Alibaba, TMall, масса других ведущих онлайн-платформ. Еще есть такой немаловажный фактор, как кадры. В больших городах, таких как Шанхай, зарплаты почти в два раза выше, а уровень лояльности персонала низкий.

Формой организации бизнеса было выбрано представительство. Доля китайского персонала составляет 99 %. Рабочий язык — английский. В качестве одного из основных каналов сбыта продукции были выбраны магазины товаров для матерей и младенцев. Китайцы выбирают их из-за заведомо высокого качества товаров и потому, что в них работают профессиональные консультанты, помогающие с выбором.

В настоящий момент продукция компании представлена в так называемом сегменте выше среднего. При этом важной тенденцией социально-экономического развития Китая является то, что местный

upper-middle class в ближайшие пять лет должен вырасти в 2,5 раза, а в городах второго и третьего уровня — в 10 раз. Очевидно, что китайским покупателям с возросшим благосостоянием потребуются продукты, которые будут отвечать их возможностям.

3.3. Развитие рынка франчайзинга в Поднебесной

Развитие этой сферы на экономическом рынке Китая имеет успех и активное распространение вследствие того, что с 1997 г. продажа франчайзинговых предложений обладает государственной поддержкой. Для Китая официальная поддержка, даже если она не сопровождается выделением ни одного юаня, имеет принципиально важное значение. Без одобрения государства развитие франшиз было бы невозможным.

Мировой рынок на 70 % состоит из товаров с пометкой «Made in China», но это не говорит о том, что маркой владеют китайцы. Они точно так же успешно покупают франшизы либо иностранцы организуют производство по франчайзинговому предложению в Китае.

Основные китайские франшизы продаются в следующих областях:

- фаст-фуд (китайцы уже давно стали лидерами в этой области и открывают рестораны по всему миру);
- автомобильное строение (автопромышленность растет высокими темпами);
- выращивание рыбы и морепродуктов (уникальные технологии выращивания даров моря за короткое время привлекают многих последователей);
- производство тканей (используется самое разнообразное сырье);
- производство пластмассовых изделий (китайцы одинаково хорошо делают все — от пластикового стаканчика до авторучек);
- игрушки (огромное разнообразие игрушек);
- производство изделий из кожи и кожзаменителя (это одно из самых популярных направлений развития бизнеса в Китае);
- производство бытовой техники (производители тоже начинали с покупки франшиз).

Привлекательность китайских франшиз обусловлена тем, что китайские франчайзеры зачастую исключают наличие паушального взноса и роялти, но с тем условием, что все оборудование и сырье закупается

исключительно у франчайзера. Низкая цена, которая получается на выходе к потребителю, при хорошем качестве товара обуславливает высокую результативность франшизы. Соответственно, сроки окупаемости сокращаются, что является важным привлекательным аспектом при старте нового предприятия.

Таким образом, приобретение китайских франшиз представляется достаточно перспективным направлением развития малого и среднего бизнеса в России.

Кейс 3.4. Франшизы из Китая

Источник: <http://franshiza-master.ru/katalog/uslugi/franshizy-iz-kitaya>

Задание. Проанализируйте предложения китайской компании, оцените возможности и риски приобретения франшизы для реализации на региональном рынке. Составьте рейтинг наиболее перспективных для российского рынка франшиз.

Noemi. Компания Noemi предлагает новую модель франшизы, которая устанавливает с партнером инвестиционную схему взаимодействия. Это означает, что партнер вкладывает денежные средства в открытие магазина, а компания берет на себя полный цикл менеджмента.

Стоимость франшизы и инвестиции — от 3 млн р.

Окупаемость — от 12 месяцев.

Вступительный взнос — 1 тыс. р.

Роялти — 10 % с прибыли.

Основная категория — торговля

Условия реализации проекта. Компания Noemi осуществляет управление товарным ассортиментом, поставкой товаров, обеспечивает доступные цены, формирование ценовой политики, предоставляет материалы для оформления магазина (фотообои, вывеска, POS-материалы), содействует в привлечении покупателей с помощью социальных сетей и мобильного приложения Noemi (доступно в Appstore и Play Market).

Партнер финансирует открытие магазина, выплачивает ежемесячное вознаграждение компании Noemi.

PEAK SPORT (источник: <https://rusactions.ru/brand/peak-sport>). Компания представляет спортивный бренд, созданный в 1989 г. в Китае. PEAK SPORT производит профессиональную спортивную одежду, одежду для активного отдыха, спортивную обувь, спортивный инвентарь и аксессуары. На данный момент PEAK входит в топ-15 мировых брендов.

PEAK SPORT — это новый спортивный бренд для российского рынка. Несмотря на свое присутствие более чем в 70 странах, в России он появился только в 2013 г. Бренд PEAK начал свой путь развития в 1989 г., а уже в 1997 г. PEAK стал самой известной торговой маркой в Китае. Популярность данной марки подтверждают следующие факты:

- десять олимпийских сборных экипированы в PEAK;
- шесть игроков NBA играют в обуви PEAK;
- более 20 национальных команд по различным видам спорта экипированы в PEAK;
- PEAK является глобальным партнером FIBA (Международная федерация баскетбола), WTA (Женская теннисная ассоциация), IAAF (Международная ассоциация легкоатлетических федераций);
- у PEAK имеется более 7 тыс. магазинов по миру;
- у PEAK имеется четыре дизайнерских центра.

Условия покупки франшизы: первоначальный взнос отсутствует; инвестиции — от 600 тыс. до 1 млн р.; роялти отсутствуют; срок окупаемости — от шести месяцев.

Tea Funny World (источник: <http://mir-restoratora.ru/?p=12839>). Напиток Bubble Tea придумали в Таиланде. Его основа — качественный чай, класс которого выше среднего, с очень демократичной ценой.

Виды чая — натуральный тайваньский жасминовый чай, японский чай «зеленый порошок», «улун» и «эрл грей». В чай добавляются сиропы на основе натурального фруктового пюре. Но самое интересное — это добавление в чай оригинальных лопающихся шариков «поппинг боб», которые готовятся из морских водорослей агар-агар. Внутри каждого шарика — сок. Ассортимент вкуса Bubble Tea постоянно расширяется.

Франшиза Bubble Tea пользуется популярностью у предпринимателей. Начальные инвестиции достаточно скромные — примерно

1 200 тыс. р. при открытии точки площадью 10 квадратных метров. Плюс к этому франшизу Tea Funny можно приобрести буквально с нуля: компания заключила договор с одним из крупнейших банков, и теперь бизнесмен может получить целевое финансирование от банка. В любом отделении этого банка можно оставить заявку на оформление целевого кредита для покупки франшизы и оборудования. Кроме того, компания Tea Funny World стремится оказывать качественную поддержку каждому своему франчайзи.

В поддержку открываемой точки для каждого региона сотрудники компании разрабатывают маркетинговую программу. Для проведения рекламной промоакции выделяют дополнительные ингредиенты. Компания учитывает географические, климатические особенности каждого региона. Так, в России долго длятся холода. Поэтому в Bubble Tea разработана специальная «горячая» линейка чаев. Такое разнообразие ассортимента помогает поддерживать продажи на должном уровне круглый год.

Франшиза Bubble Tea предусматривает разный формат торговых точек: киоск, кафе, стрит-ритейл или павильон в торговом центре. Также это может быть формат «кафе в кафе», когда владелец большого кафе оптимизирует свою торговую площадь.

В компании Tea Funny World утверждают, что показатели работы по франшизе радуют: в среднем восемь из десяти клиентов, посетившие точку, становятся постоянными. Оригинальный продукт и качественное обслуживание, безусловно, притягивают все больше клиентов. Все это позволяет бизнесменам, купившим франшизу Bubble Tea, купить все для bubble tea в одном месте, открывать новые точки — одну за другой. Доход на вложенные средства составляет более 100 % годовых. Период окупаемости — от трех до шести месяцев. Инвестиции в запуск одной точки — 1,2 млн р.; срок окупаемости — от четырех месяцев, паушальный взнос — от 299 тыс. р., роялти — от 2 до 8 %. В первый год франчайзинг-партнеры Tea Funny освобождаются от уплаты роялти.

Условия франшизы. Информационная и маркетинговая поддержка на всех этапах развития бизнеса. Обучение ведущего специалиста и владельца чайной за счет компании, организация выездного обучения для персонала. Право использования бренда BUBBLEMANIA.

Вступительный взнос — 450 тыс. р.

Роялти — нет

Первоначальные инвестиции — от 1 500–2 500 тыс. р.

Требования к франчайзи: желание работать в строго регламентированном формате на развитие и популяризацию бренда.

Требования к помещению: площадь помещения от 10 до 60 квадратных метров в зависимости от выбранного формата. Наличие централизованного холодного водоснабжения и канализации обязательно.

Woki Doki (источник: <http://www.wokidoki.biz>). Китайская еда и лапша в коробочках сейчас очень популярна. Франчайзинг Woki Doki может быть в любом формате — служба доставки еды, кафе у дома, точка выдачи, ресторан на фудкорте в торговом центре. Фастфуд очень популярен во всем мире и устойчив к финансовым кризисам. Это инновационный фастфуд, то, что уже развито в европейских странах и в самых продвинутых городах планеты.

Woki Doki разработало полезное меню с низкой себестоимостью, сбалансированное по ингредиентам, которое нравится всем — и детям, и взрослым, любителям мяса, любителям рыбы и даже вегетарианцам!

Условия приобретения франшизы: инвестиции — 999 дол.; вступительный взнос — отсутствует; роялти — 1 % от оборота в месяц. В сумму инвестиций входит покупка технологического оборудования, посуды, первая закупка продуктов, офисной техники, рекламной продукции, коробочек для китайской еды, обучение приготовлению нашего меню, онлайн-консалтинг по открытию, онлайн-обучение поваров.

Окупаемость франшизы — от шести месяцев. Чистая прибыль — от 500 до 1 000 дол. Условия реализации франшизы: помещение — от 3 квадратных метров, вода, электричество, вытяжка, персонал — 1–2 человека.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие критерии используются для классификации организационно-правовых форм международного бизнеса?

2. Какие формы бизнеса могут использовать иностранные компании на китайском рынке?

3. Какие формы бизнеса разрешается использовать иностранным компаниям на рынке России.

Контрольное задание

Проанализируйте преимущества и недостатки различных форм бизнеса для рынка России и КНР. Заполните таблицу. Обобщите выводы.

Форма взаимодействия	Китай		Россия	
	Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки
Международная торговля				
Лицензирование				
Франчайзинг				
Контракт-менеджмент				
Сопроизводство				
Картель				
Синдикат				
Концерн				
Пул				
Консорциум				
Финансово-промышленная группа				
Международный стратегический альянс				
Совместные предприятия				
Многонациональная компания				

Рекомендуемая литература

Куприянов С.В. Организация и техника внешнеэкономических операций [Электронный ресурс] : учеб. пособие / С.В. Куприянов, К.С. Борзенкова. — 2-е изд. — Белгород : Белгор. гос. технолог. ун-т им. В.Г. Шухова, 2017. — 179 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/80431.html>.

Воробьева Н.В. Международное торговое дело [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Н.В. Воробьева, И.В. Козел. — Ставрополь : Ставроп. гос. аграр. ун-т, 2016. — 132 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/76034.html>.

Михалкин В.А. Организация и формы международного бизнеса : учеб. пособие / В.А. Михалкин. — М. : Магистр : Инфра-М, 2015. — 448 с.

4. ВНЕШНЯЯ СРЕДА МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ

Среда международного бизнеса представляет собой совокупность факторов, влияющих на результативность деловых операций. Для компании особое значение имеют факторы, находящиеся за пределами ее контроля и образующие ее внешнее окружение. Эту совокупность факторов принято называть внешней средой. Учитывая, что количество и разнообразие факторов внешней среды велико, взаимосвязи и взаимозависимости между ними сложны и иерархичны, динамика изменений постоянно возрастает, исследование и оценка внешней среды представляют собой, с одной стороны, весьма актуальную задачу, с другой — достаточно сложную проблему, решение которой требует использования больших объемов информации и современных методов ее обработки.

В структуре внешней среды международного бизнеса наибольшее значение имеют следующие группы факторов: политико-правовые, экономические, социокультурные, технологические.

Оценку состояния, динамику изменения и последствия влияния на деловые операции международной компании выделенных факторов можно осуществить с помощью *PEST-анализа*. Аббревиатура PEST расшифровывается следующим образом:

- P** — political factors;
- E** — economic factors;
- S** — social factors;
- T** — technological factors.

Анализ выполняется по схеме «фактор — компания». Алгоритм анализа включает следующие действия:

1. Определяется состав факторов внешней среды, имеющих *высокую вероятность реализации и воздействия*.

2. Оценивается *значимость* влияния каждого фактора для компании с помощью определенного веса (значение веса определяется по шкале от 0 до 1; сумма весов должна быть равна 1).

3. Дается оценка *степени влияния* (как положительного, так и отрицательного) каждого фактора на результативность деловой активности компании. Количественная оценка степени влияния выполняется на основе числовой шкалы. (Например, от 0 до 10, где 0 означает крайне

негативное влияние фактора на результативность компании, 10 — крайне позитивное влияние оцениваемого фактора.)

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данной компании.

Суммарная оценка дает представление о характере влияния внешней среды на результативность деловых операций и о способности компании развиваться в сложившихся условиях.

Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым — вес и сила их влияния, оцениваемые в баллах, рангах и других единицах измерения. Общая схема проведения PEST-анализа представлена в табл. 4.1.

Таблица 4.1

PEST-анализ факторов внешней среды компании

Фактор	Вес, баллов	Сила влияния фактора, баллов	Взвешенная оценка силы влияния фактора
...	0,3	10	3,0
...	0,5	0	0
...	0,1	10	1,0
...	0,1	9	0,9
<i>Итого</i>			4,9

Суммарная взвешенная оценка показывает, что оцениваемая группа факторов внешней среды не оказывает негативного влияния на ее результативность и создает нейтральный фон для развития компании.

Предложенную матрицу можно формировать по годам, что позволит получить оценку динамики влияния данных факторов.

Для оценки влияния внешней среды на результативность компании в разрезе каждой группы факторов проводят по отдельным параметрам и показателям (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Стандартная матрица PEST-анализа

Параметр	Показатель
<i>1. Политические факторы</i>	
Политическая стабильность	Военные конфликты
	Забастовки

Параметр	Показатель
	Выступления сторонников оппозиции
Стабильность национального законодательства	Частота изменения Возможность введения новых законов, ограничивающих деятельность иностранных компаний Возможность изменения налогового законодательства
Вмешательство государства	Господдержка отраслей, предприятий Государственное регулирование конкуренции в отрасли
Бюрократизация государственных структур	Уровень коррупции Наличие бюрократических процедур
<i>2. Экономические факторы</i>	
Уровень развития экономики	ВВП на душу населения Доля ВВП страны в мировом ВВП
Стабильность экономики, экономический рост	Уровень инфляции Динамика курса национальной валюты Динамика ставки рефинансирования Уровень безработицы Темпы экономического роста Глобализация экономики Уровень располагаемого дохода населения Уровень тарифов Уровень развития производственной инфраструктуры
<i>3. Социокультурные факторы</i>	
Демография	Численность населения Движение населения (убыль или прирост) Половозрастная структура населения
Уровень социального развития	Уровень образования Уровень здравоохранения Уровень преступности
Социальная мобильность	Внешняя / внутренняя миграция Миграционные потоки (село — город, город — село)
Культурные перемены	Религия Традиции и обычаи Уровень, стиль жизни Важные культурные ценности, нормы поведения, табу Изменение вкусов и предпочтений населения Устоявшиеся мифы и предубеждения

Параметр	Показатель
<i>4. Технологические факторы</i>	
Ключевые технологии, используемые на рынке	Инновации в оборудовании, материалах, ноу-хау в бизнес-моделях и методах ведения бизнеса Инновации в информационных технологиях Влияние Интернета и мобильных технологий на развитие рынка
НИОКР	Скорость обновления и освоения новых технологий Уровень цифровизации рынка

Значение предлагаемого алгоритма PEST-анализа заключается в возможности на его основе получить комплексное представление о наличии факторов, оказывающих существенное влияние на деятельность компании на зарубежном рынке, оценить направление этого влияния, спрогнозировать риски и последствия и, таким образом, предусмотреть альтернативные варианты развития событий. Представленные матрицы являются удобным инструментом визуализации результатов исследования.

Кейс 4.1. «Прогрейн.ру» — мир сои

Источник: <https://www.semencesprograin.ru>

Задание. Учитывая специфику производства компании, проанализируйте внешнюю среду и сделайте вывод относительно возможности открытия филиалов компании в КНР и РФ.

«Семанс Прогрейн» является крупнейшей частной канадской компанией с собственной селекционной программой. Она была основана в 1980 г. семьей новаторов, деятельность которых специализировалась в сельскохозяйственной отрасли. Благодаря их стараниям зародилась идея выращивания сои, приспособленной к условиям и климату Квебека.

Применение новейших технологий и передовой уникальный опыт позволили компании «Семанс Прогрейн», расположенной в Сент-Сезаре, вблизи Монреалья, в центре Квебека, стать ключевым игроком в сельском хозяйстве Канады.



«В том, что соя — это культура, которая широко выращивается на землях Квебека, есть огромная заслуга семьи Летурно».

Опыт выращивания культуры специалисты компании успешно передают представительствам компании, расположенным в разных точках земного шара. Опытные специалисты непрерывно ведут работу по усовершенствованию генетического материала. Основная цель — позиционирование соевых бобов как передовой продукции эксклюзивного качества. Уникальный опыт и применение новейших технологий позволили компании стать мировым лидером в создании сортов сои высшего качества по всем показателям, интересующим переработчиков товарной сои и сельхозтоваропроизводителей.

Селекционный центр и семенной завод компании являются одними из самых современных во всем мире. Главная особенность компании — это производство ранних сортов сои с высоким протеином, приспособленных к суровым климатическим условиям. Специалисты компании ведут непрерывную работу по поддержанию и усовершенствованию генетического материала с целью позиционирования его на рынке как передовой современной генетики исключительного качества.

В нынешнем году компания «Прогрейн» зарегистрировала несколько новых сортов с еще более укороченным сроком созревания и высокой долей содержания протеина (до 50,4 %). Сортоиспытания проводятся на регулярной основе и позволяют выявлять наиболее подходящие для каждого региона сорта. Уже выведено 36 специальных, модифицированных и классических сортов. Как минимум 8–9 сортов сои Prograin полностью приспособлены для российского климата.

Кейс 4.2. Alberto Guardiani — крупнейший производитель обуви

Источник: <https://www.albertoguardiani.com/ru>

Задание. Выполните PEST-анализ для компании Альберто Гуардиани с целью определения влияния на результативность деловых операций факторов внешней среды в случае открытия подразделения компании в России.

Alberto Guardiani является динамично развивающейся компанией обувного бренда. История этой марки длится уже больше полувека. Дизайнеры этой компании сумели скомбинировать в своей продукции и старинные традиции, и современные направления.

Годом основания организации считается 1947-й. Компания родилась в небольшом итальянском городе Монтегранаро. В этом городе жило множество хороших обувщиков. Но однажды два обычных бедных кузнеца, Дино и Луиджи Гуардиани, решили открыть небольшую лавку по реализации мужской обуви из качественного сырья. Но в 1972 г. основной владелец лавки, Дино, скончался, и поэтому руководить маленькой мастерской стал молодой будущий модельер Альберто Гуардиани. Альберто являлся старшим сыном Дино, и бизнес автоматически перешел в его руки.

Всемирную известность марка получила в 80-е гг., когда Альберто тщательно рекламировал свою продукцию в разных странах. Именитые фотографы и люди из мира большой моды обратили внимание на редчайшие элементы коллекций Альберто.

90-е гг. XX в. запомнились тем, что Альберто начал сотрудничество с масштабными брендами, такими как Gianfranco Ferre, Jill Sander и др. Самый первый шоу-рум открылся в этом же году в городе Милане. Через пять лет дизайнерам удалось открыть свой первый собственный бутик с фирменной одеждой и аксессуарами в Неаполе. С этого дня и началось массовое открытие бутиков по всему миру, по всем городам, но в основном — в Италии. На сегодняшний день любой человек может позволить себе приобрести обувь от Альберто в интернет-магазинах.

Функциональность и особенная красота — вот чем отличаются коллекции бренда Альберто Гуардиани от остальных марок. С самого

начала существования специализацией компании была именно мужская обувь. А потом, уже в современное время — в 2002–2009 гг., стали производиться и дебютные коллекции спортивной обуви для мужчин, для маленьких детей, а также для женщин. Такая обувь получила большое признание со стороны покупателей, успех появился в одно мгновение, благодаря чему Гуардиани и решил открыть еще больше новых магазинов в разных городах.

Все коллекции обуви этой итальянской организации обладают изящным стилем, невероятным и необычным дизайном и высшей степенью удобства. Если говорить о самой первой коллекции не мужской, а женской обуви, то она появилась только в 1999 г. Модельер знает, что для женщин в обуви самое главное — это удобство и комфорт, а также элегантный внешний вид. Именно поэтому он старается создавать усовершенствованные модели, чтобы любая женщина не жертвовала красотой обуви ради своего комфорта.

Легкие воздушные босоножки, украшенные необычным декором мокасины, уникальные ботиночки и изящные туфельки на высоких каблуках понравятся любым современным дамам, для которых чувство личного предпочтения и стиля важнее, чем постоянное следование за модными тенденциями. Дизайнеры и модельеры этой крупной компании вкладывают большую любовь и душевную теплоту в создание каждого элемента, несмотря на то что производство никогда не стоит на месте.

Обувь итальянской, уже масштабной компании Альберто Гуардиани, — это лучший выбор для тех людей, которые мечтают путешествовать по миру.

Кейс 4.3. Иностранные производители недовольны российским рынком лекарств

Источник: <http://www.tks.ru/reviews/2016/03/11/01>

Задание. Познакомьтесь с результатами исследования российского рынка лекарств, представленными в докладе Ассоциации фармацевтических компаний США. Выявите факторы, оказывающие негативное

влияние на результативность деятельности американских фармацевтических компаний, оперирующих на российском рынке.

Как следует из февральского доклада Ассоциации фармацевтических компаний США, американские производители лекарств сталкиваются с множественными барьерами при доступе как на коммерческий, так и на государственный сегменты российского фармацевтического рынка. К дискриминации в том числе приводят последние законодательные инициативы Минпромторга и Федеральной антимонопольной службы (ФАС), в частности о принудительном лицензировании ВИЧ-препаратов.

Американские фармпроизводители (в РФ, в частности, работают AbbVie, AstraZeneca, Bayer, Johnson&Johnson, Novartis, Pfizer, Sanofi) считают, что российское законодательство недостаточно защищает права на интеллектуальную собственность, следует из доклада Ассоциации фармацевтических компаний Америки (PhRMA). «Члены PhRMA также сталкиваются с многочисленными барьерами, препятствующими доступу на рынки в России, особенно из-за политики замещения импорта», — отмечается в документе. Как следует из доклада, основной проблемой для американских компаний становится невозможность защитить патенты на производство лекарств. Российские производители, отмечают американские эксперты, могут регистрировать аналоги препаратов, срок патента на которые еще не истек. Судебные решения в случае подачи иска компанией-патентообладателем, как показывает практика, обычно выносятся не в их пользу. В том же случае, когда суд все-таки выносит запрет на производство без патента, срок, необходимый для прохождения всех судебных процедур, позволяет таким компаниям выпустить препарат на рынок.

Чтобы решить эту проблему, в России необходимо ввести механизм, позволяющий улаживать патентные споры до получения компанией регистрации препарата. С неменьшими сложностями американские компании сталкиваются и в государственном сегменте российского фармрынка. «Несмотря на обязательства, принятые Россией в качестве члена Всемирной торговой организации, она продолжает дискриминировать иностранные компании на государственных торгах по закупке лекарств», — отмечают эксперты PhRMA, оценивая регулирую-

щую деятельность Минпромторга. Принятие законопроекта «третий лишний», запрещающего участие иностранных производителей в торгах по закупке лекарств и медтехники для госнужд при наличии двух российских компаний, вводит основу для «дискриминационной практики». Авторы доклада также негативно оценивают инициативу российского правительства законодательно закрепить монопольное право поставки препаратов для лечения ВИЧ и гепатита за одной из российских компаний. Кроме того, Россия активно занимается поддержкой локальных производств через выдачу различных субсидий. В совокупности эти действия властей нарушают обязательства России как члена ВТО и препятствуют доступу российских пациентов к необходимым лекарствам, следует из документа.

Критику американских производителей также вызвал ряд инициатив ФАС, в частности поправки к федеральному закону о государственных и муниципальных закупках, которые позволят ведомству определять, не являются ли патенты компаний «необоснованно выданными для небольших модификаций уже существующих лекарственных средств». Патентная защита в таком случае, по мнению ФАС, негативно влияет на конкуренцию и государственные цены. «В случае принятия эти поправки неправомерно ограничат в России наличие патентов на инновационные лекарственные средства, снизят стимулы к инновациям и опять же будут противоречить обязательствам России в ВТО», — отмечают эксперты PhRMA.

Кейс 4.4. Крупнейший кондитерский холдинг России активно осваивает китайский рынок

Источник: <https://news.rambler.ru/other/39012846-krupneyshiy-konditerskiy-holding-rossii-aktivno-osvaivaet-kitayskiy-rynok>

Задание. Оцените влияние внешних факторов на результативность деятельности концерна «Бабаевский» на китайском рынке. Оцените перспективы реализации планов российского концерна по расширению своего присутствия на китайском рынке. Обоснуйте выводы представлением факторов, оказывающих позитивное влияние на деловые операции.

Российский холдинг «Объединенные кондитеры» планирует расширить свое присутствие на китайском рынке.

«Сделать так, чтобы как можно больше китайцев полюбили российские конфеты, — это наша миссия и мечта», — заявил представитель российского холдинга «Объединенные кондитеры» в Китае Владимир Морозов.

Компания, в которой он работает, производит и продает более 4 тыс. видов кондитерских изделий, главным образом конфеты.

«Во время традиционных китайских праздников, таких как Праздник середины осени и Праздник весны, на столах китайцев непременно появляются конфеты, это можно считать частью китайской культуры. Российские конфеты, благодаря своему насыщенному вкусу и отменному качеству, имеют хорошие перспективы на китайском рынке», — сообщил информагентству Синьхуа В. Морозов. В прошлом году холдинг «Объединенные кондитеры» реализовал в Китае 1 850 т продукции, основными рынками сбыта для него стали провинции Хэйлунцзян, Хунань и Сычуань. Российская компания планирует еще больше расширить свое присутствие на китайском рынке и реализовать в 2019 г. около 4 тыс. т продукции.

Холдинг «Объединенные кондитеры» является крупнейшим кондитерским предприятием в Восточной Европе, объединяя 19 фабрик по всей России, в том числе крупнейшие московские предприятия «Красный Октябрь», «Кондитерский концерн «Бабаевский», «Рот Фронт». В последние годы российские продукты питания постепенно завоевывают все большее признание китайских потребителей, что открывает огромные возможности для развития бизнеса в этой сфере.

Вопросы для самоконтроля

1. Каким образом можно структурировать внешнюю среду международного бизнеса?
2. Каковы особенности социокультурного сечения внешней среды?
3. Какие измерения используются для характеристики политико-правового сечения внешней среды международного бизнеса?

4. Что составляет основу экономического сечения внешней среды международного бизнеса?

Контрольное задание

Определите параметры и показатели оценки политико-правовых, экономических, социокультурных, технологических факторов китайского рынка фармацевтической продукции с позиций российских фармацевтических компаний. Представьте полученные результаты исследования в таблице.

Параметры	Показатели
<i>Политические факторы</i>	
...	...
	...
<i>Экономические факторы</i>	
...	...
	...
<i>Социокультурные факторы</i>	
...	...
	...
<i>Технологические факторы</i>	
...	...
	...

Рекомендуемая литература

Мировая экономика и международные экономические отношения : практикум / под ред. В.К. Поспелова. — М. : Вуз. учеб. : Инфра-М, 2018. — 136 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/926578>.

Международный бизнес. Теория и практика : учебник для бакалавров / А.И. Погорлецкий [и др.] ; под ред. А.И. Погорлецкого, С.Ф. Сутырина. — М. : Юрайт, 2017. — 733 с. — (Сер.: Бакалавр. Академический курс).

Международный бизнес. Теория и практика : учебник для бакалавров / под ред. А.И. Погорлецкого, С.Ф. Сутырина. — М. : Юрайт, 2014. — 733 с. — (Сер.: Бакалавр. Углубленный курс).

5. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ

Под внутренней средой понимается совокупность всех внутренних факторов организации, которые определяют процессы ее жизнедеятельности.

Международная компания представляет собой сложную систему, состоящую из разнородных элементов, находящихся в постоянном взаимодействии и взаимозависимости. Результатом этого взаимодействия является функционирование компании в условиях иностранного рынка. При этом возможности и перспективы развития компании зависят от величины ее ресурсного потенциала, технологической оснащенности производственного процесса, результативности управленческих технологий, компетенции сотрудников и других внутренних факторов.

Разработка адекватных стратегий развития международной компании в условиях иностранного рынка (рынков) должна опираться на объективную оценку и анализ маркетинговых, финансовых, производственных и кадрово-организационных факторов, формирующих внутреннюю среду международной компании. При этом необходимо не только осуществить «инвентаризацию» имеющихся ресурсов, выявить конкурентные преимущества, но и определить сильные и слабые стороны международной компании и исходящие из ее ближайшего окружения (внешней среды) возможности и угрозы.

Наиболее распространенным инструментом исследования, позволяющим в комплексе оценить внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании, является SWOT-анализ. Аббревиатура SWOT означает:

S (strengths) — сильные стороны — преимущества организации;

W (weaknesses) — слабости — недостатки организации;

O (opportunities) — возможности — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;

T (threats) — угрозы — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Алгоритм проведения SWOT-анализа включает:

1. Определение ключевых факторов внутренней среды.

2. Выбор параметров и критериев оценки факторов внутренней среды.

3. Определение ключевых факторов внешней среды, обуславливающих развитие международной компании.

4. Определение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз международной компании.

5. Выбор наиболее значимых с точки зрения перспектив развития возможностей и наиболее разрушительных с точки зрения последствий для компании угроз.

6. Формирование групп: возможности — сильные стороны; возможности — слабые стороны; угрозы — сильные стороны; угрозы — слабые стороны.

7. Комплексная оценка возможностей и угроз внешней среды с учетом сильных и слабых сторон компании.

8. Формирование основных стратегических направлений развития и (или) программы решения текущих проблем компании с учетом их важности.

До начала анализа факторов внешней среды необходимо определиться с ключевыми факторами, создающими конкурентные преимущества компании и обуславливающими возможности выживаемости, развития, роста и прибыльности бизнеса на зарубежном рынке. К таким факторам могут относиться:

– потенциал сотрудников компании, их квалификация, мотивация, лояльность;

– продуктовой портфель, объемы продаж, доля рынка, прибыльность по каждому из продуктов или продуктовой группе, качество, имидж марки;

– устойчивость конкурентного преимущества (например, размер ресурсной базы или наличие патентованных технологий);

– максимально приемлемые цены, политика скидок и других программ стимулирования сбыта;

– производственный процесс, используемые технологии, оборудование.

В соответствии со спецификой деятельности компании не исключаются и другие факторы, в том числе маркетинговые, управленческие, организационные.

Для оценки каждого фактора необходимо выбрать соответствующий параметр (параметры) оценки.

В процессе оценки внешней среды рекомендуется проанализировать следующие факторы:

- спрос, поведение покупателей;
- конкурентная среда, образованная четырьмя конкурентными силами по Портеру: рыночная сила потребителей и поставщиков, угроза со стороны товаров-субститутов (заменителей), барьеры входа на рынок;
- законодательство и политическая среда;
- экономическое положение страны, региона;
- социально-демографические факторы;
- технологическая среда.

Параметры для оценки внешней среды описывались в предыдущем разделе. Результаты «инвентаризации» факторов внешней среды и ресурсов компании заносятся в матрицу. В табл. 5.1 приведен один из вариантов базовой матрицы SWOT.

Таблица 5.1

SWOT-анализ базовый

Наименование	Подробное описание
<i>Сильные стороны</i>	
1. Высокое качество продукции	Основано на уникальной технологии производства, создает конкурентное преимущество, требующее время для имитации компаниями-конкурентами
2.
<i>Слабые стороны</i>	
1. Узкий ассортимент продукции	Ориентирован на небольшой сегмент покупателей с высоким уровнем доходов; ограничивает привлечение потребителей с низким и средним уровнем доходов, которые могут стать основным по прибыли сегментом
2.

Наименование	Подробное описание
<i>Возможности</i>	
1. Повышение уровня жизни	Позволяет расширить сегмент за счет привлечения покупателей среднего и низшего сегментов, увеличить товарооборот, увеличить прибыль
2.
<i>Угрозы</i>	
1. Высокая подверженность изменениям таможенного законодательства	Введение регулятивных мер может вызвать перебои с поставками, замедление товарооборота, уменьшение оборотных средств, сокращение прибыли

В деятельности российских компаний наибольшее распространение получила стандартная форма матрицы SWOT-анализа (табл. 5.2).

Таблица 5.2

Стандартная матрица SWOT-анализа

<i>Сильные стороны</i>	<i>Возможности</i>
1. ...	1. ...
2. ...	2. ...
3. ...	3. ...
<i>Слабые стороны</i>	<i>Угрозы</i>
1. ...	1. ...
2. ...	2. ...
3. ...	3. ...

Преимуществом стандартной матрицы является возможность более наглядного сопоставления факторов внешней и внутренней среды и их комбинирования в пары: сильные стороны — возможности, сильные стороны — угрозы, слабые стороны — возможности, слабые стороны — угрозы.

Выявленные в процессе анализа факторов внешней среды возможности и угрозы необходимо оценить с точки зрения вероятности их появления и последствий для компании. С этой целью формируются матрицы угроз и возможностей (табл. 5.3, 5.4).

С точки зрения необходимости концентрации усилий и средств наиболее приоритетными для компании являются угрозы, находящиеся в квадратах: ВР, ВТ, СР, СТ. Представленные в указанных квадратах

события с достаточно высокой степенью вероятности могут иметь драматические последствия для компании.

Таблица 5.3

Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Последствия реализации угроз		
	Разрушительные (Р)	Тяжелые (Т)	Легкие (Л)
Высокая (В)	ВР 1. ... 2. ...	ВТ 1. ... 2. ...	ВЛ 1. ...
Средняя (С)	СР 1. ... 2. ...	СТ 1. ...	СЛ 1. ...
Низкая (Н)	НР 1. ...	НТ 1. ...	НЛ 1. ...

В целях выработки адекватной стратегии развития компании, учитывающей наиболее разрушительные угрозы и риски их возникновения, необходимо выявить самые благоприятные и реалистичные возможности, которые проецирует на компанию ее внешнее окружение. Для этого формируется матрица возможностей.

Таблица 5.4

Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	ВС 1. ... 2. ...	ВУ 3. ... 4. ...	ВМ 2. ...
Средняя (С)	СС 3. ... 4. ...	СУ 2. ...	СМ 2. ...
Низкая (Н)	НС 1. ...	НУ 1. ...	НМ 2. ...

Очевидно, что стратегия развития компании в условиях окружающей ее внешней среды должна строиться на основе факторов, представленных в квадратах ВС, ВУ, СС, СУ. События и факторы, сконцентри-

рованные в указанных квадратах, создают благоприятный фон для развития компании.

Таким образом, оценка возможностей и угроз позволяет сгруппировать факторы внешней и внутренней среды и на их основе разработать стратегию, адекватную ситуации и отвечающую внутренним возможностям компании. Группировка факторов внутренней и внешней среды выполняется с помощью матрицы комплексного анализа (табл. 5.5).

Таблица 5.5

Комплексный анализ факторов внешней
и внутренней среды компании «...»

	Описание	Сильные стороны			Слабые стороны		
В О З М О Ж Н О С Т И	1. Повышение уровня жизни	Высокое качество продукции	Узкий ассортимент продукции
	2. ...						
	3. ...						
У Г Р О З Ы	1. Высокая подверженность изменениям таможенного законодательства	Опыт работы на внешнем рынке	Недиверсифицированные источники поставок сырья
	2. ...						
	3. ...						

Сопоставляя все пункты из четырех групп факторов, представленных в матрице комплексного анализа, можно разработать соответствующие стратегии или конкретные шаги, которые позволят:

– разработать стратегию роста (сочетание групп «сильные стороны — возможности»);

- разработать стратегию защиты от вероятных разрушительных угроз (сочетание групп «сильные стороны — угрозы»);
- разработать стратегию укрепления своего положения (сочетание групп «слабые стороны — возможности»);
- разработать стратегию решения потенциальных проблем (сочетание групп «слабые стороны — угрозы»).

Следует отметить, что использование матрицы комплексного анализа для разработки стратегий представляет собой долгий методичный перебор факторов и перспектив, в результате которого можно увидеть всю ресурсную базу и потенциальные пути развития организации.

Кейс 5.1. Высококачественные смартфоны Huawei Technologies Co., Ltd

Источник: <http://php-web.info/articles/random/huawei-technologies-co-ltd>

Задание. Выполните SWOT-анализ для оценки перспектив освоения компанией Huawei Technologies Co., Ltd российского сегмента высококачественных смартфонов. Выявите сильные и слабые стороны компании, определите возможности и перспективы ее развития в регионах России. Какие шаги может предпринять компания для минимизации своих рисков?

Huawei Technologies Co., Ltd основана бывшим инженером Народно-освободительной армии Китая Жэнем Чжэнфэем в 1987 г. Продукция Huawei включает оборудование беспроводных сетей, сетевые устройства (оптические устройства, маршрутизаторы, сетевые коммутаторы), приложения и аппаратное обеспечение (услуги мобильной передачи данных), терминалы, потребительские устройства (смартфоны, планшеты).

На начало 2012 г. в компании работало более 110 тыс. человек, а в 2018 г. — уже 180 тыс. человек. В 2018 г. в компании насчитывалось 8 региональных отделений и около 100 филиалов по всему миру.

Huawei имеет 20 научно-исследовательских центров в разных странах, включая Китай, США, Германию, Турцию, Индию (Бангалор),

Швецию (Стокгольм) и Россию (Москва). Компания создала совместные инновационные центры с такими крупными мировыми операторами связи, как Vodafone Group, BT Group, Telecom Italia, France Telecom, Telefonica, Deutsche Telekom. Ежегодно Huawei инвестирует в исследования и разработки не менее 10 % от объема подписанных контрактов (1,26 млрд дол.), оставаясь одним из ведущих (13-е место) предприятий среди компаний всего мира по количеству поданных патентных заявок — 26,8 тыс. На выставке электроники и бытовой техники IFA 2017 в августе компания Huawei представила систему Kirin 970, имеющую блок «искусственного интеллекта». Данную систему на чипе в ноябре 2017 г. GizChina назвало самой мощной по скорости передачи данных. 19 июля 2018 г. Huawei представила мобильный процессор Kirin 710, производимый по 12-нанометровой технологии.

Основные показатели деятельности. Выручка в 2007 г. — 12,5 млрд дол. (рост на 48 % в сравнении с 2006 г.). Большую часть контрактов в 2007 г. — около 72 % — Huawei заключила на зарубежных или международных рынках. В сегменте мобильной связи 45 % всех новых контрактов Huawei пришлось на создание инфраструктуры UMTS/HSDPA и 44,8 % — на построение сетей CDMA. Заказчиками Huawei являются 35 из 50 крупнейших мировых операторов связи. В 2007 г. Huawei подписала 34 контракта в сфере управляемых сервисов, включая контракт с Vodafone, China Mobile, Etisalat и MNT Group.

Выручка в 2008 г. — 23,3 млрд дол. (рост на 46 %), чистая прибыль — 1,15 млрд дол. В 2008 г. рентабельность операционной прибыли Huawei увеличилась с 3 до 13 %.

Выручка в 2009 г. — 21,5 млрд дол. (снижение на 7,7 %). Чистая прибыль компании, по сравнению с прошлым годом, выросла в 2,3 раза и составила 2,7 млрд дол. Доход от продаж — 21,8 млрд (увеличение на 19 %). Рентабельность чистой прибыли — 12,2 %.

В 2017 г. выручка компании достигла 75,103 млрд дол., операционная прибыль — 6,842 млрд, чистая прибыль — 5,335 млрд. Продано 139 млн смартфонов.

В 2018 г. выручка компании достигла 92 млрд дол., прирост товарооборота составил 15 %, продано 153 млн смартфонов.

Компания неоднократно критиковалась за недобросовестные методы разработки продуктов. В частности, в 2003 г. суд штата Техас (США) принял к производству иск компании Cisco Systems, ответчиками по которому выступали Huawei Technologies и 3Com. В исковом заявлении утверждалось, что операционная система VRP и документация к маршрутизаторам Quidway скопированы с исходных текстов, принадлежащих Cisco Systems. В заявлении были представлены доказательства, включающие идентичные образцы кода, идентичные имена процедур и дефекты, аналогичные операционной системе Cisco IOS. Этот иск был урегулирован во внесудебном порядке.

В 2004 г. сотрудник компании Huawei Чжу Ибинь (Zhu Yibin) был задержан охраной во внерабочее время на выставке SuperComm при разборке и фотографировании оборудования конкурирующей фирмы. Чжу Ибинь был зарегистрирован на выставке как посетитель от фиктивной компании Weihua. В обоих случаях компания Huawei официально перенесла ответственность на недобросовестных сотрудников.

Коммерческий шпионаж. В феврале 2009 г. пресс-служба индонезийского оператора мобильной связи Excelcomindo Pratama сообщила о задержании сотрудника компании Huawei при попытке копирования служебной документации после проникновения в кабинет начальника управления планирования сети.

Недобросовестная реклама. Компания заявляет, что «основная продукция производится на базе микросхем ASIC собственной разработки и общей платформы для обеспечения соответствующего качества и экономической выгоды». Это заявление компании напрямую противоречит данным сторонних производителей микросхем, таких как EZChip, Xelerated и Dune Networks, совокупно обеспечивающих полный набор микросхем для сетевого оборудования компании. В октябре 2004 г. Huawei выделил разработку микросхем в отдельное предприятие HiSilicon, однако оно не является производителем сетевых процессоров. В рекламе Huawei P9 с двойной камерой Leica компания показывала отличные примеры снимков на этот смартфон. Китайские маркетологи выдали за снимок на Huawei P9 фотографию, сделанную на профессиональную камеру. Это удалось выяснить по метаданным изображения: снимок был сделан на зеркальную камеру Canon EOS 5D Mark III.

В настоящий момент компания поставляет продукцию в основном в развивающиеся страны. В этих странах компания Huawei занимает 3-е место по объему продаж смартфонов, уступая лишь таким гигантам, как Samsung и Apple. В последнее время компания Huawei подтверждает переход в данном сегменте от продажи дешевых телефонов на поставки высококачественных смартфонов. Она планирует увеличить поставки смартфонов на треть в 2019 г.

Кейс 5.2. Xiaomi — флагман китайского рынка IT-технологий

Источник: <https://2cent.ru/brand/xiaomi>

Задание. В планах компании Xiaomi увеличить свое присутствие на российском рынке. Проанализируйте факторы внешней и внутренней среды с позиций китайской компании на российском рынке. Подумайте, какие сильные стороны компании и возможности внешней среды могут максимально снизить угрозы и риски компании, предложите свои варианты развития российского сегмента.

Китайская компания основана Лэй Цзюнем в 2010 г. С 2018 г. является публичной. Занимает шестое место в мире и третье место в Китае по объему производства (продаж). Деятельность компании началась с разработки Android-прошивки MIUI.

В 2011 г. был выпущен собственный телефон компании — первое устройство с изначально предустановленным MIUI, конкурентоспособными техническими характеристиками и невысокой ценой. В 2012 г. выпущен второй смартфон с более высокими характеристиками, а также вышла улучшенная версия Mi 1 Plus.

Компания отличается высокой динамикой обновления ассортимента: ежегодно в ассортименте компании появляются новые версии смартфонов и различные модели дополнительной продукции. Так, 22 июля 2014 г. компания объявила о следующем поколении смартфонов под названием Xiaomi Mi4, а также о выходе шестой версии прошивки на базе ОС Android — MIUI. В это же время появился и первый «умный браслет» — MiBand. В 2015 г. Xiaomi выпустила первую собственную экшн-камеру Yi, которая объявляется конкурентом GoPro, а

также тестер воды и маленькую Bluetooth-колонку Xiaomi MiFa. В феврале 2016 г. был представлен флагманский смартфон Xiaomi Mi5. В 2017 г. компания представила новый безрамочный смартфон Xiaomi Mi Mix 2 с дисплеем диагональю 5,99 дюйма. В 2018 г. Xiaomi представила свой первый смартфон-слайдер Mi Mix 3 с выдвигной камерой и 10 ГБ ОЗУ. 10 января 2019 г. Xiaomi представила первый смартфон Redmi Note 7 с 48-мегапиксельной основной камерой. В настоящий момент из всех новых производителей китайских телефонов Xiaomi, несомненно, является самым динамичным и крупным.

«Секретным оружием» Xiaomi является цена. Она продает надежный продукт высокого класса с прошивкой MIUI, основанной на Android. Телефоны Xiaomi в два раза дешевле телефонов Galaxy или HTC. Кроме того, телефоны Xiaomi преимущественно продаются через Интернет, поэтому цена смартфонов не включает никакие розничные наценки: так в течение 10 минут компания может продать около 150 тыс. телефонов в китайском приложении WeChat. Xiaomi реализует свои смартфоны в основном на азиатских рынках, но в настоящее время активно осваивает рынки Индии, Латинской Америки и Африки.

Компания начала продвижение своей продукции на российский рынок. Российские потребители с одобрением восприняли появление продукции компании. Однако, учитывая высокий уровень конкуренции, позиции китайской компании не так однозначны.

Кейс 5.3. Китайские производители сельскохозяйственной техники

Источник: <https://cadelta.ru/guides/id2032>

Задание. Учитывая стратегию китайских компаний, ориентированную на международную интеграцию, оцените возможности создания совместного предприятия одной из компаний на территории России. Какие свои сильные стороны и какие возможности российского рынка может использовать компания для реализации такого проекта?

Многим сельхозпроизводителям хорошо известны марки тракторов европейских и американских фирм, которые уже долгое время про-

двигают свою продукцию на территории нашей страны. Однако на отечественный рынок сельхозтехники все более активно стали выходить производители из Китайской Народной Республики.

Китай начал развивать экспорт сельскохозяйственных машин в начале текущего столетия, и уже к 2014 г. этой стране удалось достичь положительного сальдо в международной торговле сельхозтехникой. Ранее основная доля экспортируемых агрегатов была представлена тракторами малой мощности, однако сейчас наблюдается рост удельного веса машин, имеющих средние показатели от 59 до 66 кВт. Сейчас сборка китайской аграрной техники ведется на территории ряда стран СНГ — Киргизии, Армении, Казахстана, Узбекистана.

В структуре импорта России доля сельскохозяйственных тракторов Китая в денежном выражении еще в 2018 г. составляла 17,04 %. В планах производителей тракторов из Китая открыть производство тракторов и другой сельскохозяйственной техники на территории России.

Компания Foton Lovol — производитель транспортных средств, строительной, садовой и сельскохозяйственной техники. Продукция этой фирмы поочередно признавалась как «Известный бренд Китая», «Знаменитый бренд Китая», «Самый конкурентоспособный бренд Китая». Предприятие прошло сертификацию согласно системе менеджмента качества ISO 9001, а также получило сертификаты различных систем контроля качества — ЕС в Европе, EPA в США, ГОСТ в России, получив тем самым международное одобрение. В результате сегодня техника этой компании продается в 118 странах, включая европейские, США и Россию.

За время своего существования Foton Lovol превратилась в международную компанию по производству и продаже целой серии сельскохозяйственной, строительной, дорожной, лесной и другой техники. Важным конкурентным преимуществом продукции компании является ее невысокая цена при высоком качестве. Яркий пример — трактора Foton-254 и -454.

Число работников Foton Lovol составляет 16 тыс. человек. Спектр производимой техники продолжает расширяться. Рынок сбыта Foton Lovol растет с каждым годом. Сегодня это более 120 стран, и появляются все новые клиенты. Фирма предлагает тракторы мощностью 14,7–

136,0 кВт, которые разработаны с использованием передовых технологий, а часть из агрегатов оснащается лицензионными двигателями фирм Deutz и Perkins. Например, наиболее мощный трактор этой компании TG1854, имеющий емкость в 136,0 кВт, оборудован двигателем Perkins, который по содержанию вредных выбросов в выхлопных газах соответствует нормам Евро-2. На этой же машине установлен итальянский передний ведущий мост Carraro, немецкое двухступенчатое сцепление LuK, коробка передач с качающимся рычагом, гидравлический усилитель рулевого управления и дисковые тормоза. Техника оснащена комфортабельной кабиной с кондиционером, аудиосистемой, зарядным устройством для сотового телефона, прикуривателем и другими опциями.

Кейс 5.4. Корпорация Dongfeng Motor

Источник: <http://dongfeng.su>

Задание. Оцените сильные и слабые стороны китайской компании, а также возможности и угрозы, с которыми может столкнуться эта компания на российском рынке.

Корпорация Dongfeng Motor (DFM) была основана в 1969 г. и сразу же завоевала лидирующие позиции в автомобильной промышленности Китая. За почти 40-летнюю историю была создана крупная сеть заводов по всей территории страны. В настоящий момент в нее входят несколько заводов, расположенных в г. Шянь (специализируются на выпуске комплектующих и запасных частей для средне- и крупнотоннажной коммерческой техники, а также оборудования для производства автомобилей), г. Хиянфан (специализируются на выпуске легких коммерческих автомобилей и пассажирского автотранспорта), г. Вухан (специализируются на выпуске пассажирского транспорта) и в г. Гуангжу (специализируются на выпуске пассажирского автотранспорта).

28 сентября 2003 г. штаб-квартира компании была перенесена из г. Шянь в г. Вухан. Основными видами деятельности корпорации являются производство полной гаммы грузовых автомобилей и пассажирского автотранспорта, автозапчастей и автокомпонентов, а также оборудования для производства автомобилей. В настоящее время ассорти-

мент продукции компании достаточно сбалансирован и равномерно распределяется по всей гамме автомобилей.

Корпорация DFM основной целью ставит развитие своего присутствия на мировом рынке и укрепление международного сотрудничества. Следуя стратегии «Развиваться, интегрируя, сотрудничать, конкурируя, расти сильнее и больше крепчать», компания Dongfeng постоянно расширяет производство легковых автомобилей. Успешно запущена и поддерживается деятельность совместных предприятий по производству легковых автомобилей с компаниями Nissan Motor Co., Ltd, Honda Motor Co., Ltd и Kia Motors Corporation.

В настоящий момент основные силы вкладываются в развитие совместного предприятия Dongfeng Peugeot Citroen Automobiles, Ltd в целях начала выпуска автомобилей Peugeot в дополнение к уже выпускающимся автомобилям Citroen. В результате объединения активов и реструктуризации, корпоративная структура и менеджмент корпорации Dongfeng претерпели сильные изменения. Согласно международной практике и современным стандартам менеджмента, была создана прозрачная, контролируемая и эффективная корпоративная структура, позволяющая компании Dongfeng встать в один ряд с ведущими мировыми автопроизводителями.

За годы развития Dongfeng были созданы благоприятные условия для исследований и разработок в области автомобилестроения. Компания постоянно ищет новых партнеров для сотрудничества, проводит научно-исследовательские работы в области легкового и грузового автотранспорта, а также развивает системы их поддержки. Непрерывное совершенствование производственного планирования и научно-исследовательской деятельности является основным приоритетом для корпорации Dongfeng. Опираясь на передовые отечественные и зарубежные технологии, компания стремится к наращиванию и качественному улучшению собственных научно-исследовательских возможностей для укрепления своих позиций на внутреннем и международном рынках.

В настоящий момент компания рассматривает возможность и перспективы выхода и закрепления на российском рынке.

Кейс 5.5. «Лаборатория Касперского»

Источник: <https://www.kaspersky.ru/home-security?campaign>

Задание. Проанализируйте факторы внешней и внутренней среды компании «Лаборатория Касперского» на китайском рынке. Оцените сильные и слабые стороны компании с точки зрения возможностей работы с новыми сегментами или возвращения своих позиций в сегменте государственных закупок. Аргументируйте свой ответ.

«Лаборатория Касперского» — это международная группа компаний, которая осуществляет свою деятельность более чем в 100 странах мира. Центральный офис «Лаборатории Касперского» находится в Москве, откуда осуществляется управление деятельностью компании и развитием ее бизнеса на глобальном уровне. На сегодняшний день в компании работают более 2 300 высококвалифицированных специалистов. «Лаборатория Касперского» имеет локальные представительства в 29 странах, а ее продукты и технологии используют более 300 млн пользователей по всему миру.

Главная ценность компании — уникальные знания и опыт, накопленные в течение десятилетий непрерывной борьбы с вирусами и другими компьютерными угрозами. В компании постоянно анализируют вирусную активность и научились предугадывать тенденции развития вредоносных программ. Благодаря этому компания успешно решает задачу заблаговременного обеспечения своих пользователей надежной защитой от новых видов атак. Это преимущество — основа продуктов и услуг «Лаборатории Касперского».

Годы упорной работы позволили «Лаборатории Касперского» стать лидером в разработке средств защиты от вирусов. Основной продукт, «Антивирус Касперского», регулярно занимает высшие места в тестах авторитетных международных исследовательских центров и компьютерных изданий. Антивирусные программные модули «Лаборатории Касперского» обеспечивают надежную защиту всех потенциальных объектов вирусных атак: рабочих станций, ноутбуков, файловых и веб-серверов, почтовых шлюзов, межсетевых экранов, карманных компьютеров и смартфонов.

Удобные средства управления позволяют максимально автоматизировать антивирусную защиту компьютеров и корпоративных сетей. «Лаборатория Касперского» представляет широкий спектр решений для обеспечения надежной защиты от вирусов, спама и хакерских атак, учитывающих потребности всех категорий клиентов. Компания создает продукты как для домашних пользователей, так и для крупных корпораций.

Современные вредоносные программы все чаще представляют собой многофункциональные комплексы, глубоко интегрированные в сеть Интернет. Для корпораций любого размера «Лаборатория Касперского» предоставляет новые сервисы по аутсорсингу ИТ-безопасности. Kaspersky® Hosted Email Security обеспечивает защиту от любых почтовых угроз — вирусов, спама, атак хакеров, фишинга, до того как эти угрозы достигнут серверов компании. Kaspersky Hosted Web Security — услуга, позволяющая защитить инфраструктуру компаний от информационных угроз, использующих в качестве канала проникновения Интернет.

Использование всего комплекса продуктов «Лаборатории Касперского» позволяет достигнуть беспрецедентного уровня защиты от вредоносных программ и других внешних угроз. Продукты и технологии «Лаборатории Касперского» защищают более 300 млн пользователей по всему миру, включая клиентов технологических партнеров компании. Количество корпоративных клиентов компании превышает 200 тыс. компаний, среди которых крупные государственные и коммерческие организации, а также предприятия малого и среднего бизнеса. Число клиентов «Лаборатории Касперского» ежедневно растет. Среднее количество активаций продуктов компании составляет более 10 млн в месяц.

«Лаборатория Касперского» работала на рынке КНР с 2003 г. Изначально правительство КНР полностью перевело свои ПК под информационную защиту систем от компьютерных вирусов и других информационных угроз. Генеральный директор Евгений Касперский даже был награжден орденом Дружбы КНР за свой большой вклад в развитие информационной безопасности в стране. Однако в 2014 г. правительство Китая отказалось от использования услуг «Лаборатории Касперского» в сфере своей безопасности. Теперь российская компания ис-

ключена из списков поставщиков программного обеспечения для КНР. Как заявляют в пресс-службе правительства, принятые меры не являются санкциями против России, они направлены исключительно на поддержку местных компаний, предоставляющих ПО на внутренний рынок. Теперь право обеспечивать программными ресурсами правительство осталось только у китайских производителей.

Вместе с «Лабораторией Касперского» под карательные меры жесткого китайского правительства попала и американская компания Symantec и ее популярное ПО Norton Antivirus. Стоит напомнить, что совсем недавно в КНР запретили использовать американскую систему Windows 8 от корпорации Microsoft, поскольку обнаружили в ней вредоносный код, который скачивает личные данные и передает их неизвестным пользователям, под которыми подразумеваются секретные службы США. Чиновники Китая полностью перешли на операционную систему местных разработчиков. В прошлом году китайский поисковый интернет-ресурс Baidu разработал совместно с «Лабораторией Касперского» свой антивирус, который теперь активно внедряется во все ПК. Эксперты уже сделали вывод, что такие осторожные действия китайской стороны и попытка полной изоляции своих информационных данных от внешних программ иностранных производителей основана на новой политике Китая и ее направлений. Китай на сегодняшний день является самой динамично развивающейся страной, использующей самые передовые технологии.

Кейс 5.6. «Русский экспорт» в КНР

Источник: <https://www.kommersant.ru/doc/3066729>

Задание. Ознакомьтесь с ситуацией, в которой оказалась компания «Русский экспорт» в КНР. На основе сочетания слабых сторон с возможностями и угрозами компании обоснуйте стратегию укрепления ее позиции и устранения потенциальных угроз на китайском рынке.

Объемы экспорта российской алкогольной продукции на внутренний рынок КНР продолжают расти. Компании «Русский экспорт» удалось получить лицензию на поставку горячительных напитков в эту

страну. По словам главного редактора специализированного портала «Алкоголь.ру» М. Смирнова, в настоящий момент китайский рынок является довольно перспективным для российских компаний.

Пивоваренная компания «Балтика» на протяжении последних десяти лет успешно поставляет собственную продукцию на китайский рынок. По результатам первого квартала текущего года объемы продаж компании в Азиатско-Тихоокеанском регионе выросли на 9 %. Кроме этого, в Китай поставляется российская водка «Белуга». По словам профильных специалистов, российская алкогольная продукция пользуется в КНР достаточно высоким спросом.

Представители компании «Русский экспорт» не уточняют, о каких именно экспортных объемах идет речь. Вместе с тем, по мнению директора Центра исследований федерального и регионального рынка алкоголя В. Дробиза, в Китай можно поставлять лишь небольшие партии алкоголя, поскольку рынок КНР ориентирован на самообеспечение. Дробиз отмечает, что китайцы очень быстро всему учатся, начиная производить нужную им продукцию непосредственно на месте. Причем это касается не только водки, но и виноградных вин. Большинство экспертов, опрошенных журналистами издания «Коммерсантъ», сошлось во мнении о том, что ключевыми конкурентами Российской Федерации на китайском внутреннем рынке сегодня являются такие государства, как Новая Зеландия и Австралия. Однако новозеландские и австралийские компании, как правило, завозят в Китай исключительно винную продукцию, поэтому у российских поставщиков есть все шансы занять на рынке КНР только нишу водки и пива.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие факторы внутренней среды способствуют интернационализации национальных компаний?

2. Какие факторы внутренней среды российских компаний формируют их сильные стороны для выхода на китайский рынок и закрепления на нем?

3. Какие сектора экономики КНР являются наиболее перспективными для развития российского бизнеса?

4. Какие факторы внутренней среды китайских компаний формируют их сильные стороны для выхода и закрепления на российском рынке?

5. Какие сектора экономики России являются наиболее перспективными для сотрудничества с китайскими компаниями?

Контрольное задание

На основе материалов, представленных в кейсах 5.1–5.6, систематизируйте факторы, формирующие сильные и слабые стороны российских и китайских компаний, оцените их потенциал, сделайте выводы. Данные представьте в таблице.

Номер строки	Фактор	Экспертная оценка факторов китайских компаний (по шкале от 1 до 10)	Экспертная оценка факторов российских компаний (по шкале от 1 до 10)
		<i>Сильные стороны</i>	
1.	1. ...		
2.	2. ...		
3.	<i>Итого</i>	Сумма строк 1 ... (А)	Сумма строк 1 ... (Б)
4.		<i>Слабые стороны</i>	
5.			
6.	1. ...		
7.	2. ...		
	<i>Итого</i>	Сумма строк 6 ... (В)	Сумма строк 6 ... (Г)
	Величина потенциала (ВП)	ВП = сумма (А) – сумма (В)	ВП = сумма (Б) – сумма (Г)

Рекомендуемая литература

Международный бизнес. Теория и практика : учебник для бакалавров / А.И. Погорлецкий [и др.] ; под ред. А.И. Погорлецкого,

С.Ф. Сутырина. — М. : Юрайт, 2017. — 733 с. — (Сер.: Бакалавр. Академический курс).

Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран [Электронный ресурс] / Майкл Портер. — М. : Альпина Паблишер, 2017. — 948 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58559.html>.

Международный бизнес. Теория и практика : учебник для бакалавров / под ред. А.И. Погорлецкого, С.Ф. Сутырина. — М. : Юрайт, 2014. — 733 с. — (Сер.: Бакалавр. Углубленный курс).

6. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВИДОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В целях определения наиболее перспективных направлений развития инвестор должен иметь ясное представление о наиболее результативных видах экономической деятельности, представленных на зарубежном рынке. Определение таких направлений может осуществляться на основе оценки конкурентоспособности видов экономической деятельности, которая является весьма емким, комплексным понятием.

В современной экономической науке не существует единых подходов к определению конкурентоспособности, методам ее оценки и способам формирования. Наибольшее распространение получили поведенческий, структурный, функциональный и институциональный подходы.

Сторонники поведенческого подхода связывают конкурентоспособность с созданием конкурентных преимуществ и управлением ими для достижения победы над конкурентами.

Представители структурного подхода связывают конкурентоспособность со структурой рынка и определением условий, господствующих на нем.

С позиций функционального подхода конкурентоспособность фирм и отраслей есть результат действия механизма рыночной конкуренции, которая заставляет товаропроизводителей внедрять более эффективные технологии производства, повышать качество продукции, осуществлять ее сбыт, формировать спрос и т.д.

С позиций институционального подхода конкурентоспособность представляется как результат регулирования со стороны государства и сетевых корпоративных структур.

Учитывая сложность внешней среды международного бизнеса, в целях определения наиболее перспективных видов экономической деятельности необходимо использовать комбинированный подход — функционально-поведенческий. Данный подход позволяет оценивать конкурентоспособность отраслей с позиций имеющихся у них конкурентных преимуществ, а также внутри отраслевых возможностей и

сформировать представление о наиболее конкурентоспособной отрасли зарубежного рынка.

На уровень конкурентоспособности влияет множество факторов, которые могут быть объединены в следующие группы: ресурсные, финансовые и факторы экономической эффективности. По каждой группе факторов сформирована совокупность оценочных показателей. По ресурсной группе такими показателями являются коэффициент годности основных производственных фондов, коэффициент обновления основных фондов (ОФ), темп роста занятых в отрасли, темп роста заработной платы (ЗП) в отрасли. По финансовой группе — индекс объемов производства продукции, объем инвестиций в основной капитал, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (СОС), коэффициент автономии. По группе экономической эффективности — рентабельность продукции, рентабельность активов (РА), темп роста производительности труда (ПТ), соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы. Представленные показатели необходимо исследовать в динамике в целях оценки темпов и направления развития (прогресс / регресс) (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Оценка конкурентоспособности видов экономической деятельности

Классификационный признак	Показатель
1. Ресурсные факторы	Коэффициент годности основных производственных фондов Коэффициент обновления основных производственных фондов Темп роста занятых в отрасли Темп роста заработной платы
2. Финансовые факторы	Индекс роста объемов производства продукции (работ, услуг) Объем инвестиций в основной капитал Коэффициент текущей ликвидности Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами Коэффициент автономии

Классификационный признак	Показатель
3. Факторы эффективности	Рентабельность продукции (работ, услуг) Рентабельность активов Темп роста производительности труда Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы

Для количественной оценки уровня конкурентоспособности каждого из рассматриваемых видов экономической деятельности используется методика расчета интегрального показателя. Количественные показатели, имеющие различную размерность, в целях приведения в сопоставимый вид необходимо обработать методом линейного нормирования. Полученные интегральные оценки позволяют составить рейтинг наиболее перспективных с точки зрения результативности инвестиций видов экономической деятельности, принять стратегическое решение относительно выхода на зарубежный рынок и разработки бизнес-планов.

Для повышения точности оценки необходимо определить значимость (вес) каждого показателя в группе и вес каждой группы факторов. Эта задача была решена экспертной группой (табл. 6.2).

Таблица 6.2

Количественные значения значимости (веса) показателей конкурентоспособности отрасли

Группа факторов	Вес группы факторов	Показатель	Вес показателя
1. Ресурсная	0,45	Коэффициент годности основных производственных фондов	0,30
		Коэффициент обновления основных производственных фондов	0,15
		Темп роста занятых в отрасли	0,15
		Темп роста заработной платы в отрасли	0,40
2. Финансовая	0,20	Индекс роста объемов производства продукции (работ, услуг)	0,20
		Объем инвестиций в основной капитал	0,40
		Коэффициент текущей ликвидности	0,10

Группа факторов	Вес группы факторов	Показатель	Вес показателя
		Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,20
		Коэффициент автономии	0,10
3. Эффективности	0,35	Рентабельность продукции (работ, услуг)	0,30
		Рентабельность активов	0,10
		Темп роста производительности труда	0,40
		Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы	0,20

Учитывая, что для расчета интегрального показателя используются разнокачественные статистические показатели, необходимо привести их к единой размерности методом линейного масштабирования.

Метод линейного масштабирования основан на определении максимальных и минимальных значений на выбранной шкале оценивания и реального расположения конкретного показателя конкурентоспособности в границах между максимальной и минимальной точками. Расчет производится по формулам (1) и (2). При положительной форме связи показателя с уровнем конкурентоспособности расчет производится по формуле (1):

$$y_i^{rt} = \frac{(x_i^{rt} - x_{\min(i)}^t)}{(x_{\max(i)}^t - x_{\min(i)}^t)}. \quad (1)$$

При отрицательной форме связи показателя с уровнем конкурентоспособности расчет производится по формуле (2):

$$y_i^{rt} = \frac{(x_{\max(i)}^t - x_i^{rt})}{(x_{\max(i)}^t - x_{\min(i)}^t)}, \quad (2)$$

где y_i^{rt}, x_i^{rt} — соответственно унифицированное и исходное значение показателя вида i в отрасли r в году t ;

$x_{\min(i)}^t, x_{\max(i)}^t$ — соответственно минимальное и максимальное значение показателя вида i из всей группы включенных в рассмотрение отраслей в году t .

Каждый масштабированный показатель корректируется на соответствующий вес, и рассчитывается совокупный показатель методом аддитивной свертки. Полученные таким образом взвешенные масштабированные показатели по всем группам факторов суммируются, формируя интегральную оценку. Полученный интегральный показатель представляет собой количественную оценку текущей конкурентоспособности.

Таким образом, с помощью представленной методики можно получить как общее, так и достаточно детализированное представление о текущей конкурентоспособности определенного вида экономической деятельности и выявить как резервы ее повышения, так и угрозы снижения.

Расчет совокупного интегрального показателя осуществляется по следующей формуле:

$$I = \sum_{k=1}^3 \beta_k \sum_{i=1}^n \alpha_i^k \cdot x_i^k,$$

где I — интегральный показатель совокупной конкурентоспособности;
 β_k — вес группового показателя;
 α_i^k — вес i -го показателя k -й группы;
 x_i^k — значение показателя конкурентоспособности в k -й группе;
 n — количество показателей в k -й группе.

Кейс 6.1. Оценка конкурентоспособности по ВЭД

Задание. В экономике приграничного региона А основную долю составляют следующие виды экономической деятельности: сельское хозяйство, деревоперерабатывающая, кожевенная, пищевая промышленность. Ознакомьтесь со статистическими данными, характеризующими деятельность предприятий каждого вида деятельности. Статистические данные представлены в динамике за десять лет. Проведите масштабирование данных показателей (на шкале от 0 до 10), оцените текущий уровень конкурентоспособности по каждому показателю, по каждой группе факторов, рассчитайте интегральный показатель конкурентоспособности по виду экономической деятельности, сделайте выводы отно-

сительно текущего уровня конкурентоспособности представленных видов деятельности. Заполните таблицы:

– Оценка конкурентоспособности по ВЭД «Обработка древесины и производство изделий из дерева». Данные для оценки представлены в табл. 6.3–6.6;

– Оценка конкурентоспособности по ВЭД «Кожевенная промышленность». Данные для оценки представлены в табл. 6.7–6.10;

– Оценка конкурентоспособности по ВЭД «Сельское хозяйство». Данные для оценки представлены в табл. 6.11–6.14;

– Оценка конкурентоспособности по ВЭД «Пищевая промышленность». Данные для оценки представлены в табл. 6.15–6.18.

Таблица 6.3

Оценка конкурентоспособности по виду экономической деятельности
«Обработка древесины и производство изделий из дерева» по ресурсным факторам

Показатель	Вес показателя	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Коэффициент годности, %		44,6	47,9	49,7	51,9	52	56	57,8	57,9	57	57
Взвешенный масштабированный коэффициент годности ОФ	0,30										
Коэффициент обновления, %		5,4	6,6	9,1	8,1	7,1	16,5	11,9	7,6	11,5	9,1
Взвешенный масштабированный коэффициент обновления ОФ	0,15										
Темпы роста среднесписочной численности персонала		0,34	0,74	0,95	1,07	0,91	0,95	0,94	0,95	0,49	1,28
Взвешенный масштабированный темп роста среднесписочной численности персонала	0,15										
Темпы роста среднемесячной заработной платы		1,35	0,75	1,31	1,12	0,96	0,87	1,42	0,67	1,05	1,16
Взвешенный масштабированный темп роста среднемесячной заработной платы	0,40										
Итого	0,45										

Таблица 6.4

Оценка конкурентоспособности по виду экономической деятельности
«Обработка древесины и производство изделий из дерева» по финансовому блоку

Показатель	Вес показателя	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Инвестиции в основной капитал, тыс. р.			1 001,4	2 017,2	2 086,9	3 078,1	4 067,1	5 091,1	10 098	11 000	10 922
Взвешенный масштабированный показатель инвестиций	0,2										
Индекс роста объемов производства		141,3	104,2	98,4	105,5	96,5	53,2	106,1	86	73,6	128
Взвешенный масштабированный индекс роста объема производства	0,4	4,4									
Коэффициент текущей ликвидности			65,9	57,1	100,2	19,5	19,6	50,4	53,5	77,7	74,9
Взвешенный масштабированный коэффициент текущей ликвидности	0,1	0									
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (СОС)			-145,2	-90,8	-81,4	-56,6	-407,1	-130,9	-112,6	-39,9	-60,7
Взвешенный масштабированный коэффициент обеспеченности СОС	0,2	0									
Коэффициент автономии			18,1	-1,8	-17,8	-21,5	-69,9	-60,7	-11,8	-15,7	14,2
Взвешенный масштабированный коэффициент автономии	0,1	0									
Итого	0,20	0,88									

Таблица 6.5

Оценка конкурентоспособности по ВЭД «Обработка древесины и производство изделий из дерева»
по факторам экономической эффективности

Показатель	Вес показателя	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Рентабельность товаров		-0,3	-0,2	-12,0	-6,4	-2,2	29,4	-41,4	0,9	-2,6	-4,2
Взвешенный масштабированный показатель рентабельности товаров	0,30										
Рентабельность активов (РА)		-0,6	-0,7	-25,8	-5,3	-5,4	1,7	-63,6	-6,7	-7,9	-7,0
Взвешенный масштабированный показатель РА	0,10										
Темпы роста производительности труда (ПТ)		0,08	0,25	0,16	0,80	0,25	0,89	1,26	0,78	1,15	1,34
Взвешенный масштабированный темп роста ПТ	0,40										
Индекс опережения темпов роста ПТ над темпами роста заработной платы (ЗП)		0,06	0,33	0,12	0,25	0,26	1,02	0,88	1,18	1,09	1,15
Взвешенный масштабированный индекс опережения ПТ над темпами роста ЗП	0,20										
Итого	0,35										

Показатель	Вес показателя	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Темпы роста среднесписочной численности персонала, %		–	100	120	125	115	140	100	200	50	100
Взвешенный масштабированный темп роста среднесписочной численности персонала	0,15										
Темпы роста среднемесячной заработной платы, %			115,0	117,0	120,1	121,8	119,8	118,1	116,6	115,4	114,3
Взвешенный масштабированный темп роста среднемесячной заработной платы	0,4										
Итого	0,45										

Таблица 6.8

Оценка конкурентоспособности по виду экономической деятельности
«Производство кожи, изделий из кожи, производство обуви» по финансовому блоку

Показатель	Вес показателя	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Инвестиции в основной капитал, тыс. р.		6 384	1 887	1 863	2 306	1 405	1 605	1 309	1 300	2 301	1 400
Взвешенный масштабированный показатель инвестиций	0,2				–	–	–				
Индекс роста объемов производства, %		110	165,3	23,1	183,1	153,2	85,9	122,5	89,2	113,9	87,9

Показатель	Вес показателя	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Рентабельность активов		0,3	0,5	0,5	0,7	0,8	0,9	1,1	1,2	1,4	1,5
Взвешенный масштабированный показатель РА	0,15										
Темпы роста ПТ		0,20	0,30	0,30	0,60	0,50	0,60	0,50	0,49	2,47	1,04
Взвешенный масштабированный темп роста ПТ	0,15										
Индекс опережения темпов роста ПТ над темпами роста ЗП		0	0,05	0,80	0,60	0,40	0,26	0,30	0,04	0,18	0,08
Взвешенный масштабированный индекс опережения ПТ над темпами роста ЗП	0,40										
Итого	0,35										

Таблица 6.10

Интегральный показатель оценки конкурентоспособности по ВЭД «Производство кожи, изделий из кожи, производство обуви»

Год	Интегральный показатель конкурентоспособности ВЭД	Год	Интегральный показатель конкурентоспособности ВЭД
2008		2013	
2009		2014	
2010		2015	
2011		2016	
2012		2017	

Таблица 6.11

Оценка конкурентоспособности по виду экономической деятельности
«Сельское хозяйство» по ресурсным факторам

Показатель	Вес по-казателя	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Коэффициент годности, %		58,4	57,1	56	55	54,8	56,2	56,9	54,4	57,8	60,8
Взвешенный масштабирован-ный коэффициент годности ОФ	0,3										
Коэффициент обновления, %		13,4	18,1	11,4	13,1	12,4	15,6	14,5	10,8	24,9	24,5
Взвешенный масштабирован-ный коэффициент обновления ОФ	0,15										
Темпы роста среднесписочной численности персонала		98,05	99,43	97,43	96,19	95,88	102,54	99,07	97,81	99,84	98,56
Взвешенный масштабирован-ный темп роста среднесписоч-ной численности персонала	0,15										
Темпы роста среднемесячной заработной платы		121,23	127,22	130,72	124,57	120,40	114,99	114,03	117,57	129,29	101,84
Взвешенный масштабирован-ный темп роста среднемесячной заработной платы											
Итого	0,45										

Таблица 6.12

Оценка конкурентоспособности по виду экономической деятельности «Сельское хозяйство»
по финансовому блоку факторов

Показатель	Вес по-казателя	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Инвестиции в основной капитал, тыс. р.		144 744	123 379	233 392	393 049	211 173	205 300	220 087	238 904	159 199	162 808
Взвешенный масштабированный показатель инвестиций	0,2										
Индекс роста объемов производства		103,90	119,05	111,42	111,07	114,39	108,85	104,02	112,18	112,64	104,21
Взвешенный масштабированный индекс роста объема производства	0,4										
Коэффициент текущей ликвидности		7,40	5,60	2,72	1,00	3,92	4,48	6,36	10,04	11,00	4,08
Взвешенный масштабированный коэффициент текущей ликвидности	0,1										
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (СОС)		2,4	4,8	0,8	-4,7	0,3	4,4	15,1	17,4	5,3	-0,4
Взвешенный масштабированный коэффициент обеспеченности СОС	0,2										

Показатель	Вес по-казателя	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Коэффициент автономии		59,1	54,7	51	47	50,7	51	57,4	56,3	45,8	39,9
Взвешенный масштабирован-ный коэффициент автономии	0,1										
Итого	0,2	0,88									

Таблица 6.13

Оценка конкурентоспособности по ВЭД «Сельское хозяйство»
по факторам экономической эффективности

Показатель	Вес показателя	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Рентабельность това-ров		-16,7	-9,4	-8,9	-8,4	-7,8	-9,0	-9,1	-14,8	-15,4	-10,0
Взвешенный масшта-бированный показа-тель рентабельности товаров	0,3										
Рентабельность акти-вов		4,4	-3,7	-2,5	-0,1	4,1	3,7	4,8	3,6	0,7	1,6
Взвешенный масшта-бированный показа-тель рентабельности активов	0,1										

Показатель	Вес показателя	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Темпы роста производительности труда		105,97	119,73	114,36	115,48	119,31	106,15	105,00	114,69	112,82	105,74
Взвешенный масштабированный темп роста ПТ	0,4										
Индекс опережения темпов роста ПТ над темпами роста заработной платы		87,41	94,11	87,49	92,70	99,09	92,32	92,08	97,56	87,26	103,83
Взвешенный масштабированный индекс опережения ПТ над темпами роста ЗП	0,2										
Итого	0,35										

Таблица 6.14

Интегральный показатель оценки конкурентоспособности по ВЭД «Сельское хозяйство»

Год	Интегральный показатель конкурентоспособности ВЭД	Год	Интегральный показатель конкурентоспособности ВЭД
2008		2013	
2009		2014	
2010		2015	
2011		2016	
2012		2017	

Таблица 6.15

Оценка конкурентоспособности по виду экономической деятельности
«Пищевая промышленность» по ресурсным факторам

Показатель	Вес показателя	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Коэффициент годности, %		49,6	46,7	42,8	43,1	38,2	45,7	48,2	46,8	48,8	49,3
Взвешенный масштабированный коэффициент годности ОФ	0,3										
Коэффициент обновления, %		6,4	5,1	4,7	8,2	6,7	17,9	9,9	7,6	11,5	9,1
Взвешенный масштабированный коэффициент обновления ОФ	0,15										
Темпы роста среднесписочной численности персонала		97,4	103,2	92,9	98,0	96,2	96,2	101,1	102,4	101,3	105,0
Взвешенный масштабированный темп роста среднесписочной численности персонала	0,15										
Темпы роста среднемесячной ЗП		115,2	109,8	119,4	122,4	119,1	106,1	119,1	113,3	106,9	108,4
Взвешенный масштабированный темп роста среднемесячной ЗП	0,2										
Итого	0,45										

Таблица 6.16

Оценка конкурентоспособности по виду экономической деятельности
«Пищевая промышленность» по финансовому блоку

Показатель	Вес показателя	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Инвестиции в основной капитал, тыс. р.		189 589	86 464	43 416	87 196	103 727	79 500	45 893	296 212	271 382	73 305
Взвешенный масштабированный показатель инвестиций	0,2										
Индекс роста объемов производства		112,3	101,6	104,6	102,5	72,4	86,2	103,6	106,0	105,3	95,4
Взвешенный масштабированный индекс роста объема производства	0,4										
Коэффициент текущей ликвидности		130,4	106,3	112,9	106,6	105,9	11,9	115,2	146,4	140,1	142,0
Взвешенный масштабированный коэффициент текущей ликвидности	0,1										
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (СОС)		15,1	10,1	17,9	11,0	7,5	7,2	-4,8	-15,3	-6,6	-5,4
Взвешенный масштабированный коэффициент обеспеченности СОС	0,2										
Коэффициент автономии		62,2	53,0	55,1	44,3	33,4	32,2	35,2	36,6	39,0	39,4
Взвешенный масштабированный коэффициент автономии	0,1										
Итого	0,2	0,88									

Таблица 6.17

Оценка конкурентоспособности по виду экономической деятельности «Пищевая промышленность»
по факторам экономической эффективности

Показатель	Вес показателя	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Рентабельность товаров		14,0	9,6	7,1	7,2	5,4	4,4	7,8	4,1	5,5	4,5
Взвешенный масштабированный показатель рентабельности товаров	0,3										
Рентабельность активов		8,6	6,6	9,1	5,5	6,6	2,8	1,0	0,6	1,8	2,1
Взвешенный масштабированный показатель рентабельности активов	0,1										
Темпы роста производительности труда		115,4	98,5	112,6	104,6	84,5	89,6	107,7	104,8	102,8	94,2
Взвешенный масштабированный темп роста ПТ	0,4										
Индекс опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы		100,25	89,66	94,29	85,48	70,96	84,50	90,49	92,50	96,24	86,91
Взвешенный масштабированный индекс опережения ПТ над темпами роста ЗП	0,2										
Итого	0,35										

Таблица 6.18

Интегральный показатель оценки конкурентоспособности по виду экономической деятельности
«Пищевая промышленность»

Год	Интегральный показатель конкурентоспособности ВЭД	Год	Интегральный показатель конкурентоспособности ВЭД
2008		2013	
2009		2014	
2010		2015	
2011		2016	
2012		2017	

Вопросы для самоконтроля

1. Какие подходы к оценке конкурентоспособности в настоящее время используются в практике международного бизнеса?
2. В чем особенности использования комбинированного функционально-поведенческого подхода?
3. Как могут использоваться результаты оценки, полученные на основе функционально-поведенческого подхода?

Контрольное задание

Сформируйте рейтинг представленных видов деятельности на основе значения интегрального показателя по каждому виду деятельности. Заполните таблицу. Опираясь на полученные результаты и выводы, разработайте бизнес-предложения для инвесторов из Китая.

Вид экономической деятельности	Значение интегрального показателя конкурентоспособности	Рейтинг
Оценка конкурентоспособности ВЭД «Обработка древесины и производство изделий из дерева»		
Оценка конкурентоспособности ВЭД «Кожевенная промышленность»		
Оценка конкурентоспособности ВЭД «Сельское хозяйство»		
Оценка конкурентоспособности ВЭД «Пищевая промышленность»		

Рекомендуемая литература

Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран [Электронный ресурс] / Майкл Портер. — М. : Альпина Паблишер, 2017. — 948 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58559.html>.

Уткина С.И. Внешнеэкономическая деятельность [Электронный ресурс] : учеб. пособие / С.И. Уткина, Э.А. Попова. — М. : Изд. дом МИСиС, 2017. — 132 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71668.html>.

Мумладзе Р.Г. Мировая экономика. Региональные тенденции. Инвестиционные процессы [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Р.Г. Мумладзе, В.В. Комаров, Н.И. Литвина. — М. : Русайнс, 2016. — 273 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61627.html>.

7. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ

В широком смысле конкурентоспособность представляет собой способность компании опережать другие компании своей отрасли, используя свои преимущества в достижении поставленных целей.

В международном бизнесе под конкурентоспособностью понимают способность международной компании использовать свои сильные стороны и концентрировать усилия в той нише, на том рынке, где она может занять лидирующие позиции.

В практике международного бизнеса существуют различные методы и методики оценки конкурентоспособности международной компании. Одной из наиболее популярных и результативных для разработки стратегий развития международной компании является модель пяти сил конкурентоспособности, предложенная *Майклом Портером* в 1979 г. Майкл Портер с помощью пяти факторов, влияние которых испытывают все компании, смоделировал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также предложил способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность.

В модели Майкла Портера представлены следующие «силы», каждая из которых, выступая в качестве определяющих факторов рыночной конкуренции, оказывает существенное влияние на уровень конкурентоспособности компании:

- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;
- угроза вторжения новых участников;
- опасность появления товаров-заменителей;
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция (рис.).



Модель конкурентоспособности международной фирмы
Майкла Портера

Использование модели М. Портера позволяет выбрать такой рынок, на котором влияние конкурентных сил минимально, а количество возможностей для получения высокой прибыли — максимально. Возможен и другой выбор: определение рынка, на котором средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами и лидерами отрасли. Рассмотрим представленные М. Портером силы.

1. Рыночная власть покупателей.

Покупатели за счет удовлетворения своих потребностей обеспечивают существование рынка. Потребители могут ужесточать конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству товара, уровню обслуживания. Кроме этого, потребители могут оказывать давление на уровень цен. При этом более высокие требования, предъявляемые к готовому товару, заставляют производителей отрасли повышать качество производимого продукта, уровень обслуживания за

счет увеличения издержек (более качественное сырье, дополнительные условия обслуживания и т.д.), а следовательно, сокращать уровень своей прибыли.

Высокий уровень влияния покупателей возможен в следующих условиях:

1. Высокая концентрация покупателей и масштаб совершаемых ими покупок заставляют компанию постоянно идти на уступки для обеспечения гарантированного дохода и прибыли.

2. Свобода покупателей в выборе товаров разных компаний, представленных на рынке. Товары, реализуемые на рынке, не обладают уникальностью, и покупатель может, не неся дополнительных рисков, переключаться с выбора одного товара на другой.

3. Высокая чувствительность покупателей, их перманентное желание снизить свои затраты на потребление товаров.

4. Продукты, закупаемые в отрасли, используются в качестве сырья и полуфабрикатов для другой отрасли. Потребители данных товаров стремятся снижать издержки закупки и искать более выгодные предложения для снижения себестоимости своей продукции.

5. Неудовлетворенные качеством существующего на рынке товара потребители имеют скрытую или явную потребность в его новых, улучшенных свойствах.

2. Рыночная власть поставщиков.

Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров отрасли. Рост цен на сырье и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приводят к росту себестоимости готовой продукции, росту издержек производства. В случае невозможности повышения розничных цен на готовые товары на сопоставимом с ростом сырья уровне в отрасли снижается прибыльность от реализации товаров или услуг.

Высокий уровень влияния поставщиков возможен в следующих условиях:

– незначительное количество поставщиков в отрасли. Крайний случай: на рынке существует монополия или олигополия;

- ограниченный объем ресурсов, который производят поставщики, не обеспечивает потребность рынка;
- ограниченная возможность переключения на альтернативных поставщиков ресурсов (может быть обусловлена уникальностью сырья или существующими обязательствами перед поставщиками);
- отрасль не является приоритетной для поставщиков, и реализация в ней своих ресурсов не обеспечивает значимой доходности и дохода для поставщика.

3. Угроза вторжения новых игроков.

Новые игроки привносят на рынок новые производственные мощности, новые технологии, новые ресурсы, что может изменить поведение потребителей, задавать новые стандарты работы для существующих игроков.

Сила влияния новых игроков зависит от барьеров входа в отрасль: высокие барьеры обуславливают минимальное влияние новых претендентов.

Высокие барьеры вхождения в отрасль обуславливают следующие факторы:

1. Экономия на масштабе (чем больше объем производства, тем ниже затраты на производство единицы продукции и тем сложнее новому игроку достичь высокой рентабельности при выходе на рынок).

2. Дифференциация продукта и сила существующих торговых марок (чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу).

3. Потребность в капитале (чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам).

4. Высокие постоянные издержки (чем выше уровень постоянных затрат в отрасли, тем сложнее новым игрокам получить прибыль от продаж на начальном периоде входа в отрасль).

5. Доступ к каналам распределения (чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли).

6. Политика правительства (чем больше ограничений, накладываемых государством на деятельность в отрасли, чем жестче регламенти-

руемые требования к продукту в отрасли, чем выше участие государства в отрасли, тем ниже ее привлекательность для новых игроков).

4. Появление товаров-заменителей.

Товары-заменители (или товары-субституты) ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Обычно товары-заменители оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек производства снижает рентабельность компаний.

Высокий уровень негативного влияния товаров-заменителей возможен в следующих условиях:

1. Товары-заменители обеспечивают лучшее соотношение «цена — качество», стимулируют потребителя к переключению.
2. Товары-заменители производятся крупными игроками, имеющими высокие прибыли на альтернативных рынках, готовыми на меньшие прибыли ради удержания существующего рынка.
3. Отсутствие торговых марок, имеющих высокую лояльность потребителей, низкий уровень стандартизации производства.

5. Внутриотраслевая конкуренция.

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать лояльность потребителей рынка. Интенсивная конкуренция приводит к увеличению затрат на продвижение товара, к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает прибыльность отрасли.

Высокий уровень негативного влияния внутриотраслевой конкуренции возможен в следующих условиях:

1. Большое количество игроков и их равенство в объемах продаж.
2. Низкие темпы роста (или падение) рынка, что приводит к постоянному переделу рынка, захвату доли рынка друг у друга.
3. Высокие барьеры выхода из отрасли заставляют существовать игроков с низкой рентабельностью, создают избыток производственных мощностей на рынке.

Алгоритм оценки конкурентоспособности международной компании на основе пяти сил М. Портера сводится к выполнению следующей последовательности действий:

1. Определение параметров оценки конкурентоспособности по каждой группе факторов («силе конкуренции»).

2. Определение шкалы оценки и количества баллов, отражающих низкую, среднюю или высокую степень угрозы для компании.

3. Выполнение оценки по каждому параметру, каждой группе факторов.

4. Расчет интегрального показателя конкурентоспособности компании на основе суммирования оценок по каждой группе факторов.

Реализовать представленный алгоритм возможно при помощи следующей матрицы, позволяющей получить оценку (1 балл) на пересечении столбцов и строк (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Оценка уровня угроз международной компании, баллов

Параметр оценки	Оценка уровня угрозы		
	Высокий (3 балла)	Средний (2 балла)	Низкий (1 балл)
1. Товары-заменители	Существуют на рынке, занимают большую долю	Существуют, но их доля мала	Не существуют
2. Количество игроков	Высокий уровень насыщенности рынка	Средний уровень насыщенности рынка	Небольшое количество игроков
3. Уровень дифференциации продукции	Компании продают стандартизированный продукт	Товар стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается дополнительными свойствами	Продукты компании значительно отличаются друг от друга
4. Возможности повышения цен	Возможность повышения цен отсутствует	Возможность повышения цен в рамках покрытия растущих затрат	Неограниченные возможности повышения цен
5. Экономия на масштабе	Отсутствует	Существует только у нескольких сильных игроков	Значимая
6. Сильные торговые марки с высокой лояльностью потребителей	Несколько крупных игроков, занимающих более половины рынка	Несколько крупных игроков, занимающих 50 % рынка	Отсутствуют крупные игроки

Параметр оценки	Оценка уровня угрозы		
	Высокий (3 балла)	Средний (2 балла)	Низкий (1 балл)
7. Дифференциация продукции	Все возможные ниши заняты сильными игроками	Существуют микро-ниши	Низкий уровень разнообразия товара
8. Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Высокий (окупается более, чем за год)	Средний (окупается за 6–12 месяцев работы)	Низкий (окупается за 1–3 месяца работы)
9. Доступ к каналам распределения	Доступ к каналам распределения закрыт	Доступ к каналам сбыта требует умеренных инвестиций	Доступ к каналам распределения полностью открыт
10. Государственное вмешательство	Деятельность в отрасли полностью регламентирована	Ограничения на деятельность в отрасли существуют на низком уровне	Полностью отсутствует
11. Готовность существующих игроков к снижению цен	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При любой попытке снижения цен крупные игроки снижают цены
12. Концентрация покупателей на рынке	Более 80 % продаж приходится на нескольких покупателей	Более 50 % продаж приходится на нескольких клиентов	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
13. Склонность к переключению на товары-заменители	Товар компании уникален, аналогов нет	Товар компании не уникален, но есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги
14. Чувствительность к цене	Покупатель всегда готов переключиться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться на товар другой компании только при значительной разнице в цене	Покупатель не чувствителен к цене
15. Потребитель не удовлетворен качеством товара	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками	Полная удовлетворенность

Параметр оценки	Оценка уровня угрозы		
	Высокий (3 балла)	Средний (2 балла)	Низкий (1 балл)
16. Количество поставщиков	Монополия поставщиков	Существует несколько крупных поставщиков	Неограниченное количество поставщиков
17. Ограниченность ресурсов	Ресурсы уникальны, ограничены	Ограничен объем	Ресурсы неограниченны
18. Издержки переключения на другого поставщика	Высокие	Средние	Низкие
19. Приоритетность отрасли для поставщика	Низкая	Средняя	Высокая
Итого	...		

Количественная оценка, которую позволяет получить данная матрица, может быть представлена на числовой шкале от 0 до 57. Отрезок числовой прямой от 1 до 18 соответствует оценке «низкий уровень угроз», отрезок от 19 до 38 соответствует оценке «средний уровень угроз», отрезок от 39 до 57 соответствует оценке «высокий уровень угроз». Полученная оценка может интерпретироваться следующим образом:

– «высокий уровень угроз» — низкая конкурентоспособность компании на выбранном рынке; средняя прибыль предприятий отрасли определяются ведущими игроками на рынке; выбор стратегий проникновения на рынок должен быть ориентирован на действие рыночных сил, создающих наиболее значимые угрозы;

– «средний уровень угроз» — средний уровень конкурентоспособности компании на выбранном рынке; широкий выбор стратегий проникновения на выбранный рынок;

– «низкий уровень угроз» — высокий уровень конкурентоспособности компании на выбранном рынке, средняя прибыль не зависит от поведения компаний-конкурентов и рыночных конкурентных сил, неограниченный выбор стратегий проникновения на рынок.

Кроме количественной оценки конкурентоспособности компании, матрица позволяет выполнить аналитическую оценку действия рыноч-

ных сил и представить направления минимизации выявленных угроз. Результаты аналитической оценки можно представить в табл. 7.2.

Таблица 7.2

Оценка влияния конкурентных сил

Параметр	Степень влияния	Описание	Направления минимизации угроз
1. Угроза появления товаров-заменителей	Низкая	Компания обладает уникальным предложением, которому не имеется аналогов на рынке	Повышать уровень осведомленности покупателей об уникальности товаров
2. Угрозы со стороны внутриотраслевой конкуренции	Средняя	Рынок является достаточно конкурентным, имеются барьеры для проникновения и удержания своих позиций	Осуществлять постоянный мониторинг предложений конкурентов, стремиться к повышению уникальности своего предложения, повышать осведомленность покупателей о своем предложении
3. Угрозы появления новых игроков	Высокая	Низкие барьеры вступления в отрасль, низкий уровень государственного регулирования	Повышение качества продукции, проведение акций, направленных на сохранение лояльности потребителя
4. Угроза потери клиентов	Высокая	Неудовлетворенность потребителя качеством товара, его ключевыми или дополнительными характеристиками, высокая склонность к переключению на более экономичный товар	Повышение качества товара, расширение ассортимента, разработка программ для клиентов, ориентированных на более экономичные товары
5. Угроза нестабильности поставщиков	Средняя	Ресурсы уникальны, объемы поставок ограничены	НИОКР, направленные на поиск альтернативных ресурсов, диверсификация источников поставок

Таким образом, в настоящий момент компании, планирующие выход на зарубежный рынок, располагают достаточно серьезным инструментарием оценки конкурентоспособности, опирающимся на теоретический базис, который прошел проверку временем и практикой. Преимущество использования представленного алгоритма заключается в возможности систематизировать различные факторы и разнокачественные показатели конкурентоспособности для выработки адекватной модели поведения компании, прогнозировать риски и планировать мероприятия по их минимизации заблаговременно.

Кейс 7.1. Рынок шоколадных конфет в Китае

Источник: <https://chinalogist.ru/articles/shokoladnye-koroli-v-kitae-ili-samyu-sladkiy-eksport-14980>

Задание. Оцените пять конкурентных сил и разработайте стратегию конкурентоспособности для российских кондитерских фабрик, выходящих на рынок Китая.

В 2018 г. Китай стал покупателем номер один российских шоколадных конфет и шоколада, хотя еще недавно был только на десятых местах. На эту группу кондитерских изделий в Поднебесной приходится не менее 70 % всех съеденных сладостей.

По мере проникновения в Китай западных веяний потребление шоколада будет только расти, вытесняя карамельные палочки и рисовое печенье. При этом китайцы хотят покупать качественный и безопасный шоколад. А собственные бренды таковым похвастаться не могут.

Несколько лет назад в Китае разразились сразу два крупных продуктовых скандала: в детском питании и в самой популярной марке китайских конфет «Белый кролик» был найден промышленный химикат меламин. Меламин очень опасен для человеческого организма: его употребление может привести к росту камней в желчном пузыре и почках, почечной недостаточности и даже к развитию рака. А в детской молочной смеси меламина оказалось столько, что были смертельные случаи. Так что своим молочным смесям и конфетам с тех пор китайцы, мягко говоря, не очень доверяют. Предпочитают импортные, несмотря на то

что стоят они дороже китайских. И так уж сложилось, что российское в сознании наших соседей крепко увязано с натуральным, безопасным, вкусным.

Правда, о вкусах в данном случае спорят. Здесь все в точности, как в поговорке: что русскому хорошо, то китайцу... слишком сладко. Приторно сладкими жителям Поднебесной кажутся практически все конфеты с нашего стола. Так почему же они их покупают? Все просто: российские экспортеры адаптируют свою продукцию для Китая. Эксперты советуют: сахар в рецептуре нужно уменьшить где-то на четверть. И будет вам китайское счастье.

Кстати, принцип «меньше сладкого» работает не только с шоколадными конфетами, но и с карамельными начинками. Кисло-сладкой вишне или экзотическим ананасу и папайе в Китае предпочтут более спокойные вкусы клубники, лимона, яблока. Так что лучше не экспериментировать, а то придется дарить завезенные вишневые конфетки всем китайским знакомым и незнакомым. Еще один момент — состав. Его, конечно, будут очень тщательно проверять на соответствие китайским нормам. Плюс все чаще производители обогащают составы конфет для Китая. Так, в «Коровку» производители на фабрике «Зея» добавили витамины и кальций, к которому в Китае особенное отношение.

Важно также не забывать про порции и упаковку. В Поднебесной, как и в целом в Азии, любят небольшие кондитерские изделия: шоколадки по 50 граммов разойдутся лучше, чем 100-граммовые. Есть интересный момент и с упаковкой: китайцы не понимают наш «крученный» способ — боятся, что такая конфета развернется и шоколад вытечет прямо в карман. Поэтому для конфет на экспорт кондитеры выбирают метод «в зажим», термосварку или склейку.

Если бы российский шоколад конкурировал только с китайским, то над всем Китаем для наших кондитеров распростерлось бы безоблачное небо. Но мировая шоколадная индустрия не спит. Наши соперники в Китае не «белые кролики», а Nestle, Mars, Dove, Hershey's, Ferrero и др. — мощные корпорации, заполнившие своей продукцией все полки Поднебесной, скупившие китайские бренды, китайские шоколадные фабрики. Это очень сложная для нас конкуренция. Но она есть и в России. И выбор зачастую определяется не качеством и вкусом,

а величиной кошелька и амбициями. Так, золотистые обертки Ferrero ассоциируются не только с шоколадом, но и с роскошью, деньгами, с принципом «могу себе позволить». Да, российские конфеты дороже китайских, но дешевле продукции известных мировых брендов. На тех же онлайн-площадках их выбирают китайцы, сумма покупок которых обычно не превышает 50–80 юаней. Средний класс. Китайское большинство. А это сотни миллионов потребителей.

Лидерами по поставкам российского шоколада и конфет в Китай остаются предприятия Москвы и Московской области, Кемеровской, Белгородской и Курской областей. Но количество представленных в Поднебесной российских брендов все время растет. Самыми востребованными конфетами на импортных ярмарках и в дегустационных павильонах неизменно становятся «Аленка», «Ронни», «Крокант», «Маленькое чудо».

Согласно данным китайских СМИ, «Крокант» — грильяжные конфеты с миндалем производства «Яшкино» — фаворит китайского стола. Особенно ярко это лидерство проявилось накануне последнего восточного Нового года, когда китайцы купили сотни тонн полюбившихся конфет. Немаловажный фактор такого успеха — цена: стоит «Крокант» в китайских магазинах чуть более 35 юаней за килограмм — дешевле многих местных конфет.

В Китае очень важен визуальный образ товара. Все западные аналитики сходятся во мнении, что китайцы — эстеты, выбирающие не только за вкус, но и за красивую упаковку. И тут нужно понимать, что конфеты и шоколад едят не только дети и бабушки, хотя эти категории потребителей и лидируют в списке. Доля молодежи среди любителей сладкого растет. И маркетологи советуют кондитерам адаптировать продукцию не только под китайские вкусы и практичность, но и с учетом предпочтений поколения Z — делать ставку на кислотные цвета и динамичный дизайн в упаковке. Доля истины в этом есть: визуальные пристрастия молодых китайцев сильно отличаются от вкусов старшего поколения.

Что до тех, кто родился в 60-х и раньше, то здесь все обстоит ровно наоборот. Подобно тому как мы ностальгируем по красному галстуку и страницам советских энциклопедий, наши ровесники в Ки-

тае выбирают старомодный советский дизайн. Возможно, отчасти именно в этом секрет оглушительного успеха милой девочки по имени Аленка, ставшей лицом самого известного российского шоколада в далеком 1965 г.

В Китае обожают детей. Неудивительно, что «Аленку» здесь искренне полюбили. Действительно, такая славная девчушка в платочке с широко распахнутыми глазами вызывает невольное доверие, желание забрать малышку домой.

Сейчас под брендом «Аленка» выпускается не только знаменитый шоколад, но и конфеты, вафли, печенье и даже рулеты. Китай распробовал «Аленку» в период Олимпиады 2008 г., а уже с 2013 г. она прочно утвердилась в местных магазинах. Постоянно увеличивается ассортимент «Аленок», поставляемых в Китай. Для жителей Поднебесной эта торговая марка стала символом российского шоколада, российской кондитерской продукции, символом России. Ее можно найти уже не только в Пекине, Шанхае и Гуанчжоу, но и по всем городам и весям Поднебесной.

Руководство «Объединенных кондитеров» завоевало репутацию надежных российских партнеров. Китайские супермаркеты с удовольствием берут «Аленку» на свои полки. С недавнего времени знакомое лицо стало мелькать и на витринах Гонконга. Так что поставленная руководством «Красного Октября» задача — продавать «Аленок» на 400 млн юаней ежегодно — вполне выполняема.

Все бы ничего, если бы не известная любовь китайцев к подделкам. Там, где прошла «Аленка», вскоре появилась и похожая на нее Alunka. Но если бы только фейки. Мастера фальсификаций пошли дальше. Оборудовали под производство подделок целые заводы. Говорят, в Харбине есть компания Churin Foods во главе с выходцем из России. Они скупают у продавцов просроченный шоколад, переплавляют его, заново формируют в плитки и упаковывают их в обертки «Аленки» «Объединенные кондитеры», конечно, жаловались в компетентные китайские органы. Но в случае «Алунки» так ничего и не добились: китайское торгпредство отвечало, что все происходящее лежит в рамках закона.

Международные бренды, продукцию которых также подделывают, обращались в суды. И китайский суд даже признавал их правоту, но суммы штрафов для фальсификаторов всегда были смешными. Такое отношение позволяет выживать на китайских полках и «Алунке», и «Машке на Севере».

Палки в колеса российскому экспорту кондитерской продукции в Поднебесную вставляют и китайские челноки. Это раньше в Китай на выходные с баулами ездили жители Благовещенска. Но времена изменились, и гости из Китая поехали в Благовещенск, за конфетами в том числе. И не только для собственного потребления. Но конечно, сотням тонн официального экспорта такая приграничная челночная торговля шоколадом существенно помешать не может.

Челноки потянулись к нам из Китая после падения рубля. В то же время девальвация валюты всегда открывала новые возможности для экспортеров. Так было в 2015–2016 гг., когда продажи конфет на китайском рынке стали неплохой компенсацией на фоне падения спроса внутри страны.

Следуя этой логике, сейчас Китай должна накрыть новая шоколадная волна из России.

Кейс 7.2. Рынок органических продуктов

Источник: <https://delen.ru/biznes-s-kitaem/eksport-meda-v-kitay.html>

Задание. Рассчитайте уровень конкурентоспособности российских товаропроизводителей, дайте оценку рыночным силам, действующим на рынке КНР, укажите направления минимизации выявленных угроз.

Многие считают, что в Китае уже есть все, и российский поставщик не может предложить ничего нового китайскому клиенту. Эта истина не далека от правды, однако есть в России определенная категория товаров, значительно превосходящая по качеству и ассортименту продукцию, производимую в Китае, — это здоровые натуральные (органические) продукты питания.

На портале Chinalogist уже неоднократно поднималась тема продовольственной проблемы в Китае. Из-за высокой плотности населения перед Поднебесной испокон веков остро стояла проблема пропитания.

Тема натуральных импортных продуктов сегодня все более актуальна в Китае. В крупных городах можно встретить супермаркеты, в которых от 50 до 100 % продуктов импортные. Стоимость таких товаров в три раза выше, чем местных аналогов, однако спрос на них только растет! Товары в таких магазинах преимущественно европейского производства. В лидерах также США, Австралия, Новая Зеландия, Южная Корея.

Российские товары пока мало представлены массовому потребителю. Список отечественных продуктов, на которые в Китае наблюдается дефицит, включает колбасные изделия, сыр, майонез, крупы, мед.

Колбаса. Казалось бы, Китай — мировой производитель свинины, почему там нет столь любимой россиянами колбасы? На самом деле колбасные продукты в Китае производятся, правда, вся колбаса больше похожа на нашу ветчину (сырокопченую и копченую колбаску вы не найдете). Вторая проблема: мяса в этой колбасе еще меньше, чем в нашей «Докторской», и очень много сои. Нормальную, в нашем понимании, колбасу сейчас можно купить в Китае разве что в крупных сетях наподобие Metro.

Сыр. Как и другие молочные продукты, сыр в Китае в дефиците. В обычных магазинах можно найти разве что упаковку плавленого сыра марки Hohland, да и то за баснословные деньги. Ну а таких вкусностей, как творожный или копченый сыр, днем с огнем не сыскать. Поэтому все сырные продукты относятся к деликатесам, а ресторанные блюда с добавлением натурального сыра относятся к средней и высокой ценовой категории.

Майонез. Всенародно любимый в России продукт, удачно дополняющий любой стол, очень любят в Китае. При этом китайский продукт по вкусу и составу сильно отличается от оригинального «советского» рецепта. Вся проблема в том, что китайский — густой и сладкий, да и называется «заправка для салата». Майонеза как такового в Китае практически нет, поэтому наш «Провансаль» очень ценится китайскими потребителями.

Крупы. В Китае преимущественно выращиваются и потребляются три сельскохозяйственные культуры: рис, соя и кукуруза. Между тем импорт зерновых в Китай с каждым годом все растет. Помимо традиционных культур, привозятся малознакомые китайскому потребителю. Российский производитель может предложить Китаю такие «новые крупы», как гречневая (в небольшом количестве выращивается на Севере Китая), овсяная, пшенная, перловая и др.

Мед. Китай является одним из самых крупных производителей меда. Однако пчелиный мед из России с его удивительными свойствами, который начал появляться на китайском рынке, является дефицитным продуктом. Все дело в том, что качество китайского меда оставляет желать лучшего: отсутствует специфический запах, быстро засахаривается, а при добавлении в горячую воду даже приобретает фиолетовый цвет. Так что натуральный (горный, дикий, пасечный) российский мед может оказаться в лидерах по качеству и при этом продаваться по цене ниже европейского.

Начиная поставки в Китай, необходимо изучить некоторые особенности китайского рынка. В первую очередь это относится к региональным особенностям Китая. В разных районах к одним и тем же продуктам относятся по-разному. К примеру, на юге никогда не станут употреблять кисломолочные или сырые (полусырые) продукты. Это связано с теплым климатом и традиционно высокой заболеваемостью кишечными и другими болезнями. Поэтому поставка одного и того же продукта по всему Китаю может оказаться неверной стратегией. Лучше сначала выбрать отдельный регион, найти там дилеров и постепенно осваивать Поднебесную.

Кроме того, необходимо показать, что данный продукт очень полезен для здоровья. Как уже было сказано выше, китайцы помешаны на вопросах оздоровления, и если они поверят, что продукт питательный и помогает в профилактике целого букета заболеваний, то никаких денег не пожалеют.

Важно также и то, что в Китае распространено так называемое подражательство. Если они видят, что «западные люди», звезды музыки и кино употребляют данный продукт, то тут же массово начнут копировать это поведение. Кто был в Китае, наверное, обращал внимание, что

в метро 90 % людей с айфонами. И это не потому, что в Китае не продаются другие телефоны, просто они хотят быть как американцы или европейцы: пользоваться той же техникой, одеждой, употреблять те же продукты.

Учитывая эти принципы, шансы российских производителей органических товаров выйти на рынок Китая значительно повышаются.

На китайском рынке и в магазинах можно встретить разные сорта продуктов пчеловодства из Германии, Новой Зеландии, Соединенных Штатов Америки, Аргентины и других стран, но очень мало нашего, российского меда. Китайские дилеры не знают, как покупатель отреагирует на новый продукт, как он пойдет и, естественно, не хотят лишний раз рисковать. Поэтому они предложат либо отдать им товар под реализацию, либо арендовать склад, завезти и растаможить товар, а затем уже партиями предлагать его оптовикам.

Кейс 7.3. Фермерское хозяйство «Дедушкина пасека»

Источник:<https://delen.ru/biznes-s-kitaem/eksport-tovarov-iz-rossii-v-kitaj.html>

Задание. Оцените уровень конкурентоспособности российского фермерского хозяйства «Дедушкина пасека» на рынке КНР. Установите риски и проблемы, с которыми оно может столкнуться на китайском рынке. Укажите направления минимизации рисков и выявленных угроз.

Российский производитель меда «Дедушкина пасека», расположенный во Владивостоке, производит четыре сорта натурального меда — гречишный, клеверный, липовый, каштановый — и большой ассортимент товаров из меда. Используя современные технологии выгонки меда, осуществив модернизацию производства, заменив деревянные улья на современные многокорпусные, компания значительно увеличила объемы производства меда. Реализация модернизации производства позволила компании строить планы выхода на рынок КНР.

Многие эксперты и специалисты пессимистично оценивают шансы фермерского хозяйства, напоминая, что Китай можно назвать медовой сверхдержавой. На сегодняшний день Китайская Народная Респуб-

лика — это крупнейший мировой производитель меда. Ежегодно в стране производится до 250 тыс. т меда, огромная часть которого отправляется на экспорт. В Китае имеется одна интересная законодательная особенность. Доходы, получаемые от продажи меда, продуктов пчеловодства и маток, не облагаются налогом.

Однако китайский мед производят не пчелы, а сами китайцы. Синтетические и химические компоненты, вода, дрожжи и немножко пчелиного меда — основная составляющая китайского продукта. Этот суррогат предназначен для внутреннего рынка. Цена натурального меда в китайских магазинах достигает 5 тыс. р. за кг.

Мед натуральный потребляет достаточно небольшой процент населения. Согласно статистическим данным, на душу населения приходится около 50 г меда, однако этот показатель с каждым годом возрастает на 5–10 %, что связано с улучшением качества жизни населения. Китайский «медовый парадокс» состоит в том, что при огромном количестве местного фэйка китайцы традиционно воспринимают мед скорее как лекарство, а не десерт. Там принято не есть, а пить разведенный в воде мед. Считается, что один стакан такого напитка утром позволяет сохранять кожу нежной и увлажненной весь день, а вечером перед сном — поможет быстрее уснуть.

В среднем в каждом китайском супермаркете на полке можно найти не менее 30 разных банок с медом, в том числе для разных лечебных или профилактических целей. Например, Loyfond Bread Bee — продукт из меда и перги для улучшения косметического эффекта (280 юаней/кг) или Wang's feng bao run chang gao — продукт из меда и перги для улучшения функции желудочно-кишечного тракта (268 юаней/кг). В результате имеет место резкий и устойчивый рост импорта меда, который составляет 19 % в год.

Аргументом в пользу реализации продукции российского фермерского хозяйства «Дедушкина пасека» является то обстоятельство, что китайские потребители воспринимают российские продукты как экологически чистые, считая, что в России небольшая плотность населения, мало промышленных предприятий и низкий уровень загрязнения окружающей среды. Таким образом, это создает отличные возможности для вывоза российского меда на рынок Китая.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие рыночные условия являются благоприятными для компании с точки зрения повышения ее конкурентоспособности?
2. Обоснуйте необходимость комплексной оценки конкурентоспособности компании.
3. Укажите, какие инструменты можно использовать для оценки, обоснуйте свой ответ.

Контрольное задание

На основе информации, представленной в кейсах 7.1–7.3, обобщите и систематизируйте влияние конкурентных сил на конкурентоспособность российских товаропроизводителей органических продуктов. Результаты представьте в таблице.

Оценка влияния конкурентных сил

Параметр	Степень влияния	Описание	Направления минимизации угроз
1. ...	(низкая, средняя, высокая)
2. ...			

Рекомендуемая литература

Мировая экономика и международные экономические отношения [Электронный ресурс] : практикум / под ред. В.К. Поспелова. — М. : Вуз. учеб. : Инфра-М, 2018. — 136 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/926578>.

Международный бизнес. Теория и практика : учебник для бакалавров / под ред. А.И. Погорлецкого, С.Ф. Сутырина. — М. : Юрайт, 2014. — 733 с. — (Сер.: Бакалавр. Углубленный курс).

8. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ВЫХОДА МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ НА ЗАРУБЕЖНЫЙ РЫНОК

В международном бизнесе понятие стратегии ничем не отличается от соответствующего понятия, которое используют компании на национальном рынке. В обобщенном виде стратегия представляет собой выбор направления развития компании, определенный на достаточно долгосрочную перспективу.

В контексте международного бизнеса стратегия представляет собой набор форм и направлений деятельности компании на рынках определенных государств с целью максимального удовлетворения потребностей клиентов этих рынков.

В более узком смысле стратегия международной компании представляет собой комплекс взаимосвязанных мероприятий, который разрабатывается на следующих организационных уровнях:

- первый уровень — корпоративный — присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса, на разных страновых рынках. Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидации, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса, разрабатываются планы для каждого подразделения, осуществляется глобальное управление ресурсами;

- второй уровень — сфера бизнеса — уровень первых руководителей, отвечающих за выбор сфер деятельности компании, в которых она намерена вступить в конкурентную борьбу на различных страновых рынках с иностранными компаниями, и обеспечивающих распределение ресурсов между выбранными сферами.

- третий — функциональный — уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т.д.

- четвертый — линейный — уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например представительств, филиалов.

Наиболее распространенными стратегиями выхода международной компании на зарубежный рынок являются:

- стратегия низких затрат;
- стратегия дифференцирования товаров;

– стратегия сосредоточения.

Стратегия низких затрат предполагает, что компания участвует в конкурентной борьбе в различных сегментах отраслевого рынка. Возможно и распространение ее деятельности на смежные отрасли. Основаниями для снижения затрат могут стать оптимизация масштабов производства, использование новых технологий, получение доступа к источникам дешевых ресурсов. В случае использования стратегии низких затрат компания производит, как правило, стандартизированный товар, который она реализует по ценам ниже среднерыночных или среднеотраслевых. Важным моментом в реализации стратегии низких затрат представляется необходимость опережения конкурентов в овладении рынком на основе существенного снижения затрат.

Стратегия дифференцирования товара заключается в производстве продукции, которая вызывает у клиента ощущение специфичности товара на фоне товаров-аналогов. Компания, использующая стратегию дифференциации товара, должна быть готова удовлетворять специфические потребности клиентов. В этом случае цена на ее продукцию может быть установлена на уровне выше среднерыночных или среднеотраслевых.

Реализовать стратегию дифференциации можно разными способами: ориентируясь на сам товар, каналы распределения, мероприятия маркетинг-микса и пр. Представленная стратегия может обеспечить высокую результативность деятельности компании на международном рынке только в том случае, если затраты на дифференциацию ниже ценовой надбавки. Таким образом, компания, реализующая стратегию дифференциации товара, должна стремиться минимизировать все затраты, не связанные с дифференцированием, но при этом культивировать особые свойства товара, чтобы получать ценовую надбавку. Учитывая, что свойства товара, воспринимаемые клиентами как специфические, весьма разнообразны, международная компания располагает достаточно широким набором возможностей для реализации стратегии дифференциации.

Стратегия сосредоточения (фокусирования) ориентирована на достаточно узкий сегмент рынка или минимальное число сегментированных рынков, концентрирует свои усилия на самом лучшем из них.

При этом она старается добиваться на этом рынке существенных конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества могут формироваться за счет снижения затрат или дифференциации товаров. Какие бы ни были выбраны конкурентные преимущества, важно одно: целевой рынок или целевой сегмент, на котором фирма намерена сконцентрировать свои усилия, должен отличаться от других. Если спрос специфичен и для его удовлетворения компания располагает производственными мощностями, ресурсами, технологиями, то выбор стратегии сосредоточения вполне логичен и обоснован, поскольку компания, действующая на одном из сегментов, может лучше удовлетворять спрос своих клиентов, чем те компании, которые действуют на многих рынках, нескольких сегментах.

Компания, избравшая стратегию сосредоточения, в случае сохранения преимущественного положения по затратам и успехам в дифференцировании товара в течение определенного времени, может получить коммерческий результат на уровне выше среднеотраслевых или среднерыночных. Однако и в случае использования стратегии сосредоточения компания должна постоянно работать над снижением затрат, проводить мониторинг спроса и выявлять специфические потребности и их изменения, оценивать существующие сегменты с точки зрения их прибыльности.

Таким образом, между представленными стратегиями отчетливо выявляется взаимосвязь, что позволяет компаниям, осваивающим зарубежные рынки в разные периоды и этапы своего развития, при использовании различных форм выхода на зарубежный рынок переходить от одной стратегии к другой, сохраняя за собой конкурентные преимущества (табл. 8.1).

На этапе экспортной деятельности выбор стратегии «низкие затраты» может быть основан на установлении меньшей нормы прибыли или продвижении товара на зарубежный рынок через «экономные» каналы сбыта (интернет-магазины, большие складские помещения, расположенные за городом и т.д.). В этой ситуации компании необходимо активно рекламировать низкие цены на свою продукцию. Реализация стратегии низких затрат может осуществляться экспортным отделом компании, который осуществляет поиск клиентов на зарубежном рынке

и продвижение своих товаров. Кроме того, для реализации стратегии могут привлекаться собственные торговые представители или независимые посредники. Последний вариант реализации стратегии очень удобен для начинающих организаций, которые не имеют опыта зарубежной деятельности, а также для малого и среднего бизнеса. При этом экспортная деятельность через использование внешнеторговых агентов представляется наиболее экономичным и наименее рискованным способом выхода на зарубежный рынок. Такой стратегии придерживается АвтоВАЗ, который начал поставки недорогих автомобилей на рынок КНР.

Таблица 8.1

Стратегии выхода компании на зарубежные рынки

Этапы и формы выхода предприятия на зарубежные рынки	Стратегии закрепления на зарубежном рынке		
	Низкие затраты	Дифференциация товаров	Сосредоточение на выбранном сегменте (фокусирование)
Экспортная деятельность	+		
Совместное предпринимательство:		+	
– лицензионное производство			
– франчайзинг		+	
– сопроизводство	+	+	+
Прямые иностранные инвестиции:	+	+	+
– дочерние предприятия			
– совместные предприятия	+	+	+
– филиалы	+	+	+
– стратегические альянсы	+	+	+

В случае заключения лицензионного соглашения с зарубежным партнером или продажи франшизы достаточно результативной стратегией может быть стратегия дифференциации товаров, услуг. Данная стратегия позволяет лицензиару, франчайзеру закрепиться на зарубежном рынке на основе предложения клиентам этого рынка уникального

товара, известного имени и бренда продавца, предоставления дополнительных услуг, качественного сервиса и пр. Преимущества использования стратегии дифференцирования в случае заключения лицензионного договора или договора франшизы заключаются в том, что за рубежом вывозятся технологии, ноу-хау, а не материальные ценности, увеличивается прибыль от продажи уже существующего продукта. Но главное, это возможность не просто проникнуть на рынок, который в силу существующих барьеров представляется недоступным иностранной компании, но закрепиться на этом рынке на продолжительное время. Наиболее впечатляющим примером реализации стратегии дифференциации может быть деятельность китайской компании Alibaba, которая работает в сфере оптовой и розничной торговли и представляет собой виртуальный торговый центр, куда может прийти любая китайская компания, разместить свои товары и продавать через портал.

Данная отрасль является высококонкурентной. В КНР ближайшими конкурентами компании Alibaba являются американские e-Bay и Amazon.com, Inc. Последняя является крупнейшей в мире по обороту среди продающих товары и услуги через Интернет и одним из первых интернет-сервисов, ориентированных на продажу реальных товаров массового спроса. При этом Alibaba прочно занимает свою нишу в сегменте с2с. Аббревиатура с2с расшифровывается как consumer-to-consumer (потребитель — потребителю).

Alibaba предоставляет коммерсантам в аренду возможности своего сайта, фактически, сдает торговые места по принципу «приходи, кто хочешь, и продавай, сколько сможешь». Топ-менеджеры Alibaba не вкладывают ресурсы в развитие какой-то конкретной марки, не занимаются закупкой и складированием товаров.

У Amazon имеются собственные крупные вложения в бизнес, которые то и дело замораживаются в товарах на складах. Таким образом, рентабельность бизнеса китайского миллиардера Джека Ма, владельца Alibaba и Taobao, значительно выше, чем у его североамериканских коллег.

Следовательно, дифференцирование предложения позволило компании Alibaba не только занять свою нишу, вытеснив сильных конку-

рентов, но и сформировать устойчивое конкурентное преимущество, позволяющее ей выходить далеко за пределы КНР и занимать ниши.

На этапе прямых иностранных инвестиций компании могут использовать все три представленные выше стратегии, в том числе стратегию фокусирования. При этом стоит отметить, что стратегия низких цен и стратегия дифференциации применяются чаще крупными транснациональными и многонациональными компаниями, осуществляющими производство стандартизированных товаров, обладающих узнаваемым брендом, широкой сетью подразделений, расположенных по всему миру. В то время как стратегию фокусирования больше используют компании, относящиеся к среднему бизнесу, начинающие свою международную деятельность. Для таких компаний стратегия фокусирования решает проблемы недостатка финансовых, сырьевых либо интеллектуальных ресурсов, необходимых для присутствия в широком сегменте продукции. Также использование стратегии фокусирования может быть продиктовано наличием барьеров, препятствующих присутствию продукции на рынке, в виде недобросовестной конкуренции со стороны доминирующих участников рынка. Фундаментом стратегии является специализация компании, высокий профессиональный уровень сотрудников, который позволяет предлагать потребителям максимально высокий уровень сервиса или уникальное качество продукции в строго ограниченной рыночной нише. Кроме того, стратегия фокусирования является следствием возникновения неких уникальных требований к потреблению, спросу на единичные виды продукции и наличия у отдельного участника рынка методов, производственных возможностей для удовлетворения спроса.

Однако, несмотря на очевидные преимущества, которые компания получает от использования данной стратегии, она также сопряжена со многими системными рисками, которые могут нивелировать положительное влияние такого стратегического подхода:

– методы и технологии, на которых базируется стратегия, могут поддаваться копированию и применяться конкурентами, имеющими к тому же стратегически более гибкую систему планирования;

– конкуренты, предлагающие более широкий ассортимент продукции, могут демпинговать в широком сегменте, что стирает различия между сегментами и, таким образом, уничтожает рыночную нишу;

– конкуренты способны еще больше сегментировать рынок, дробя его на мелкие составляющие;

– привлекательность рыночного сегмента способствует его переполнению конкурентами, что, в свою очередь, снижает рентабельность, усиливает конкуренцию, обуславливает рост издержек и в конечном счете снижает конкурентоспособность предприятия;

– конкуренты за счет технологического, интеллектуального и финансового превосходства способны войти в узкую нишу и достигнуть большей специализации.

Примером использования стратегии фокусирования является итальянская автомобильная компания Ferrari, которая поставляет на рынок КНР спорткары. Ежегодно компания продает в КНР не более 220 автомобилей. 20 % автомобилей Ferrari в Китае покупают женщины. Между тем во всем остальном мире на долю женской аудитории приходится всего 5 % автомобилей Ferrari. Китайские покупательницы Ferrari на десять лет моложе европейских и американских и потому выбирают спорткары этой фирмы с эксцентричным дизайном салона.

Сейчас Ferrari рассматривает китайский рынок как самый перспективный в связи с тем, что в этой стране активно увеличивается сегмент покупателей, с доходом более миллиарда долларов в год. Сейчас в Китае насчитывается более 500 долларовых миллиардеров. При этом треть миллиардеров — женщины. Именно на этот сегмент покупателей нацелена компания Ferrari. Фокусирование на узком сегменте покупателей (покупательниц) позволит компании увеличить объем продаж до 400 спорткаров в год, соответственно увеличив прибыли.

В ситуации возрастающего риска усиления конкуренции при применении стратегии фокусирования, в целях сохранения конкурентных преимуществ в выбранном сегменте, данную стратегию можно дополнить отдельными мероприятиями других стратегий, о которых шла речь выше: стратегии низких издержек и дифференцирования. При этом каждая отрасль, каждый рынок имеют свои характерные особенности, которые стимулируют применение той либо иной стратегии развития.

Таким образом, современный международный бизнес имеет достаточно большой ассортимент средств, способов, инструментов для достижения целей выхода на зарубежный рынок и закрепления на нем. Однако, для того чтобы добиться конкурентного преимущества, организация должна максимально сосредоточиться на одной стратегии. Самая большая стратегическая ошибка, как отмечал М. Портер, — желание «гнаться за всеми зайцами, т.е. использовать все стратегии одновременно. Это верный путь к стратегической посредственности».

В целях достижения максимальной результативности возможен постепенный переход от одной стратегии к другой либо дополнение одной стратегии мероприятиями других стратегий. Одновременное использование всех базовых стратегий не даст результата из-за «встроенных» противоречий.

Кейс 8.1. «Благо» для китайских потребителей

Источник: <http://www.blago-spb.ru>

Задание. Внутреннее потребление растительных масел в Китае в последние годы непрерывно растет. Основным драйвером роста потребления масложировой продукции в стране является увеличение численности населения, которое к концу 2018 г. составит более 1,4 млрд человек. Обеспечение продуктами питания самого большого населения на Земле стало благодатной почвой для стимулирования внешнеторговых отношений между Китаем и Россией. Продумайте для российской компании «Благо» стратегию продвижения и закрепления на китайском рынке.

Группа компаний «Благо» – вертикально интегрированная организация, основанная в 1993 г. и являющаяся одним из крупнейших производителей растительного масла в России. В производственные активы ГК «Благо» входит шесть заводов: Армавирский маслопрессовый завод, Эртильский, Верхнехавский, Омский, Барнаульский и Бийский маслоэкстракционные заводы, два из которых являются градообразующими предприятиями. В группу также входит собственный торговый дом. Кроме того, в 2018 г. компания взяла в аренду все заводы крупного си-

бирского производителя бутилированного подсолнечного масла — ГК «Юг Сибири».

На трех ее заводах «Благо» будет выпускать подсолнечное, рапсовое и соевое масла. Все производственные площадки предприятия будут работать на полную мощность, что предполагает переработку 620,5 тыс. т подсолнечника, или 308 тыс. т рапса, или 490 тыс. т сои в год.

Группа компаний «Благо» производит растительные масла под торговыми марками «Дары Кубани», «Благо», «Каролина», всего более 10 торговых марок. Экспортирует продукцию в 22 страны мира. В 2017 г. ГК «Благо» произвела 414,3 тыс. т масла, шрота и жмыха, заняла 7,24 % российского рынка бутилированного масла (165,5 тыс. т).

В настоящий момент компания реализует проект модернизации производства в целях расширения своего присутствия на мировом рынке растительных масел. В рамках проекта модернизации предприятия компания планирует установить дополнительное экстракционное оборудование из Европы. Объем производства к 2019 г. будет увеличен до 100 млн бутылок и 50 тыс. т растительного масла в год. Верхнехавский маслоэкстракционный завод (или «Аквилон») представляет собой комплекс, объединивший экстракционное производство, цех грануляции, а также склад, рассчитанный на хранение 4 тыс. т шрота.

Предприятие располагает несколькими собственными элеваторами, железнодорожной веткой и наливным железнодорожным терминалом, котельной, работающей на лузге, и другими объектами. Производственная мощность цеха рафинации, дезодорации и вымораживания масла составляет 430 т дезодорированного масла в сутки.

Кейс 8.2. Уникальные моторные масла

Источник: <https://zen.yandex.ru/media/cninfo/kitai-strategiia-vyhodatorarov-na-rynok-testirui-ili-uhodi-5a66c47457906a5fea3492ff>

Задание. Бизнес с Китаем имеет свою специфику, которая связана не только с деловыми переговорами с китайскими партнерами, но и с образом стратегического мышления китайских бизнесменов. Оцените

стратегию выхода российской компании на китайский рынок, разработайте мероприятия для корректировки стратегии.

В Китае около 325 млн автомобилей, которые потребляют около 1,235 млрд л моторного масла. У российской компании-производителя есть уникальное моторное масло, которое по своим техническим характеристикам лучше своих зарубежных аналогов на 25 %, а цена его ниже в полтора раза. Планы российской компании ориентированы на 1/10 000 китайского рынка. Для реализации своих планов компания использовала независимого агента, определив ему вознаграждение в размере 50 тыс. дол.

При этом средства на рекламу, разработку упаковки с учетом специфики китайского рынка компания-производитель не предусмотрела. Аргументом в защиту своей позиции компания считала высокое качество продукции, которое она готова была подтвердить сертификатами российского образца, и высокую готовность китайского рынка к восприятию своей продукции.

Работа независимого агента, который был нанят этим российским производителем, по поиску китайского оптового покупателя моторного масла продолжалась в течение пяти лет. Только общее количество переведенных текстов превышало 100 тыс. иероглифов. Результатом этого процесса стала продажа двух железнодорожных цистерн. Используя личные связи, своих китайских друзей, агент смог убедить китайские компании, что его «уникальное машинное масло» озолотит их. При этом контракт с ним заключили, не проведя анализа качества продукта.

Итог этой сделки оказался очень плачевным: поставленный в Китай товар был ненадлежащего качества и не соответствовал заявленным параметрам. Полтора года переговоров оказались напрасно потраченным временем. Потери агента составили 50 тыс. дол. на поездки и переводы. Отношения с китайскими партнерами, которые строились агентом около пяти лет, оказались безвозвратно испорченными.

Кейс 8.3. Взлет и крах компании LeEco

Источник: <https://habr.com/ru/post/408337>

Задание. Компания LeEco прекратила свое существование в ноябре 2017 г. Компания влезла в долги, с которыми не смогла рассчитаться. Шанхайский суд заморозил банковские счета ее создателя и генерального директора Юэтина, а также приближенных к нему людей. Определите, какая стратегия использовалась компанией, дайте оценку факторам, обусловившим выбор данной стратегии. Проанализируйте возможности применения альтернативных стратегий.

Изначально открытая в 2004 г. компания ориентировалась на производство и продажу видеоконтента. LeEco стала крупнейшей телекоммуникационной компанией Китая. Многие называли компанию «китайский Netflix». Каталог их сервисов насчитывал сотни тысяч сериалов и порядка десяти тысяч кинофильмов, ежемесячная аудитория компании в лучшие времена составляла порядка 800 млн человек. До 2016 г. компания была только поставщиком контента, но вскоре достигла ряда договоренностей с «Foxconn» (крупнейшей компанией Тайваня, занимающейся производством комплектующих и сборкой высокотехнологической продукции) и пошла на достаточно логичный для медиапоставщика шаг — начала производство собственных телевизоров, называемых Super TV. Они оснащались добротными экранами, основывались на Android и обладали полным комплектом услуг самой компании. Естественно, продажи телевизоров в Китае были достаточно хороши, ведь видеосервисы, которыми оснащались телевизоры, были ориентированы на китайский рынок.

После этого компания решила создать собственную экосистему, состоящую не только из смартфонов и телевизоров, но даже из электровелосипедов и электромобиля.

Первыми смартфонами компании были LeTVOne, а также One Pro и Max. Устройства получились достаточно хорошими, но распространение они получили только на китайском рынке.

Большие прибыли вскружили головы руководству компании. Казалось, что с таким огромным капиталом компания способна составить конкуренцию лидерам рынка.

Убийственным для компании стал выход на американский рынок. Компания потратила 250 млн дол. на покупку помещений и наем 12 тыс. сотрудников. Некоторые эксперты предрекали компании фиаско, связанное с нехваткой денег на такую глобальную экспансию.

Спустя месяц компания признала, что не рассчитала своих сил: она не нашла тот подход к американскому рынку, который бы действительно работал на рынке, во многом отличавшемся от китайского. Китайские менеджеры американского отделения LeEco так и не смогли найти общий язык с американскими сотрудниками и не прислушивались к их мнению.

В итоге компания вместо запланированных 100 млн дол. заработала всего лишь 15 млн дол. Стало понятно, что компании необходимы новые денежные инвестиции, и на этом шаге она совершила ошибку, которая стала для нее последней. Она взяла кредит в размере 1,4 млрд дол. и все их вложила в рекламу, затем взяла еще 2,2 млрд дол. Но все эти шаги не оправдались, смартфоны LeEco продавались по-прежнему плохо.

Выходу компании на российский рынок предшествовала масштабная рекламная кампания. Был открыт флагманский магазин в Москве (который недавно закрылся). Официальные цены составили 15 тыс. р. за Le 2 и 30 тыс. р. за Le Max 2.

Представители компании заявляли, что компания будет зарабатывать на контенте, подписках. В Китае такое работает, но в России совершенно другая аудитория. Подписка на сериалы и музыку спросом у российских покупателей не пользуется. В целом низкое качество смартфонов, отсутствие сервисного обслуживания, неадаптированная ценовая политика обусловили низкий спрос на китайские смартфоны на российском рынке. Это заставило компанию покинуть Россию, так и не реализовав свои амбициозные планы.

В итоге можно сказать, что компания сама себя погубила, если бы не ее гигантские амбиции, она до сих пор существовала бы в нормальном виде и получала бы большую прибыль.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите наиболее распространенные стратегии, которые компании используют для выхода и закрепления на зарубежном рынке.
2. Объясните взаимосвязи, возникающие между этими стратегиями.
3. Укажите, на чем основана связь между выбором стратегии и формой выхода на зарубежный рынок.

Контрольное задание

Изучите опыт работы китайских компаний на зарубежных рынках и укажите стратегии, которые ими используются. Заполните таблицу.

Стратегии выхода китайских компаний на зарубежные рынки

Название компании	Сфера деятельности компании	Стратегии закрепления на зарубежном рынке		
		Низкие затраты	Дифференциация товаров	Сосредоточение на выбранном сегменте (фокусирование)
1. ...				
2. ...				
3. ...				

Рекомендуемая литература

Куприянов С.В. Организация и техника внешнеэкономических операций [Электронный ресурс] : учеб. пособие / С.В. Куприянов, К.С. Борзенкова. — 2-е изд. — Белгород : Белгор. гос. технолог. ун-т им. В.Г. Шухова, 2017. — 179 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/80431.html>.

Воротынцева Т.М. Запреты и ограничения внешнеторговой деятельности [Электронный ресурс] : учеб. нагляд. пособие / Т.М. Воротынцева. — М. : Рос. тамож. акад., 2016. — 52 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69708.html>.

Международный бизнес. Теория и практика : учебник для бакалавров / под ред. А.И. Погорлецкого, С.Ф. Сутырина. — М. : Юрайт, 2014. — 733 с. — (Сер.: Бакалавр. Углубленный курс).

Тесты по дисциплине «Международный бизнес»

Тест 1

1. Деятельность международной компании, основанная на преимуществах международного разделения труда и процессах интернационализации производства и капитала с целью максимизации прибыли, называется: а) международный бизнес; б) внешнеэкономическая деятельность.

2. Максимизация выгоды (дохода, прибыли) в процессе осуществления различных международных сделок характерна для: а) всего комплекса внешнеэкономической деятельности; б) только для международного бизнеса.

3. Стратегической целью международного бизнеса является: а) максимизация прибыли в отношениях с каждым конкретным контрагентом по каждому поводу; б) выход на международный рынок с целью закрепления своих позиций.

4. Субъектом международного бизнеса выступают: а) все элементы производственных отношений, в первую очередь непосредственные производители и их промышленные и коммерческие группировки; б) только крупные транс- и многонациональные компании.

5. Государственные структуры наряду с международными экономическими организациями: а) могут оказывать влияние на субъектов деловых отношений; б) не могут оказывать влияние на субъектов деловых операций.

6. Основными аспектами мотивации, побуждающими международную компанию осуществлять международные операции, являются: а) расширение рынков, формирование на них выгодных правил игры, влияние на ценообразование на мировых рынках; б) расширение сбыта, приобретение ресурсов, диверсификация источников снабжения и сбыта.

7. Глобальная компания представляет: а) единый продукт на всех рынках; б) продукт, дифференцированный по рынкам.

8. Эпоха глобализации бизнеса началась: а) с расширения масштабов деятельности МНК, появления ТНК развивающихся стран; б) с создания МНК собственных сетей обслуживания.

9. Все большее расширение технологических и географических границ, а также развитие новых общественных институтов привели: а) к формированию деловой среды, характеризующейся распространением международных компаний и глобализацией международных бизнес-

систем (структур); б) к созданию мощной деловой среды, определяющей процессы развития мирового хозяйства.

10. Под бизнес-системой следует понимать: а) социально-экономическую систему, в рамках которой происходит создание и реализация определенной стоимости, востребованной в обществе; б) производственную систему, нацеленную на получение прибыли.

11. Информация становится: а) жизненно важным элементом бизнес-системы, а рост информационной составляющей в стоимости товаров оказывается причиной постепенного размывания границ между производством и потреблением стоимости; б) главным источником прибыли для МНК и ТНК промышленно развитых стран.

12. Бизнес-система международной компании: а) в полной мере зависит от характера конкуренции в экономическом пространстве; б) не зависит от характера конкуренции.

13. Нововведения — один из ключевых способов достижения конкурентного преимущества: а) теория конкурентных преимуществ; б) теория транзакционных издержек.

14. Фирма стремится вертикально интегрироваться до тех пор, пока стоимость внутренней транзакции будет ниже цены рыночной транзакции: а) теория интернационализации; б) теория транзакционных издержек.

15. Автор теории конкурентных преимуществ: а) М. Портер; б) Дж. Даннинг.

16. Гипотеза жизненного цикла продукта основана: а) на зависимости распределения ресурсов от жизненного цикла продукта; б) на зависимости жизненного цикла продукта от видов и стоимости ресурсов.

17. Согласно гипотезе жизненного цикла, компании размещают свои производства за рубежом, полагаясь: а) на инновационное лидерство; б) на высокий платежеспособный спрос.

18. Автором теории жизненного цикла товара является: а) О. Уильямсон; б) Р. Вернон.

19. Теорией, объясняющей процессы интернационализации компании на основе выбора между аутсорсингом и интеграцией, является: а) теория транзакционных издержек; б) теория интернационализации.

20. Специфические преимущества фирмы, позволяющие компании стать интернациональной, называет теория: а) международного производства (Даннинга); б) теория интернационализации.

21. Неспособность рыночных механизмов решать некоторые экономические задачи демонстрирует: а) несовершенство рынка; б) несовершенство международного частного права.

22. Несовершенство рынка способствует: а) интернационализации компании; б) затрудняет интернационализацию компаний.

23. Уровень риска при выходе на зарубежный рынок обуславливает: а) форму выхода на внешний рынок; б) возможность выхода на внешний рынок

Тест 2

1. Фирмы идут на создание совместных предприятий: а) только накопив позитивный опыт взаимодействия с будущим партнером в сферах распределения готовой продукции, лицензирования и других контрактных отношений; б) только при условии схождения корпорационных культур.

2. Предоставление другой фирме определенных прав, например на использование патентов, торговых марок или ноу-хау, за определенную плату называется: а) лицензированием; б) контракт-менеджментом.

3. Лицензирование: а) позволяет свести к минимуму капитальные затраты, предотвратить бесконтрольное использование ресурсов; б) повысить эффективность использования факторов производства.

4. Среди основных противоречий, содержащихся в лицензионных соглашениях: а) контроль за использованием активов; б) защита прав собственника лицензии.

5. Франчайзинг отличается от лицензирования тем, что: а) наиболее важным для бизнеса франшизы активом является торговая марка; б) наиболее важным для бизнеса франшизы активом является технология производства.

6. Контракты, которые чаще всего заключаются для управления экспроприированной собственностью в слаборазвитых странах, налаживания работы новых предприятий и разрешения текущих проблем в деле ведения операций предприятия, называются: а) контрактами на управление; б) контрактами под ключ.

7. Выполнение контракта на строительство производственных мощностей, владельцем которых будет кто-то другой, называется: а) контрактом на управление; б) контрактом под ключ.

8. Корпоративная целостность, основанная на принципе акционерного участия, ориентация на достижение единых стратегических целей и решение общих стратегических задач, наличие единой управленческой вертикали (с различной степенью жесткости) и единого центра контроля характерны для: а) многонациональной компании; б) стратегического альянса.

9. Доверительные, долгосрочные, взаимовыгодные отношения между фирмами, позволяющие каждой из них достигать долговременных целей, координировать и оптимизировать использование совместных ресурсов и минимизировать транзакционные издержки при сохранении юридической и хозяйственной самостоятельности, — это: а) стратегический альянс; б) МНК.

10. Объединение сохраняющих свою самостоятельность организаций (как правило, одной отрасли), заключающих соглашение о ценах, объемах производства и рынках сбыта, называется: а) картелем; б) синдикатом.

11. Форма, в рамках которой осуществляется сбыт продукции, создается обычно в отраслях с однородной массовой продукцией, представляет собой: а) картель; б) синдикат.

12. Временное объединение разных организаций, при котором прибыль поступает в общий фонд и распределяется согласно квотам, установленным участниками заранее: а) пул; б) трест.

13. Объединение, при котором все стороны деятельности входящих в него организаций объединяются, а участники теряют свою самостоятельность. Реальная власть при этом закрепляется за головной организацией: а) пул; б) трест.

14. Решение материнской компании осуществлять иностранные инвестиции объясняется: а) целью получения преимущества за счет некоторых возможностей на зарубежных рынках; б) жесткими тарифными и административными барьерами.

15. Компания осуществляет горизонтальные инвестиции на международных рынках: а) для производства тех же самых товаров, что и на внутренних; б) для производства товаров, пользующихся особенно высоким спросом на зарубежном рынке.

16. Вертикальные инвестиции предназначены: а) для развития производственных мощностей поставок сырья, материалов для получения контроля над ними; б) для стабилизации и защиты отрасли.

17. Система контрактных отношений, при которых одна сторона на определенных условиях предоставляет другой стороне право использовать свое имя, технологию и (или) ноу-хау для ведения своего дела при сохранении полной юридической и экономической самостоятельности, называется: а) франчайзинг; б) лицензионный договор.

18. Элементы, присущие франчайзингу, позволяют: а) повысить общую культуру предпринимательских отношений; б) усилить зависимость малого бизнеса от корпоративных структур.

19. Способ разделения прав собственности, очень популярный в среде МНК: а) создание совместного предприятия; б) создание стратегического альянса.

20. Совместное предприятие, созданное в форме консорциума: а) возможно; б) невозможно.

Тест 3

1. Экономическая структура хозяйства характеризуется: а) типом хозяйства, численностью населения, богатством населения и распределением доходов; б) местом страны в мировом хозяйстве.

2. Потенциал рынка, его емкость, возможности расширения, конкурентная среда изучаются на: а) макроуровне; б) микроуровне.

3. За интеграцию общества в единое жизнеспособное целое отвечает: а) политическая система; б) правовая система; в) экономическая система.

4. Величина тарифов на импортируемые товары, ограничения в области экспорта, действие антидемпингового законодательства, наличие торговых соглашений характеризуют: а) правовую; б) политическую систему.

5. Культурную среду: а) легко изменить; б) невозможно изменить.

6. Форма аккумуляции, хранения и передачи человеческого опыта — это: а) фольклор; б) язык; в) традиции и обычаи.

7. Совокупность символических, стереотипных коллективных действий, воплощающих в себе различные представления, идеи, ценности: а) обряд; б) традиции.

8. Элементы социального наследия, передающиеся из поколения в поколение и сохраняющиеся длительное время: а) традиции; б) обычаи; в) обряды.

9. Система взглядов на мир, представления об идеальной жизни: а) обычаи; б) религия.

10. Вкусы, пристрастия, стиль жизни, мироощущение определяет: а) модель поведения; б) мотивы поведения.

11. Процесс систематического и целенаправленного воздействия на духовное и физическое развитие человека: а) воспитание; б) образование.

12. Процесс приема и преобразования информации, обеспечивающий отражение и ориентирование в окружающем мире: а) восприятие; б) язык.

13. Установленный порядок поведения: а) этика; б) этикет.

14. Пространственное расположение стратегических бизнес-единиц (подразделений) фокальной компании способствует: а) углублению технологического разрыва; б) сдерживает углубление технологического разрыва.

15. Решение материнской компании осуществлять иностранные инвестиции объясняется: а) целью получения преимущества за счет некоторых возможностей на зарубежных рынках; б) жесткими тарифными и административными барьерами.

16. Компания осуществляет горизонтальные инвестиции на международных рынках: а) для производства тех же самых товаров, что и на внутренних; б) для производства товаров, пользующихся особенно высоким спросом на зарубежном рынке.

17. Вертикальные инвестиции предназначены: а) для развития производственных мощностей поставок сырья, материалов для получения контроля над ними; б) для стабилизации и защиты отрасли.

18. Объединение компаний одной или нескольких отраслей промышленности или торговли, страховых компаний, транспорта, связи и банков, участники которого передают ему выполнение части своих функций, тех функций, которые они не могут выполнить самостоятельно, и тех, централизация которых приводит к дополнительному эффекту масштаба, называется: а) финансово-промышленная группа; б) концерн.

19. Устойчивое конкурентное преимущество международной компании обеспечивают: а) интеллектуальные ресурсы, знания, инфраструктура, создание современных инновационных процессов и продуктов; б) обеспеченность природными, финансовыми, трудовыми ресурсами.

20. Мероприятия по освоению новых рынков; размещение производственных мощностей и НИОКР на территории других стран; производство новых товаров и услуг в соответствии с характером спроса; обеспечение лидерских позиций представляют собой: а) стратегию фирмы; б) программу развития фирмы.

Ответы

Тест 1		Тест 2		Тест 3	
Номер вопроса	Ответ	Номер вопроса	Ответ	Номер вопроса	Ответ
1	а	1	а	1	а
2	б	2	а	2	а
3	а	3	а	3	б
4	а	4	б	4	а
5	а	5	а	5	б
6	б	6	а	6	б
7	а	7	б	7	а
8	б	8	а	8	б
9	а	9	а	9	б
10	б	10	а	10	а
11	б	11	б	11	а
12	а	12	а	12	а
13	а	13	б	13	б
14	б	14	а	14	а
15	а	15	а	15	а
16	а	16	а	16	а
17	б	17	а	17	а
18	б	18	а	18	а
19	б	19	а	19	а
20	а	20	б	20	а
21	а				
22	а				
23	а				

Учебное издание

Суходолов Яков Александрович

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС
КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА
РОССИИ И КИТАЯ**

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

ИД № 06318 от 26.11.01.

Подписано в печать 04.02.19. Формат 60×90 ¹/₁₆. Бумага офсетная. Печать трафаретная. Усл. печ. л. 9,7. Тираж 300 экз. Заказ .

Издательство Байкальского государственного университета.

664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.

Отпечатано в ИПО БГУ.