

Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС / INTERNATIONAL BUSINESS

Опорний конспект лекцій / Course Manual

Чернівці
Чернівецький
національний університет
2018

УДК 339.7 (072)
ББК 65.582.6 я 7
М - 581

Друкується за ухвалою редакційно-видавничої ради
Чернівецького національного університету
імені Юрія Федьковича

М - 581 Міжнародний бізнес / International Business:
Опорний конспект лекцій / Course Manual /
Укл. Д.Г. Михайлина, О.С. Саєнко – Чернівці: Чернівецький
національний університет, 2018. – 124 с.

Видання містить зміст, вступну частину, лекційний матеріал згідно з затвердженим тематичним планом, глосарій за темами, перелік літературних джерел, рекомендованих при вивченні курсу “Міжнародний бізнес / International Business”. Орієнтовано на студентів, що вивчають англійську мову. Наданий матеріал доцільний для паралельного вивчення курсу англійською та українською мовами. Для студентів економічного факультету.

УДК 339.7 (072)
ББК 65.582.6 я 7

© Чернівецький національний університет, 2018

Зміст

Introduction.....	5
Вступ.....	6
Topic 1. The Essence and Forms of International Business.....	7
Тема 1. Суть і форми міжнародного бізнесу.....	8
Topic 2. The Environment of International Business.....	17
Тема 2. Середовище міжнародного бізнесу.....	18
Topic 3. The Choice of International Business Contractor Country.....	33
Тема 3. Вибір країни-партнера міжнародного бізнесу.....	34
Topic 4. The Strategy of International Business.....	45
Тема 4. Стратегія міжнародного бізнесу.....	46
Topic 5. The Organization of International Business.....	57
Тема 5. Організація міжнародного бізнесу.....	58
Topic 6. International Business Operations.....	81
Тема 6. Міжнародні бізнес-операції.....	82
Topic 7. Marketing in International Business.....	95
Тема 7. Маркетинг у міжнародному бізнесі.....	96
Topic 8. R&D in International Business.....	111
Тема 8. НДДКР у міжнародному бізнесі.....	112
Список рекомендованої літератури.....	123

Introduction

As they say we live in a globalized world. Thanks to advancements in technology and communication, the Internet, emergence of new developing and developed countries and more open attitudes to free trade, the world has become a much more global economy in the late-20th and early-21st centuries. The evolution of the global economy offers countries opportunities for mutually beneficial economic partnerships and gives businesses better opportunities for less restricted trade and investment.

Thus globalization causes dramatic changes in business environments both in terms of their degree and swiftness. We are living through an era of enormous transformation in the nature of competition. Various companies from different countries are looking for new growth opportunities beyond their home country borders. An *International Business* is any firm that engages in international trade or investment. On the other hand the task of managing an international business differs from that of a purely domestic business in many ways. At the most fundamental level, the differences arise from the simple fact that countries are different. Countries differ in their cultures, political systems, economic systems, legal systems, and levels of economic development. Differences among countries require that an international business vary its practices country by country. A further way in which international business differs from domestic business is the greater complexity of managing an international business. Much of this manual is devoted to explaining the sources of these differences and the methods for coping with them successfully.

The *aim* of the course “*International Business*” is presenting the basic content for the international business activity, its main principles and forms of development, and to improve and extend English language skills in this context. Thus the main course *tasks* cover studying the following issues:

- The Essence and Forms of International Business;
- The Environment of International Business;
- The Choice of International Business Contractor Country;
- The Strategy of International Business;
- The Organization of International Business;
- International Business Operations;
- Marketing in International Business;
- R&D in International Business.

The material is given in *bilingual* form (English and Ukrainian) that makes it possible to read and study in parallel. The main advantage of parallel reading is developing the sense of language. It provides opportunities: to better understand the English language structure, its construction principles, as well as to enhance the bilingual categorical apparatus in the field of international business, along with its economic principles studying.

Вступ

Як стверджують, ми живемо в глобалізованому світі. Завдяки досягненням у галузі технологій та комунікації, Інтернету, появі нових країн, що розвиваються та розвинених країн, більш відкритого сприйняття вільної торгівлі, світова економіка наприкінці ХХ - початку ХХІ століття стала набагато глобальнішою. Еволюція світової економіки надає країнам можливості для взаємовигідного економічного партнерства та надає підприємствам кращі можливості для менш обмеженої торгівлі та інвестування.

Таким чином, глобалізація викликає різкі зміни у середовищі бізнесу як з точки зору ступеня, так і швидкості його розвитку. Ми живемо в епоху величезних перетворень конкурентної природи. Різні компанії з різних країн шукають нові можливості для зростання за межами їхніх національних кордонів. *Міжнародний бізнес* - це будь-яка фірма, яка займається міжнародною торгівлею або інвестиціями. З іншого боку, завдання управління міжнародним бізнесом у багатьох напрямках відрізняється від завдання суто внутрішнього бізнесу. На найфундаментальнішому рівні відмінності виникають з простого факту різності країн. Країни відрізняються за своїми культурами, політичними, економічними, правовими системами та рівнями економічного розвитку. Відмінності між країнами вимагають відповідного пристосування практики міжнародного бізнесу. Глибшим аспектом відмінностей міжнародного та вітчизняного бізнесу є більша складність управління. Головна увага цього опорного конспекту лекцій присвячена поясненню джерел цих відмінностей та методів їхнього успішного подолання.

Метою курсу “*Міжнародний бізнес*” є розкриття основного змісту міжнародної бізнес діяльності, її головних принципів та форм розвитку, а також удосконалення та розширення англомовних навичок у цьому контексті. Таким чином, основні *завдання* курсу охоплюють вивчення наступних питань:

- суть і форми міжнародного бізнесу;
- середовище міжнародного бізнесу;
- вибір країни-партнера міжнародного бізнесу;
- стратегія міжнародного бізнесу;
- організація міжнародного бізнесу;
- міжнародні бізнес-операції;
- маркетинг у міжнародному бізнесі;
- НДДКР у міжнародному бізнесі.

Матеріал надається у *двомовній* формі (англійською та українською мовами), що дає можливість паралельного читання та вивчення. Головна перевага паралельного читання - це розвиток відчуття мови. Це дає можливості: краще зрозуміти структуру англійської мови, її принципи побудови, а також покращити двомовний категоріальний апарат у галузі міжнародного бізнесу, поряд із вивченням його економічних принципів.

Topic 1. The Essence and Forms of International Business

1. The Essence, Purpose and Features of International Business
2. The Main Forms of International Business
3. Selecting an Entry Mode
4. Key Tendencies of International Business Development

1. The Essence, Purpose and Features of International Business.

International business - is the aggregate of business operations, that are associated with national borders crossing, and with flow of goods, services, capital, labour; with the transfer of technologies and information.

International business is a functional part of the total system of international economic relations, presented at the micro-level. It includes any economic operation which is implemented by two or more countries.

Such business mutual relations can arise up at the level of both private and state organizations. They are characterized by the aggregate of agreements, celled and carried out through national borders for realization of separate individuals', organizations', firms' aims.

The **main reasons** of international business development:

- 1) access to the foreign labor force markets (price, qualification);
- 2) output to the deposits of minerals and sources of raw material;
- 3) aspiration to the new sale markets;
- 4) increase of production and decline of products prime price (effect of scale and curve of experience);
- 5) decline of currency risks.

The **basic features** of international business:

- 1) receipt of income which is mainly due to advantages beyond national limits;
- 2) variety of forms depending on the level of internationalization (from non-permanent delivery to the foreign market to developed structure of international (global) corporation;
- 3) taking into account on cultural factor (differences of cultures between country-donor and host-country);
- 4) global character of development (scope of the world informative system, world financial market, global structure of technological development etc.);
- 5) bringing in the best national standards, the best of the world practice;
- 6) *information* as the main strategic resource; *adaptation* as the main strategic weapon.

Тема 1. Суть і форми міжнародного бізнесу

1. Суть, цілі та характерні риси міжнародного бізнесу
2. Основні форми міжнародного бізнесу
3. Вибір способу входження у зарубіжний ринок
4. Ключові тенденції розвитку міжнародного бізнесу

1. Суть, цілі та характерні риси міжнародного бізнесу. *Міжнародний бізнес* являє собою сукупність ділових операцій, пов'язаних з перетинанням національних кордонів і рухом товарів, послуг, капіталів, працівників; трансфером технологій, інформації і даних.

Міжнародний бізнес є функціональною частиною усєї системи міжнародних економічних відносин, репрезентованих на мікрорівні. Він охоплює будь-які господарські операції, що проводяться двома і більше країнами.

Такі ділові взаємовідносини можуть виникати на рівні як приватних, так і державних організацій. Вони характеризуються сукупністю угод, укладених і здійснюваних через національні кордони для реалізації цілей окремих індивідуумів, організацій, фірм.

Головні мотиви розвитку міжнародного бізнесу:

- 1) доступ до зарубіжних ринків робочої сили (ціна, кваліфікація);
- 2) вихід до родовищ корисних копалин і джерел сировини;
- 3) прагнення до нових ринків збуту;
- 4) збільшення обсягів виробництва і зниження собівартості виробів (ефект масштабу і крива досвіду);
- 5) зменшення валютних ризиків.

Основні риси міжнародного бізнесу:

- 1) отримання прибутку головним чином за рахунок переваг виходу за національні межі;
- 2) варіативність форм залежно від рівня інтернаціоналізації (від разових поставок на зарубіжний ринок до розвинутої структури міжнародної (глобальної) корпорації);
- 3) врахування культурного фактора (відмінностей культур країни донора і країн-реципієнтів);
- 4) глобальний характер розвитку (охоплення світової інформаційної системи, світового фінансового ринку, глобальної структури технологічного розвитку тощо);
- 5) втягнення найкращих національних зразків, найкращого зі світової практики;
- 6) головний стратегічний ресурс – *інформація*; головна стратегічна зброя – *адаптація*.

2. The Main Forms of International Business. There are six main forms of international business or ways to enter a foreign market:

1) exporting; 2) turnkey projects; 3) licensing; 4) franchising; 5) joint venturing with a host-country firm; 6) setting up a wholly owned subsidiary in the host country.

Each entry mode has advantages and disadvantages. Most manufacturing firms begin their global expansion as exporters and only later switch to another mode for serving a foreign market.

Exporting is the simplest form of international business, which means sale of goods (services) to other countries. It is historically the first and most widespread form of international business. In modern terms foreign trade operations set up over 80% of international business volumes. In addition, exporting is the least risky, but also the least profitable form of international business.

Turnkey project is a project in which a firm agrees to set up an operating plant for a foreign client and hand over the “key” when the plant is fully operational. This is actually a means of exporting process technology to other countries. In a sense it is just a very, specialized kind of exporting. To the major terms of turnkey contract usually are taken: contract cost; export financing; technology and management quality; experience and reputation of the firm. Turnkey projects are most common in the chemical, pharmaceutical, petroleum refining, and metal refining industries, all of which use complex, expensive production-process technologies.

A **licensing agreement** is an arrangement whereby a licensor grants the rights to intangible property to another entity (the licensee) for a specified period of time, and in return, the licensor receives a royalty fee from the licensee. Intangible property includes patents, inventions, formulas, processes, designs, copyrights, and trademarks.

Franchising is basically a specialized form of licensing in which the franchisor not only sells intangible property to the franchisee (normally a trademark), but also insists the franchisee agree to abide by strict rules as to how it does business. The franchisor will also often assist the franchisee to run his business on an ongoing basis. As with licensing the franchisor typically receives a royalty payment that amounts to some percentage of the franchisee’s revenues. Whereas licensing is pursued primarily by manufacturing firms, franchising is employed primarily by service firms.

A **joint venture** entails establishing a firm that is jointly owned by two or more otherwise independent firms. Establishing a joint venture with a foreign firm has long been a popular mode for entering a new market. The most typical joint venture is a 50/50 arrangement, in which there are two parties, each of which holds a 50 percent ownership stake and contributes a team of managers to share operating control. Some firms, however, have sought joint ventures in which they have a majority share and thus tighter control.

2. Основні форми міжнародного бізнесу. Існує 6 головних форм міжнародного бізнесу або способів входження на зарубіжний ринок:

1) експорт; 2) проекти “під ключ”; 3) ліцензування; 4) франчайзинг; 5) створення спільного підприємства з фірмою з приймаючої країни; 6) створення власної філії у приймаючій країні. Кожен спосіб входження має свої переваги та недоліки. Багато виробничих фірм починають свою глобальну діяльність як експортери і тільки пізніше переходять на інший спосіб обслуговування іноземного ринку.

Експорт – найпростіша форма міжнародного бізнесу, яка являє собою продаж товарів (послуг) в інші країни. Це історично перша і найпоширеніша форма міжнародного бізнесу. У сучасних умовах зовнішньоторговельні операції становлять понад 80% обсягів міжнародного бізнесу. Крім того, експорт є найменш ризикованою, але й найменш прибутковою формою міжнародного бізнесу.

Проект “під ключ” - це проект, за яким фірма зобов’язується збудувати для іноземного клієнта діючий завод і вручити йому “ключ”, коли завод почне працювати на повну потужність. По суті це спосіб експортування технології, або специфічна форма експорту. До найважливіших умов контракту “під ключ” звичайно відносять: ціну контракту; фінансування експорту; якість технології та управління; досвід і репутацію фірми. Проекти “під ключ” найпоширеніші у хімічній, фармацевтичній, нафтоочисній, металообробній галузях, де використовуються складні, дорогі технології виробництва.

Ліцензійна угода - це угода, за якою ліцензіар передає право на інтелектуальну власність іншій особі (ліцензіатові) на певний період, а у відповідь одержує від ліцензіата винагороду (роялті) за ліцензію. До інтелектуальної власності належать патенти, винаходи, формули, процеси, дизайн, авторські права та торгові марки.

Франчайзинг - це, за своєю суттю, спеціальна форма ліцензування, за якої франчайзер не тільки продає інтелектуальну власність (переважно торгову марку) франчайзі, але й наполягає, щоб останній погодився на суворі правила ведення бізнесу. Франчайзер часто допомагає франчайзі вести бізнес на довготривалій основі. Як і в ліцензуванні, франчайзер зазвичай отримує роялті, що становить певний процент надходжень франчайзі. Тоді як ліцензування переважно практикується виробничими підприємствами, до франчайзингу вдаються здебільшого фірми сфери послуг.

Спільне підприємство передбачає створення фірми, якою спільно володіють дві або більше незалежних фірм. Створення спільного підприємства з іноземною фірмою тривалий час було популярним способом виходу на іноземний ринок. Найтипівіше спільне підприємство - це СП "50/50", у якому беруть участь дві сторони, кожна з яких є власником 50 відсотків акцій і винаймає групу менеджерів для контролю за оперативною діяльністю. Водночас деякі фірми прагнуть створити спільні підприємства, в яких їм належить більшість акцій, а отже, вони зможуть здійснювати суворіший контроль.

In a *wholly owned subsidiary*, the firm owns 100 percent of the stock. Establishing a wholly owned subsidiary in a foreign market can be done two ways. The firm can either set up a new operation in that country or it can acquire an established firm and use that firm to promote its products in the country's market.

International corporation is an enterprise with foreign investments, when foreign affiliates are the property of the company.

3. Selecting an Entry Mode. The process of Entry Mode Selecting is based on three main categories:

1) *Core competencies* – firm skills that competitors cannot easily match or imitate. The optimal entry mode for a firm depends to some degree on the nature of its *core competencies* which are realized by transferring the skills and products derived from their core competencies to foreign markets where indigenous competitors lack those skills. We say such firms are pursuing an international strategy. In particular, a distinction can be drawn between firms whose core competency is in:

a) *technological know-how* - a firm's competitive advantage is based on control over proprietary technological know-how, licensing and joint-venture arrangements should be avoided if possible so that the risk of losing control over that technology is minimized.

b) *management know-how* – these firms' valuable asset is their brand name; for such firms the risk of losing control over their management skills to franchisees or joint-venture partners is not that great (e.g., McDonald's).

2) *Experience curve* – systematic production cost reductions that occur over the life of a product. Two things explain this: *learning effects* and *economies of scale*.

3) *Location economies* – are cost advantages from performing a value creation activity at the optimal location for that activity.

All those forms of International Business mean certain entry mode, serving foreign markets. There are advantages and disadvantages associated with all the entry modes; they are summarized in *Table 1.1*. Due to these advantages and disadvantages, trade-offs are inevitable when selecting an entry mode. For example, when considering entry into an unfamiliar country with a track record for nationalizing foreign-owned enterprises, a firm might favor a joint venture with a local enterprise. Its rationale might be that the local partner will help it establish operations in an unfamiliar environment and will speak out against nationalization should the possibility arise. However, if the firm's core competence is based on proprietary technology, entering a joint venture might risk losing control of that technology to the joint-venture partner, in which case the strategy may seem very unattractive.

Створивши *власну філію*, фірма утримує 100 відсотків акцій. Відкриття власної філії на іноземному ринку може відбуватися двома способами. Фірма може створити нове підприємство в певній країні або придбати вже існуючу фірму і скористатися нею для стимулювання продажу своєї продукції.

Міжнародні корпорації – підприємства з прямими іноземними інвестиціями, коли зарубіжні філії є власністю компанії.

3. Вибір способу входження у зарубіжний ринок. Процес вибору способу входження у зарубіжний ринок ґрунтується на таких основних категоріях:

1) *Базові знання* – навички працівників фірми, які не підлягають легкому відтворенню чи імітації конкурентами. Оптимальний спосіб входження для фірми певною мірою залежить від природи її *базових знань*, що реалізуються шляхом перенесення на іноземні ринки створені цими знаннями навички й виробу, яких не мають місцеві конкуренти. Ми говоримо, що такі фірми дотримуються міжнародної стратегії. Можна розмежувати фірми, чий базові знання лежать у площині:

а) *технологічного ноу-хау* - конкурентна перевага ґрунтується на контролі за патентованою технологією; є ризик втрати контролю при ліцензуванні чи створенні СП;

б) *управлінського ноу-хау* - конкурентна перевага ґрунтується на контролі управлінськими навичками та марочній назві; ризик втрати контролю на користь франчайзі або партнерів по спільному підприємству незначний (наприклад, “McDonald’s”).

2) *Крива досвіду* – систематичне зменшення виробничих витрат упродовж життєвого циклу продукції. Таке явище пояснюється двома чинниками: *ефектом досвіду та економією за рахунок масштабів*.

3) *Економія за рахунок оптимального розміщення виробничої діяльності* – економія витрат завдяки здійсненню діяльності з і створення вартості в оптимальному місці.

Усі ці форми міжнародного бізнесу є окремими способами входження у зарубіжний ринок. Кожний із способів входження має свої переваги й недоліки, які зведено разом у *таблиці 1.1*. Через ці переваги й недоліки вибір способу входження неминуче означає альтернативне взаємовиключення. Наприклад, розглядаючи можливість входження до незнайомої країни, де вже не раз націоналізувалися підприємства іноземних власників, фірма, можливо, надасть перевагу спільному підприємству з місцевою компанією. Цей вибір обґрунтовується тим, що місцевий партнер допоможе започаткувати операції в незнайомому середовищі й при потребі виступить проти націоналізації. Однак, якщо базові знання фірми ґрунтуються на патентованій технології, створення спільного підприємства може таїти небезпеку втрати контролю над цією технологією на користь іноземного партнера, що робить таку стратегію непривабливою.

Table 1.1

Advantages and Disadvantages of International Business forms

International Business form	Advantages	Disadvantages
Exporting	Ability to realize location and experience curve economies	High transport costs Trade barriers Problems with local marketing agents
Turnkey contracts	Ability to earn returns from process technology skills in countries where FDI is restricted	Creating efficient competitors Lack of long-term market presence
Licensing	Low development costs and risks	Lack of control over technology Inability to realize location and experience curve economies Inability to engage in global strategic coordination
Franchising	Low development costs and risks	Lack of control over quality Inability to engage in global strategic coordination
Joint ventures	Access to local partner's knowledge Sharing development costs and risks Politically acceptable	Lack of control over technology Inability to engage in global strategic coordination Inability to realize location and experience economies
Wholly owned subsidiaries	Protection of technology Ability to engage in global strategic coordination Ability to realize location	High costs and risks

4. Key tendencies of international business development:

1. **Globalization** – is the process of national economies interdependence strengthening, interlacing of socio-economic processes which take place in the different regions of the world and induce firms to search for the best terms of activity.

2. **Regionalization** - continuing process of regions forming as geopolitical units; organized political cooperation within a particular group of states.

3. **Internationalization of business and management** is joining efforts of national and international companies from different countries in the implementation of business operations variety.

4. **Transnationalization** is a key tendency of the modern stage of internationalization. It appears in the growing number of international companies and extension of their activity as well as in creation of intra-corporate international markets that cover the majority of the world flows of goods, services, capital and labour.

5. **Internalization** is the process of transforming external market links into internal (centralized corporate) in the conditions of their greater perfection.

Переваги та недоліки окремих форм міжнародного бізнесу

Форми міжнародного бізнесу	Переваги	Недоліки
Експорт	Спроможність економити на місцезнаходженні та за рахунок кривої досвіду	Значні транспортні витрати; торгові бар'єри; проблеми з місцевими маркетинг-агентами
Проекти "під ключ"	Спроможність одержати прибутки від навичок технологічного процесу в країнах, де ПШ обмежуються	Створення небезпечних конкурентів; неможливість тривалої присутності на ринку
Ліцензування	Незначні витрати на розробку товару; незначний ризик	Недостатній контроль за технологією; неспроможність економити на місцезнаходженні та за рахунок кривої досвіду; неможливість участі в глобальній стратегічній координації
Франчайзинг	Незначні витрати на розробку товару; незначний ризик	Недостатній контроль за якістю; неможливість участі в глобальній стратегічній координації
Спільні підприємства	Доступ до знань місцевих партнерів; розподіл витрат та ризику; політично прийнятна форма бізнесу	Недостатній контроль за технологією; неможливість участі в глобальній стратегічній координації; неспроможність економити на місцезнаходженні та за рахунок кривої досвіду
Власні філії	Захист технології; можливість участі в глобальній стратегічній координації; спроможність економити кошти на місцезнаходженні та за рахунок кривої досвіду	Значні витрати та високий ступінь ризику

4. Ключові тенденції розвитку міжнародного бізнесу:

1. **Глобалізація** – процес посилення взаємозалежності національних економік, переплетіння соціально-економічних процесів, що відбуваються у різних регіонах світу і спонукають фірми до пошуку кращих умов діяльності.

2. **Регіоналізація** – тривалий процес формування регіонів як геополітичних одиниць, організована політична кооперація в межах специфічної групи держав.

3. **Інтернаціоналізація бізнесу і менеджменту** – поєднання зусиль національних і міжнародних компаній різних країн у здійсненні різноманітних ділових операцій.

4. **Транснаціоналізація** – це ключова тенденція розвитку сучасного етапу інтернаціоналізації. Вона проявляється у зростаючій кількості міжнародних корпорацій та розгортанні їхньої діяльності, а також у створенні внутрішньокорпоративних ринків, які охоплюють переважну більшість світових потоків товарів, послуг, капіталів і робочої сили.

5. **Інтерналізація** – процес перетворення зовнішніх ринкових зв'язків у внутрішні (централізовано корпоративні) за умов більшої досконалості останніх.

GLOSSARY

Core competencies (Базові знання) – firm skills that competitors cannot easily match or imitate.

Experience curve (Крива досвіду) – systematic production cost reductions that occur over the life of a product.

Exporting (Експорт) is the simplest form of international business, which means sale of goods (services) to other countries. Sale of products produced in one country to residents of another country.

Foreign direct investment (FDI) (Прямі іноземні інвестиції) - direct investment in business operations in a foreign country.

Franchising (Франчайзинг) is basically a specialized form of licensing in which the franchisor not only sells intangible property to the franchisee (normally a trademark), but also insists the franchisee agree to abide by strict rules as to how it does business.

Globalization (Глобалізація) – is the process of national economies interdependence strengthening, interlacing of socio-economic processes which take place in the different regions of the world and induce firms to search for the best terms of activity.

Internalization (Інтерналізація) is the process of transforming external market links into internal (centralized corporate) in the conditions of their greater perfection.

International business (Міжнародний бізнес) is the aggregate of business operations, that are associated with national borders crossing, and with flow of goods, services, capital, labour; with the transfer of technologies and information.

International corporation (Міжнародна корпорація) is an enterprise with foreign investments, when foreign affiliates are the property of the company.

A **joint venture** (Спільне підприємство) entails establishing a firm that is jointly owned by two or more otherwise independent firms. It is a cooperative undertaking between two or more firms.

Location economies (Економія за рахунок оптимального розміщення виробничої діяльності) – are cost advantages from performing a value creation activity at the optimal location for that activity.

Licensing (Ліцензування) occurs when a firm (the licensor) licenses the right to produce its product, use its production processes, or use its brand name or trademark

to another firm (the licensee). In return for giving the licensee these rights the licensor collects a royalty fee on every unit the licensee sells.

A **licensing agreement** (*Ліцензійна угода*) is an arrangement whereby a licensor grants the rights to intangible property to another entity (the licensee) for a specified period of time, and in return, the licensor receives a royalty fee from the licensee.

Turnkey project (*Проект “під ключ”*) is a project in which a firm agrees to set up an operating plant for a foreign client and hand over the “key” when the plant is fully operational.

Multinational company (MNC) (*Багатонаціональна компанія - БНК*) - a firm that owns business operations in more than one country.

Regionalization (*Регіоналізація*) - continuing process of regions forming as geopolitical units; organized political cooperation within a particular group of states.

Transnational corporation (TNC) (*Транснаціональна корпорація – ТНК*) - a firm that tries to simultaneously realize gains from experience curve economies, location economies, and global learning, while remaining locally responsive.

Transnationalization (*Транснаціоналізація*) is a key tendency of the modern stage of internationalization. It appears in the growing number of international companies and extension of their activity as well as in creation of intra-corporate international markets that cover the majority of the world flows of goods, services, capital and labour.

Wholly owned subsidiary (*Власна філія*) - a subsidiary in which the firm owns 100 percent of the stock.

Topic 2. The Environment of International Business

1. The Essence and Structure of International Business Environment
2. Political and Legal Environment of International Business
3. Economic System as an Elements of International Business Environment
4. Differences in Culture as International Business Factor

1. The Essence and Structure of International Business Environment.

The environment of international business - is the system of terms, processes and factors which promote or counteract the development of international economic activity of a firm. It is conditionally divided by the next criteria:

1) in relation to the subject of international business:

a) *internal environment* – include functional structures of the firm and system of information transfer between its different management levels;

b) *external environment* - is the complex system of external terms and factors which form the firms behavior motivation and determine efficiency of its international management.

2) by the character of influence:

a) *which can be managed by the firm (manageable)*;

b) *which can't be managed (unmanageable)*, and consequently require adaptation concerning them.

3) by geographical approach:

a) *environment of maternal country* which is good known by the firm and does not create special complexity for its activity;

b) *environment of host countries*, which differs from a maternal environment and creates additional risks in organization of foreign business;

c) *neutral environment* (neutral waters, air spaces, Antarctic Continent, territories of international organizations) which matters for Multinational Corporations mostly by influence of international organizations.

4) by a particular branch approach environmental PEST-analysis is applied. Including following elements:

<p style="text-align: center;">P – Political factors:</p> <ul style="list-style-type: none"> - participation in international agreements; - political stability; - the level of market relations governmental control; - changes in the legislative base; - national: sovereignty, safety, welfare, interests. 	<p style="text-align: center;">E - Economic factors:</p> <ul style="list-style-type: none"> - the level of economy openness; - rates of economic growth by the basic macroeconomic indexes; - level of transnationalization; - the state of balance of payments; -degree of external influence on national economy development.
<p style="text-align: center;">S – Social factors:</p> <ul style="list-style-type: none"> - changes in public values; - demographic situation; - a consumer's behavior and motivation; - social institutes; - population's attitude to business; - different aspects of culture, moral, religion, education. 	<p style="text-align: center;">T – Technological factors:</p> <ul style="list-style-type: none"> - technological achievements which influence on production charges; - basic directions of technological breach; - scientific achievements; - patenting and inventions.

Тема 2. Середовище міжнародного бізнесу

1. Суть та структура середовища міжнародного бізнесу
2. Політичне та законодавче середовище міжнародного бізнесу
3. Економічна система як елемент середовища міжнародного бізнесу
4. Культурні відмінності як фактор міжнародного бізнесу

1. Суть та структура середовища міжнародного бізнесу. Середовище міжнародного бізнесу – це система умов, процесів і факторів, що сприяють чи протидіють розвиткові міжнародної господарської діяльності фірми. Його умовно поділяють критеріями:

1) відносно суб'єкта міжнародного бізнесу:

а) *внутрішнє* – функціональні структури фірми та системи передачі інформації між різними рівнями її управління;

б) *зовнішнє* - складна система зовнішніх умов і факторів, що формують мотивацію поведінки фірм та визначають ефективність їхнього міжнародного господарювання.

2) за характером впливу:

а) *які піддаються управлінню* з боку фірми;

б) *які не піддаються управлінню*, а отже вимагають пристосування фірми до себе.

3) за географічним підходом:

а) *середовище материнської країни*, що є добре відомим фірмі і не створює особливих ускладнень для її діяльності;

б) *середовище приймаючих країн*, яке відрізняється від материнського середовища і створює додаткові ризики в організації зарубіжного бізнесу;

в) *нейтральне середовище* (нейтральні водні, повітряні простори, материк Антарктида, території міжнародних організацій), яке має значення для багатонаціональних корпорацій (через вплив міжнародних організацій).

4. За галузевим підходом застосовують середовищний PEST-аналіз, що включає наступні елементи:

<p>Р – Політичні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none">- участь у міжнародних угодах;- політична стабільність;- рівень державного регулювання ринкових відносин;- зміни в законодавчій базі;- національні: суверенітет, безпека, добробут, інтереси.	<p>Е – Економічні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none">- межа відкритості економіки країни;- темпи економічного росту по основних макроекономічних показниках;- рівень транснаціоналізації;- стан платіжного балансу;- ступінь закордонного впливу на розвиток національної економіки.
<p>S – Соціальні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none">- зміни в суспільних цінностях;- демографічна ситуація;- споживче поведіння і мотивація;- соціальні інститути;- відношення населення до бізнесу;- різні аспекти культури, моралі, освіти.	<p>T – Технологічні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none">- технологічні досягнення, що впливають на виробничі витрати;- основні напрями технологічного прориву;- наукові досягнення;- патентування і винаходи.

2. Political and Legal Environment of International Business.

The economic and legal systems of a country are often shaped by its *political system*. By *political system* we mean the system of government in a nation.

Political systems can be assessed according to two *related* dimensions:

1) the degree to which they emphasize *collectivism* as opposed to *individualism*;

2) the degree to which they are *democratic* or *totalitarian*.

These dimensions are interrelated; systems that emphasize collectivism tend to be totalitarian while systems that place a high value on individualism tend to be democratic. However, there is a gray area in the middle. It is possible to have democratic societies that emphasize a mix of collectivism and individualism. Similarly, it is possible to have totalitarian societies that are not collectivist.

The term *collectivism* refers to a system that stresses the primacy of collective goals over individual goals. Advocacy of collectivism can be traced to the ancient Greek philosopher Plato (427-347 BC), who in *The Republic* argued that individual rights should be sacrificed for the good of the majority and that property should be owned in common. In modern times the collectivist mantle has been picked up by socialists.

Socialism lies in the main idea to manage state-owned enterprise to benefit society as a whole, rather than individual capitalists. Socialists trace their intellectual roots back to Karl Marx (1818-1883). Marx's basic argument is that in a capitalist society where individual freedoms are not restricted, the few benefit at the expense of the many.

In the early 20th century, the socialist ideology split into two broad camps:

1) *communists*, who believed that socialism could be achieved only through violent revolution and totalitarian dictatorship;

2) *social democrats* who committed themselves to achieving socialism by democratic means, and who turned their backs on violent revolution and dictatorship. Both versions of socialism have waxed and waned during the 20th century.

In a political sense, *individualism* refers to a philosophy that an individual should have freedom in his or her economic and political pursuits. It can be traced back to an ancient Greek philosopher, Aristotle (384-322 BC). In contrast to Plato, Aristotle argued that individual diversity and private ownership are desirable. According to Aristotle, communal property receives little care, whereas property that is owned by an individual will receive the greatest care and therefore be most productive.

2. Політичне та законодавче середовище міжнародного бізнесу.

Економічна та законодавча системи країни часто формуються під впливом її *політичної системи*. Під *політичною системою* ми розуміємо систему управління державою. Політичні системи можна оцінювати за двома взаємопов'язаними вимірами:

1) рівнем їхнього тяжіння до *колективізму* як протиставлення *індивідуалізму*;

2) рівнем їхньої *демократичності* чи *тоталітаризму*.

Обидва ці виміри тісно пов'язані між собою. Системи, де робиться наголос на колективізмі, схильні до тоталітарності, тоді як системи, де з повагою ставляться до індивідуалізму, мають тенденцію до демократії. Втім, між двома крайнощами існує досить об'ємна "сіра" зона. Цілком можливе існування демократичних суспільств, що ґрунтуються на мішаних ідеях колективізму та індивідуалізму. Так само можуть існувати тоталітарні неколективістські суспільства.

Термін *колективізм* застосовується до систем, які віддають перевагу колективним цілям перед індивідуальними. Ідеї колективізму беруть початок від давньогрецького філософа Платона (427-347 рр. до н.е.), який у своєму трактаті "Республіка" стверджував, що індивідуальні права слід принести в жертву для блага більшості, а майно повинне бути власністю всіх. У сучасній історії прапор колективізму підхопили соціалісти.

Головна ідея *соціалізму* полягає в тому, щоб керувати підприємствами, які є державною власністю, в інтересах суспільства в цілому, а не окремих капіталістів. Інтелектуальне коріння соціалізму ґрунтується на ідеях Карла Маркса (1818-1883). Маркс стверджував, що в капіталістичному суспільстві, де індивідуальні свободи не обмежено, меншість користується вигодами за рахунок більшості.

На початку ХХ ст. соціалістична ідеологія розкололася на два великі табори:

1) *комуністів*, котрі вважали, що соціалізм можна побудувати лише шляхом насильницької революції й тоталітарної диктатури,

2) *соціал-демократів*, які обстоювали ідею побудови соціалізму демократичними методами й відкидали ідеї насильницької революції та диктатури. Обидва варіанти соціалізму пережили впродовж ХХ ст. злет і падіння.

У політичному сенсі *індивідуалізм* називають філософією, згідно з якою кожна людина повинна мати свободу дій в економічній та політичній сферах. Він має своє коріння у давньогрецькій філософії, цього разу в працях учня Платона - Аристотеля (384-322 рр. до н.е.). На відміну від Платона, Аристотель стверджував, що індивідуальні відмінності та приватна власність є бажаними й корисними для суспільства. За Аристотелем, комунальною власністю ніхто не опікується, тоді як майно, що належить окремим особам, одержує максимум догляду і, таким чином, є найпродуктивнішим.

Democracy refers to a political system in which government is by the people, exercised either directly or through elected representatives. The pure form of democracy, as originally practiced by several city states in ancient Greece, is based on a belief that citizens should be directly involved in decision making processes. Most modern democratic states practice what is commonly referred to as *representative democracy*. In a representative democracy, citizens periodically elect individuals to represent them in government.

Totalitarianism is a form of government in which one person or political party exercises absolute control over all spheres of human life, and opposing political parties are prohibited.

There are four major forms of totalitarianism in the world today:

1) *communist totalitarianism*. It is a version of collectivism that advocates socialism can be achieved only through totalitarian dictatorship (North Korea);

2) *theocratic totalitarianism*. It is found in states where political power is monopolized by a party, group, or individual that governs according to religious principles (Iran, Saudi Arabia);

3) *tribal totalitarianism*. It occurs when a political party that represents the interests of a particular tribe (and not always the majority tribe) monopolizes power (Zimbabwe, Tanzania, Uganda, Kenya);

4) *right-wing totalitarianism*. It generally permits individual economic freedom but restricts individual political freedom on the grounds that it would lead to a rise of communism (Latin America, several Asian countries, particularly South Korea, Taiwan, Singapore, Indonesia, and the Philippines).

The **legal system** of a country refers to the system of rules, or laws, that regulate behavior, along with the processes by which the laws of a country are enforced and through which redress for grievances is obtained.

The most important Legal Systems issues for IB are defined as:

1) the laws governing *property rights* with particular reference to patents, copyrights, and trademarks;

2) laws covering *product safety* and *product liability*;

3) country differences in *contract law*.

In a legal sense the term **property** refers to resources over which individuals or businesses hold legal title; that is, resources that they own. **Property rights** refer to the bundle of legal rights over the use to which a resource is put and over the use made of any income that may be derived from that resource. Countries differ significantly in the extent to which their legal system protects property rights.

Property rights can be violated in two ways:

1) *through private actions* (refer to theft, piracy, blackmail, and the like by private individuals or groups);

2) *through public action* (occurs when public officials, such as politicians and government bureaucrats, extort income or resources from property holders, implementing excessive taxation, requiring expensive licenses, taking assets into state ownership without compensating the owners, demanding bribes from businesses).

Демократією називають політичну систему, в якій державне управління здійснюється громадянами країни як безпосередньо, так і через виборних представників. Чиста форма демократії, яка була втілена в кількох давньогрецьких містах-держав, ґрунтувалася на ідеї, що громадяни мають брати безпосередню участь у процесі ухвалення державних рішень. Більшість сучасних демократичних держав практикують так звану *представницьку демократію* (громадяни періодично обирають осіб, які представлятимуть їх).

Тоталітаризм - це форма державного управління, за якої одна людина чи політична партія здійснює повний контроль за всіма сферами людського життя, а діяльність опозиційних політичних партій заборонена.

На сьогодні в світі існують чотири основних форми тоталітаризму:

1) *комуністичний тоталітаризм*. Це один з варіантів колективізму, згідно з постулатами якого, соціалізм може бути побудований лише шляхом тоталітарної диктатури (Північна Корея);

2) *теократичний тоталітаризм*. Він існує в державах, де політична влада монополізована партією, групою чи особою, яка здійснює керівництво згідно з релігійними принципами (Іран, Саудівська Аравія).

3) *племінний тоталітаризм*. Коли владу монополізує політична партія, що представляє інтереси якогось певного племені (Зімбабве, Танзанія, Кенія).

4) *“тоталітаризм правого крила”*. Він, як правило, дозволяє індивідуальну економічну свободу, але обмежує індивідуальну політичну свободу на тій підставі, що це може призвести до поширення комунізму (деякі країни Латинської Америки та Азії).

Законодавча система країни - це правила і закони, які регулюють поведінку людей та організацій, а також процеси, що застосовуються для втілення цих законів у життя і розв'язання конфліктів.

Найважливішими питаннями законодавчої системи для міжнародного бізнесу є: 1) закони, що регулюють *майнові права*, зокрема патентне право, авторське право та торговельні марки; 2) закони, що регулюють *безпеку продукції та відповідальність виробника*; 3) особливості *контрактного законодавства*.

У юридичному розумінні термін **майно** (власність) застосовується до ресурсів, щодо яких фізична чи юридична особа має правовий статус власника, тобто згадані ресурси належать їй. Термін **майнові права** застосовується до групи законних прав, які визначають спосіб використання певних ресурсів, а також використання доходів, одержаних внаслідок використання цих ресурсів. Майнові права у різних країнах захищені різною мірою.

Порушення майнових прав може бути спричинене двома способами:

1) *приватними діями* (крадіжки, піратство, шантаж, вимагання та інші подібні дії приватних осіб або груп);

2) *діями держави* (коли державні офіційні особи (політики чи державні чиновники) вимагають кошти або ресурси у власників майна через надмірний податковий тягар, дорогі ліцензії та дозволи, перетворення активів на державну власність без компенсації або шляхом вимагання хабарів від бізнесменів).

Intellectual property refers to property, such as computer software, a screen play, a music score, or the chemical formula for a new drug that is the product of intellectual activity. It is possible to establish ownership rights over intellectual property through patents, copyrights, and trademarks.

A **patent** grants the inventor of a new product or process exclusive rights to the manufacture, use, or sale of that invention.

Copyrights are the exclusive legal rights of authors, composers, playwrights, artists, and publishers to publish and dispose of their work as they see fit.

Trademarks are designs and names, often officially registered, by which merchants or manufacturers designate and differentiate their products (e.g., Christian Dior clothes).

Product safety laws set certain safety standards to which a product must adhere.

Product liability involves holding a firm and its officers responsible when their product causes injury, death, or damage. Product liability can be much greater if a product does not conform to required safety standards. There are both *civil* and *criminal* product liability laws. *Civil laws* call for payment and money damages. *Criminal* liability laws result in fines or imprisonment. Liability laws are typically least extensive in less developed nations.

A **contract** is a document that specifies the conditions under which an exchange is to occur and details the rights and obligations of the parties to a contract. Contract law can differ significantly across countries, and as such it affects the kind of contracts that an international business will want to use to safeguard its position should a contract dispute arise. The main differences can be traced to variations in legal tradition.

The two main legal traditions found in the world today are

1) the **common law system**. It is now found in most of Britain's former colonies, including the United States. Common law is based on tradition, precedent, and custom. Since common law tends to be relatively ill-specified, contracts drafted under a common law framework tend to be very detailed with all contingencies spelled out;

2) the **civil law system**. It is based on a very detailed set of laws that are organized into codes. Over 80 countries, including Germany, France, Japan, Russia, Ukraine operate with a civil law system. In civil law systems, however, contracts tend to be much shorter and less specific, since many of the issues typically covered in a common law contract are already covered in a civil code.

Інтелектуальною власністю називають специфічний вид майна: комп'ютерні програми, фільми і кіносценарії, музичні твори, хімічні формули нових ліків тощо, які є продуктом інтелектуальної діяльності. Майнові права на інтелектуальну власність встановлюються шляхом видачі патентів, реєстрації авторських прав та торговельних марок. **Патент** надає винахідникові нового виду продукції або процесу ексклюзивні права на виробництво, використання чи продаж свого винаходу. **Авторські права** (Copyrights) - це ексклюзивні законні права авторів, композиторів, драматургів і сценаристів, художників та видавців на публікацію і розповсюдження своїх робіт так, як вони вважають за потрібне. **Торговельні марки** - це розробки і назви, часто офіційно зареєстровані, за допомогою яких виробники та торговельні структури позначають і розрізняють свою продукцію (наприклад, одяг "Christian Dior").

Закони про безпеку продукції встановлюють певні стандарти безпеки, що їм має відповідати даний вид продукції. **Відповідальність виробника** передбачає відповідальність фірми та її керівництва, якщо вироблена фірмою продукція стала причиною збитків, шкоди чи загибелі людей. Відповідальність виробника може бути набагато значнішою, якщо продукція не задовольняє встановлених стандартів безпеки. Існують закони як про цивільну (сплата компенсації та фінансових збитків) та кримінальну (штрафи або ув'язнення) відповідальність за випуск небезпечної продукції. У слабше розвинутих країнах такі закони зазвичай менш жорсткі.

Контрактом називається документ, згідно з яким визначаються умови обміну та докладно формулюються права і обов'язки сторін, що його уклали. Контрактне законодавство в різних країнах іноді суттєво відрізняється, що впливає на види контрактів, які може застосувати міжнародне підприємство, аби забезпечити свої позиції в разі виникнення контрактних суперечок. Основні відмінності пов'язані з використанням різних законодавчих традицій. У світі на сьогодні існують дві законодавчих традиції:

1) **система загального права**. Зараз вона діє у більшості колишніх британських колоній, зокрема і в Сполучених Штатах. В основу системи загального права покладено традицію, прецедент та звичай. Коли суди інтерпретують загальний закон, вони ухвалюють рішення згідно зі згаданими характеристиками. Оскільки закони загального права сформульовані не досить конкретно, контракти, які укладаються в умовах загального права, зазвичай дуже детальні.

2) **система цивільного права**. Вона ґрунтується на дуже детальному комплексі законів, організованих у кодекси і діє у понад 80 країнах, у тому числі в Німеччині, Франції, Японії, Росії, Україні. У системі цивільного права контракти коротші й менш деталізовані, оскільки чимало питань, які обумовлюються контрактами, укладеними в системі загального права, у системі цивільного права визначаються кодексом законів.

3. Economic System as an Element of International Business Environment.

It is obviously that there is a connection between political ideology and economic systems. More specifically, we can identify three broad types of economic system:

1) a *market economy*; 2) a *command economy*; 3) a *mixed economy*.

Market economy – is the allocation of resources determined by the invisible hand of the price system. In a pure *market economy*, the goods and services a country produces, and the quantity in which they are produced, is not planned by anyone. Rather, it is determined by the interaction of supply and demand and signaled to producers through the price system. In this system consumers are sovereign. It is the purchasing patterns of consumers, as signaled to producers through the mechanism of the price system, that determines what is produced and in what quantity. For a market to work in this manner there must be no restrictions on supply. A restriction on supply occurs when a market is monopolized by a single firm. Given the dangers inherent in monopoly, the role of government in a market economy is to encourage vigorous competition among producers. Governments do this by outlawing monopolies and restrictive business practices designed to monopolize a market (antitrust laws serve this function in the United States). Private ownership also encourages vigorous competition and economic efficiency.

Command economy – an economic system where the allocation of resources, including determination of what goods and services should be produced, and in what quantity, is planned by the government. Consistent with the collectivist ideology, the objective of a command economy is for government to allocate resources for “the good of society.” In addition, in a *pure* command economy, all businesses are state owned; the government can then direct them to make investments that are in the best interests of the nation as a whole, rather than in the interests of private individuals. While the objective of a command economy is to mobilize economic resources for the public well, in practice just the opposite seems to have occurred. In a command economy, state-owned enterprises have little incentive to control costs and be efficient, since they cannot go out of business.

Mixed economy – an economic system where certain sectors are left to private ownership and free market mechanisms, while other sectors have significant government ownership and government planning. Mixed economies are relatively common among the states of Western Europe; although they are becoming less so. Britain, France, Italy, and Sweden can all be classified as mixed economies. In these countries the government intervenes in those sectors where it believes private ownership is not in the best interests of society. For example, Britain and Sweden both have extensive state-owned health systems that provide free universal health care to all citizens (actually it’s not really free since it is paid for through higher taxes). In mixed economies governments also tend to take into state ownership troubled firms whose continued operation is felt to be vital to national interests.

3. Економічна система як елемент середовища міжнародного бізнесу.

Очевидно, що між політичною ідеологією та економічними системами існує певний зв'язок. Зокрема виділяють чотири типи економічних систем: 1) *ринкова економіка*; 2) *командна економіка*; 3) *змішана економіка*.

Ринкова економіка – розподіл ресурсів за допомогою “невидимої руки” цінової системи. У чисто ринковій економіці товари та послуги та обсяги їхнього виробництва і надання ніким не плануються. Виробництво визначається співвідношенням попиту і пропозиції, а інформацію виробники одержують через систему цін. У цій системі споживач є головною дійовою особою. Купівельні уподобання споживачів через систему цін доводяться до відома виробників і визначають, що має вироблятися та в якій кількості. Аби ринок міг діяти в такий спосіб, не повинно існувати жодних обмежень на пропозицію. Обмеження пропозиції найчастіше трапляються, коли ринок монополізований однією фірмою. Враховуючи небезпеку, яку таїть у собі монополія, завданням уряду є сприяння розвитку конкуренції між приватними виробниками. Уряди здійснюють це шляхом оголошення монополій та обмеження практики бізнесу незаконними (у США з цією метою запроваджено антитрестове законодавство). Приватна власність також сприяє загостренню конкуренції та підвищенню економічної ефективності.

Командна економіка – економічна система, в якій розміщення ресурсів, зокрема кількість і асортимент товарів і послуг, що мають вироблятися в країні, плануються урядом. Згідно з колективістською ідеологією, метою уряду в умовах командної економіки є розподіл ресурсів “на благо суспільства”. Крім того, в умовах чисто командної економіки всі підприємства є власністю держави, і саме з цієї причини уряд має змогу наказувати їм робити інвестиції, які щонайкраще задовольняють інтереси нації в цілому, а не приватних індивідів. Хоча метою командної економіки є мобілізація економічних ресурсів на благо всього суспільства, на практиці виходить зовсім навпаки. В умовах командної економіки державні підприємства практично не мають стимулів контролювати свої видатки та підвищувати ефективність роботи, оскільки не можуть збанкрутувати.

Змішана економіка – економіка, у деяких секторах якої дозволено приватну власність та діють ринкові механізми, тоді як в інших секторах переважає державна власність і діє система державного планування. Системи з мішаною економікою досить поширені у Західній Європі, хоча останнім часом їхня частка постійно зменшується. До мішаних належать економіки Франції, Італії та Швеції. У цих країнах уряд здійснює втручання в ті сектори, де, як вважається, приватна власність не сприяє задоволенню інтересів суспільства. Наприклад, у Великій Британії та Швеції діють в основному державні системи охорони здоров'я, що забезпечують безкоштовну й однакову медичну допомогу всім громадянам (хоча оплачуються досить високими податками). В умовах мішаної економіки уряди також схильні переводити у державну власність неблагополучні фірми, продовження функціонування яких вважається життєво необхідним для національних інтересів.

State-directed economy – is an economy where the state plays an important role in private investment activity direction by the so-called “*industrial policy*”, regulating business activity in accordance with national aims. Japan and Korea are mostly point as examples of such system.

In the conditions of state-directed economy, as distinct from mixed economy, the state, as a rule, does not transform private enterprises in state-owned. But it supports private enterprises and at the same time imperceptibly directs the private investments in accordance with the aims of the industrial politics. The philosophy of state-directed economy is the so-called *infant industry argument*.

Infant industry argument. New industries in developing countries must be temporarily protected from international competition to help them reach a position where they can compete on world markets with the firms of developed nations.

4. Differences in Culture as International Business Factor. Scholars have never been able to agree on a simple definition of culture. In general we can identify **culture** as a system of values and norms that are shared among a group of people and that when taken together constitute a design for living [*by Hofstede and Namemwirth and Weber*].

By **values** we mean abstract *ideas* about what a group believes to be good, right, and desirable. Put differently, values are shared assumptions about how things ought to be. By **norms** we mean the social rules and guidelines that prescribe appropriate behavior in particular situations. We shall use the term **society** to refer to a group of people who share a common set of values and norms.

Values form the bedrock of a culture. They provide the context within which a society’s norms are established and justified. They may include a society’s attitudes toward such concepts as individual freedom, democracy, truth, justice, honesty, loyalty, social obligations, collective responsibility, the role of women, love, sex, marriage, and so on. Values are not just abstract concepts; they are invested with considerable emotional significance.

Norms are the social rules that govern the actions of people toward one another. Norms can be subdivided further into two major categories:

1) **folkways** - are the routine conventions of everyday life. Generally, folkways are actions of little *moral* significance. Rather, folkways are social conventions concerning things such as what constitutes the appropriate dress code in a particular situation, good social manners, eating with the correct utensils, neighborly behavior, and the like. In many countries foreigners may be initially excused for violating folkways;

2) **mores** - are norms that are seen as central to the functioning of a society and to its social life. They take on a much greater significance than folkways (indictments against theft, adultery, incest, and cannibalism). In many societies certain mores have been enacted into law. However, there are also many differences between cultures as to what is perceived as mores.

Керована державою економіка – це економіка, в якій держава відіграє важливу роль у спрямуванні інвестиційної діяльності приватних підприємств за допомогою так званої “індустріальної політики”, тобто, інакше кажучи, шляхом регулювання бізнесової діяльності у відповідності з національними цілями. Як приклади такої економіки, найчастіше наводять Японію та Корею.

В умова керованої державою економіки, на відміну від змішаної, держава, як правило, не трансформує приватні підприємства у державні. Натомість вона підтримує приватні підприємства і водночас неявно спрямовує інвестиції приватних фірм відповідно до цілей своєї індустріальної політики. Філософською основою керованої державою економіки є так звана **ідея молоді галузі**, згідно з якою індустріальна політика може допомогти країні захопити провідні позиції у новостворених галузях, де чинник економії на масштабах беззаперечно відіграє дуже важливу роль.

4. Культурні відмінності як фактор міжнародного бізнесу. Науковцям ніколи не вдавалося дійти спільної думки з приводу простого визначення поняття “культура”. У загальному підході ми можемо визначити **культуру** як систему цінностей і норм, що є спільними для певної групи людей і взяті разом утворюють структуру життя [за підходами Гофстеда, Наменвірта й Вебера].

Під **цінностями** будемо розуміти абстрактні *ідеї*, які група вважає добрими, правильними і бажаними. Взяті окремо, цінності уособлюють загальновизнані уявлення про те, якими повинні бути ті чи ті речі. Під **нормами** будемо розуміти соціальні правила та принципи, що визначають правильну поведінку в конкретних ситуаціях. Ми застосуємо термін **суспільство** до груп людей, які поділяють спільний комплекс цінностей і норм.

Цінності утворюють фундамент культури. Вони забезпечують середовище, в умовах якого визначаються і коригуються суспільні норми. Ці норми містять у собі ставлення суспільства до таких понять, як індивідуальна свобода, демократія, істина, справедливість, чесність, вірність, соціальні зобов’язання, колективна відповідальність, роль жінки, кохання, секс, шлюб тощо. Цінності є не просто абстрактними поняттями, у них вкладають певне емоційне навантаження.

Норми - це соціальні правила, які скеровують дії людей у напрямку одна до одної. Норми, своєю чергою, можна поділити на дві великі категорії:

1) **звичаї** - це звичайні стандарти поведінки у повсякденному житті. Загалом вони не несуть морального навантаження. Як правило, це соціальні стандарти, що стосуються таких речей, як стиль одягу у тій чи тій конкретній ситуації, добрі соціальні манери, вміння красиво їсти, вживаючи відповідні столові прибори, стосунки між сусідами тощо. Іноземцям на перших порах порушення звичаїв, як правило, вибачають.

2) **норми моралі** - це норми, які вважаються серцевинними для функціонування суспільства та його соціального життя. Вони мають набагато більше значення, ніж звичаї (осуд крадіжки, інцесту чи канібалізму). У багатьох суспільствах деякі моральні норми закріплені в законах.

The determinants of Culture as a system of norms and value are the following:

1) **Political Philosophy**;

2) **Economic Philosophy**;

3) **Social Structure** – the basic social organization of a society. Its main aspects that can explain differences in culture are:

- the degree to which the basic unit of social organization is *individual* (US) as opposed to the *group* (Japan);

- the degree to which a society is stratified into *classes* (Britain) or *castes* (India);

4) **Religion** – a system of shared beliefs and rituals that are concerned with the realm of the sacred. The relationship between religion and society is subtle, complex, and profound. While there are thousands of different religions in the world today, five dominate: *Christianity, Islam, Hinduism, Buddhism, and Confucianism*;

5) **Language** – both the spoken and unspoken means of communication. It is one of the defining characteristics of a culture. The nature of a language also structures the way we perceive the world. The language of a society can direct its members' attention to certain features of the world;

6) **Education**. Formal education is the medium through which individuals learn many of the language, conceptual, and mathematical skills that are indispensable in a modern society. Formal education also supplements the family's role in socializing the young into the values and norms of a society.

Детермінантами культури як системи норм і цінностей є:

1) **Політична філософія**;

2) **Економічна філософія**;

3) **Соціальна структура** – базова соціальна організація суспільства. Її головними аспектами, які демонструють відмінності між культурами є:

- базовий рівень соціальної організації: *індивід* (США) чи *група* (Японія);

- ступінь розшарування суспільства на *класи* (Великобританія) чи *касти* (Індія);

4) **Релігія** – система спільних вірувань та ритуалів, пов'язаних з божественною сферою. Зв'язок між релігією, етикою та суспільством тонкий, складний і глибинний. Хоч на сьогодні у світі існують тисячі релігій, чотири з них є домінуючими: *християнство, іслам, індуїзм та буддизм*;

5) **Мова** – це як вербальні, так і невербальні засоби комунікації. Мова є однією з вирішальних характеристик культури. Природа мовлення визначає також спосіб сприйняття світу. Мова, якою користується суспільство, може спрямувати увагу його членів на певні особливості світу;

б) **Освіта**. Формальна освіта - це засіб, за допомогою якого окремі індивіди набувають основних мовних, концептуальних та математичних знань, необхідних у сучасному суспільстві. Формальну освіту доповнює вплив родини на підготовку молодого людини до життя в суспільстві, ознайомлення її із суспільними цінностями та нормами.

GLOSSARY

Collectivism (*Колективізм*) - a philosophy that stresses the primacy of collective goals over individual goals.

Command economy (*Командна економіка*) – an economic system where the allocation of resources, including determination of what goods and services should be produced, and in what quantity, is planned by the government.

A **contract** (*Контракт*) is a document that specifies the conditions under which an exchange is to occur and details the rights and obligations of the parties to a contract.

Copyrights (*Авторські права*) are the exclusive legal rights of authors, composers, playwrights, artists, and publishers to publish and dispose of their work as they see fit.

Culture (*Культура*) - a system of values and norms that are shared among a group of people and that when taken together constitute a design for living.

Democracy (*Демократія*) - a political system in which government is by the people, exercised either directly or through elected representatives.

The environment of international business (*Середовище міжнародного бізнесу*) - the system of terms, processes and factors which promote or counteract the development of international economic activity of a firm.

Folkways (*Звичайі*) are the routine conventions of everyday life.

Individualism (*Індивідуалізм*) is a philosophy that an individual should have freedom in his or her economic and political pursuits. An emphasis on the importance of guaranteeing individual freedom and self-expression.

Infant industry argument (*Ідея молодій галузі*) – the idea, that new industries in developing countries must be temporarily protected from international competition to help them reach a position where they can compete on world markets with the firms of developed nations.

Legal system (*Законодавча система*) - the system of rules, or laws, that regulate behavior, along with the processes by which the laws of a country are enforced and through which redress for grievances is obtained.

Market economy (*Ринкова економіка*) - the allocation of resources is determined by the invisible hand of the price system.

Mixed economy (*Змішана економіка*) – an economic system where certain sectors are left to private ownership and free market mechanisms, while other sectors have significant government ownership and government planning.

Mores (*Норми моралі*) are norms that are seen as central to the functioning of a society and to its social life.

Norms (*Норми*) - the social rules and guidelines that prescribe appropriate behavior in particular situations.

A **patent** (*Патент*) - a document which grants the inventor of a new product or process exclusive rights to the manufacture, use, or sale of that invention.

Political system (*Політична система*) is the system of government in a nation.

Socialism (*Соціалізм*) is a political philosophy advocating substantial public involvement, through government ownership, in the means of production and distribution. It lies in the main idea to manage state-owned enterprise to benefit society as a whole, rather than individual capitalists.

Society (*Суспільство*) - a group of people who share a common set of values and norms.

State-directed economy (*Керована державою економіка*) – is an economy where the state plays an important role in private investment activity direction by the so-called “*industrial policy*”, regulating business activity in accordance with national aims. Japan and Korea are mostly point as examples of such system.

Totalitarianism (*Тоталітаризм*) is a form of government in which one person or political party exercises absolute control over all spheres of human life, and opposing political parties are prohibited.

Trademarks (*Торговельні марки*) are designs and names, often officially registered, by which merchants or manufacturers designate and differentiate their products (e.g., Christian Dior clothes).

Values (*Цінності*) - abstract *ideas* about what a group believes to be good, right, and desirable.

Topic 3. The Choice of International Business Contractor Country

1. The Determinants of Economic Development.
2. Dimensions of Nation's Cultural differentiation.
3. Environmental Implication for International Business.
4. Firm's Country Dossier.

1. The Determinants of Economic Development. Countries have dramatically different levels of economic development. The most common measures of economic development of a country are:

1) *the gross national product (GNP)* per head of population(per capita). GNP is often regarded as a yardstick for the economic activity of a country. *Gross National Product (GNP)* is the market value of all the final goods and services produced by a national economy annually. *Gross Domestic Product (GDP)* is the market value of a country's output attributable to factors of production located in the country's territory;

2) *the purchasing power parity index (PPP)* (developed by the United Nations) is an adjustment in GNP per capita to reflect differences in the cost of living. This index allows for a more direct comparison of living standards in different countries. The index is set equal to 100 for the country in which PPP is the highest (the United States);

3) *the rate of growth in GDP*;

4) *the human development index* (developed by the United Nations) is based on three measures: 1) life expectancy; 2) literacy rates; 3) whether average incomes, based on PPP estimates, are sufficient to meet the basic needs (adequate food, shelter, and health care). The human development index is scaled from 0 to 100. Countries scoring:

- less than 50 are classified as having low human development (the quality of life is poor) (India, Pakistan, Bangladesh, Nigeria);
- from 50 to 80 are classified as having medium human development (Indonesia, China, Thailand, Brazil, Malaysia);
- above 80 are classified as having high human development (Japan, United States, Canada, Great Britain, Germany, Hungary, Mexico).

2. Dimensions of Nation's Cultural differentiation. The most famous study of how culture relates to values in the workplace was undertaken by Geert Hofstede. He isolated four dimensions that he claimed summarized different cultures. These were:

1) *power distance* dimension that focused on how a society deals with the fact that people are unequal in physical and intellectual capabilities. According to Hofstede, high power distance cultures were found in countries that let inequalities grow over time into inequalities of power and wealth;

Тема 3. Вибір країни-партнера міжнародного бізнесу

1. Показники економічного розвитку країни.
2. Критерії диференціації національних культур.
3. Вплив середовища на міжнародний бізнес.
4. Фірмове досвід на країну.

1. Показники економічного розвитку країни. Рівні економічного розвитку різних країн глибоко розбіжні. Найпоширенішими мірилами економічного розвитку країни є:

1) **ВНП (валовий національний продукт)** країни в розрахунку на душу населення. ВНП часто розглядають як критерій економічної активності країни. **ВНП** – це ринкова вартість всіх готових виробів і послуг, вироблених національною економікою за рік. **ВВП (валовий внутрішній продукт)** – ринкова вартість виробленої країною продукції, яку можна пов'язати з факторами виробництва, розміщеними на території цієї країни;

2) **паритет купівельної спроможності** – це принцип коригування величини ВВП в розрахунку на душу населення з урахуванням різниці у вартості життя в різних країнах. Таке коригування дає змогу коректніше порівнювати рівень життя у різних країнах. За основу для коригування взято вартість життя у США (100);

3) **темп зростання ВНП;**

4) **індекс розвитку людини (розроблений ООН)** ґрунтується на трьох показниках: 1) середній тривалості життя; 2) рівні освіти; 3) можливості середніх доходів (за даними ВНП з поправкою на PPP) задовольняти основні життєві потреби населення цієї країни (відповідне харчування, житло та медичне обслуговування). Індекс розвитку людини має значення від **0** до **100**. Країни, для яких індекс *ІРЛ* має значення:

- менше 50 - вважаються такими, що мають низький рівень розвитку людини (Індія, Пакистан, Бангладеш, Нігерія);

- 50-80, вважаються країнами із середнім розвитком людини (Індонезія, Китай, Таїланд, Бразилія, Малайзія);

- перевищує 80, вважаються країнами з високим рівнем розвитку людини (Японія, США, Канада, велика Британія, Німеччина, Угорщина, Мексика).

2. Критерії диференціації національних культур. Найвідоміше дослідження зв'язку культури з цінностями, пов'язаними з роботою, було здійснене Гертом Гофстедом. Він виділив чотири аспекти, за якими, на його думку, розрізняються культури:

1) аспект **нерівність можливостей** стосується того, як суспільство ставиться до факту, що всі люди мають неоднакові фізичні та інтелектуальні можливості. За Гофстедом, культури з високим ступенем нерівності можливостей існують у тих країнах, де індивідуальна нерівність із часом перетворюється на нерівність по відношенню до влади й добробуту;

2) *individualism versus collectivism* dimension that focused on the relationship between the individual and his or her fellows. In individualistic societies the ties between individuals were loose and individual achievement and freedom were highly valued. In societies where collectivism was emphasized, the ties between individuals were tight. In such societies people were born into collectives, such as extended families, and everyone was supposed to look after the interest of his or her collective;

3) *uncertainty avoidance* dimension that measured the extent to which different cultures socialized their members into accepting ambiguous situations and tolerating uncertainty. Members of high uncertainty avoidance cultures placed a premium on job security, career patterns, retirement benefits, and so on. Lower uncertainty avoidance cultures were characterized by a greater readiness to take risks and less emotional resistance to change;

4) *masculinity versus femininity* dimension that looked at the relationship between gender and work roles. In masculine cultures sex roles were sharply differentiated and traditional “masculine values,” such as achievement and the effective exercise of power, determined cultural ideals. In feminine cultures sex roles were less sharply distinguished, and little differentiation was made between men and women in the same job.

Table 3.1

Values related to the workplace by G.Hofstede

	<i>Power distance</i>	<i>Uncertainty avoidance</i>	<i>Individualism versus collectivism</i>	<i>Masculinity versus femininity</i>
Argentina	49	86	46	56
Australia	36	51	90	61
Brazil	69	76	38	49
Canada	39	48	80	52
Denmark	18	23	74	16
France	68	86	71	43
Germany	35	65	67	66
Great Britain	35	35	89	66
Indonesia	78	48	14	46
India	77	40	48	56
Israel	13	81	54	47
Japan	54	92	46	95
Mexico	81	82	30	69
Netherlands	38	53	80	14
Panama	95	86	11	44
Spain	57	86	51	42
Sweden	31	29	71	5
Thailand	64	64	20	34
Turkey	66	85	37	45
United States	40	46	91	62

2) аспект *індивідуалізм/колективізм* стосується відносин індивіда зі своїми колегами. В індивідуалістичних суспільствах зв'язки між індивідами слабкі, а індивідуальна свобода й індивідуальні досягнення високо цінуються. У суспільствах, де зроблено наголос на колективізмі, зв'язки між індивідами дуже тісні. В таких суспільствах люди народжуються членами колективів, як, скажімо, сім'я у її широкому розумінні, і вважається, що кожен повинен обстоювати інтереси свого колективу;

3) *ставлення до невизначеності* характеризує те, якою мірою різні культури готують своїх представників до сприйняття неоднозначних ситуацій і передбачають толерантне ставлення до невизначеності. Представники культур з нетерпимим ставленням до невизначеності високо цінують гарантії зайнятості, заздалегідь відомі схеми розвитку кар'єри, пільги при виході на пенсію тощо. Культури з терпимим ставленням до невизначеності характеризуються високим рівнем готовності до ризику й менш негативно-емоційним ставленням до змін;

4) аспект *маскулінізм/фемінізм* характеризує зв'язок між гендерними та робочими ролями представників різної статі. У маскуліністичних культурах гендерні ролі строго диференційовано, і культурні ідеали визначаються традиційно "чоловічими цінностями", такими, як досягнення та ефективне використання влади. У феміністичних культурах гендерні ролі менш явно диференційовані, а ставлення до чоловіків і жінок на тій самій роботі майже не відрізняється.

Таблиця 3.1

Цінності, пов'язані з роботою за Г.Гофстедом

	<i>Нерівність можливостей</i>	<i>Негативне ставлення до невизначеності</i>	<i>Індивідуалізм / колективізм</i>	<i>Маскулінізм / фемінізм</i>
Аргентина	49	86	46	56
Австралія	36	51	90	61
Бразилія	69	76	38	49
Канада	39	48	80	52
Данія	18	23	74	16
Франція	68	86	71	43
Німеччина (ФРН)	35	65	67	66
Велика Британія	35	35	89	66
Індонезія	78	48	14	46
Індія	77	40	48	56
Ізраїль	13	81	54	47
Японія	54	92	46	95
Мексика	81	82	30	69
Нідерланди	38	53	80	14
Панама	95	86	11	44
Іспанія	57	86	51	42
Швеція	31	29	71	5
Таїланд	64	64	20	34
Туреччина	66	85	37	45
США	40	46	91	62

Hofstede created an index score for each of these four dimensions that ranged from 0 to 100 and scored high for high individualism, high power distance, high uncertainty avoidance, and high masculinity. He averaged the score for all employees from a given country and plotted the resulting score for each country on a series of graphs. In general it is given on the *Table 3.1*.

Hofstede's results are interesting for what they tell us in a general way about differences between cultures. Many of Hofstede's findings are consistent with some standard Western stereotypes about cultural differences. However, one should be careful about reading too much into Hofstede's research. For all its fame, it is deficient in a number of important respects. They are:

1) many countries have more than one culture. Hofstede's results do not capture this distinction;

2) the research itself may have been culturally bound. The research team was composed of Europeans and Americans;

3) Hofstede's informants worked not only within a single industry, the computer industry, but also within a single company, IBM. At the time IBM was renowned for its own strong *corporate culture* and employee selection procedures.

4) Hofstede's work is now beginning to look dated. Cultures do not stand still, they evolve over time, albeit slowly. What was a reasonable characterization in the 1960s and 1970s may not be so reasonable today.

Economic progress and *globalization* seem to be two important engines of cultural change.

One danger confronting a company that goes abroad for the first time is being ill-informed. To develop cross-cultural literacy international businesses need to employ host country nationals, build a cadre of cosmopolitan executives, and guard against the dangers of *ethnocentric behavior*.

Ethnocentrism is a belief in the superiority of one's own ethnic group culture.

3. Environmental Implication for International Business. The implications for international business of a country's environment mostly fall into the *attractiveness* of that country as a market and/or investment site. The overall attractiveness of a country as a market and/or investment site depends on balancing the likely long-term benefits of doing business in that country against the likely costs and risks. The determinants of benefits, costs, and risks:

1. Benefits. In the most general sense, the long-run monetary benefits of doing business in a country are:

1) *economic system* and *property rights regime*. Countries with free market economies in which property rights are well protected tend to achieve greater *economic growth* rates than command economies and/or economies where property rights are poorly protected;

За кожним із чотирьох аспектів Гофстед розробив спеціальний індекс, який міг набувати значення від 0 до 100. Значенню 100 відповідали максимальний рівень індивідуалізму, максимальна нерівність можливостей, максимально нетерпиме ставлення до невизначеності та максимальний рівень маскулінізму. Гофстед підрахував середній бал для працівників кожної країни. Результати підрахунків, що стосуються понад 20 країн, зведено у *таблиці 3.1*.

Однак слід бути обережним і не надто довіряти висновкам із досліджень Гофстеда. Вони за багатьма важливими характеристиками не зовсім достовірні:

1) у багатьох країнах співіснують декілька культур, проте Гофстед не враховує цих особливостей у своїх висновках; 2) на результати його досліджень могли вплинути особливості культури їх виконавців. До складу команди дослідників входили тільки європейці та американці; 3) всі респонденти Гофстеда працювали не просто в одній галузі - комп'ютерній промисловості, а й в одній компанії - "International Business Machines". На той час "IBM" була вже відома своєю власною *корпоративною культурою* та спеціальними процедурами добору персоналу; 4) роботи Гофстеда на сьогодні вже, можливо, трохи застаріли. Культури не лишаються незмінними. Вони розвиваються в часі, хоча й повільно. Тому результати, отримані в 1960-х і 1970-х роках, сьогодні можуть виявитися недійсними.

Двома найголовнішими рушійними силами змін у культурі є економічний прогрес та глобалізація.

Однією з небезпек, що загрожує компанії, яка вперше виходить на ринки інших країн, є брак інформації. Для поглиблення розуміння інших культур міжнародному підприємству слід запрошувати на роботу мешканців країни перебування, виробляти навички космополітичного мислення у керівних кадрах і запобігати небезпечним виявам *етноцентричної поведінки*.

Етноцентризм - це віра у "вищість" своєї власної етнічної групи чи культури.

3. Вплив середовища на міжнародний бізнес. Вплив середовища країни на міжнародний бізнес переважно зводиться до привабливості країни як ринку та місця спрямування інвестицій. Вигоди, витрати й ризики, пов'язані з веденням бізнесу в певній країні, залежать від політичної, економічної, законодавчої систем та культури.

Загальна привабливість країни як ринку чи місця спрямування інвестицій залежить від збалансованості довготривалих вигід від заняття бізнесом у цій країні та ймовірних витрат і ризиків. Критеріями їхньої оцінки є:

1. Вигоди. У найзагальнішому розумінні довготривалі монетарні вигоди від заняття бізнесом у певній країні залежать від:

1) *економічної системи* та *режиму захисту майнових прав*. Країни з вільною ринковою економікою, де майнові права надійно захищені, як правило, характеризуються вищими темпами *економічного розвитку*, ніж країни з командною економікою та країни, у яких майнові права захищені недостатньо;

2) **market size** (in terms of population), the present wealth (purchasing power) of consumers in that market, and the likely future wealth of consumers. Early entrants into potential future economic stars may be able to reap substantial **first-mover advantages**, while late entrants may fall victim to **late mover disadvantages**. **First-mover advantages** – advantages accruing to the first to enter a market;

3) **cultural development** (education system, social stratification, linguistic groups etc.).

2. Costs. The costs of doing business in a country are determined by a number of main factors:

1) **political factors.** With regard to political factors, the costs of doing business in a country can be increased by a need to pay off the politically powerful to be allowed by the government to do business in that country (*bribes*);

2) **economic factors.** With regard to economic factors, one of the most important variables is the *sophistication of a country's economy*. It may well be more costly to do business in relatively primitive or undeveloped economies because of the lack of *infrastructure* and supporting businesses;

3) **legal factors.** As for legal factors, it can be more costly to do business in a country where local laws and regulations set strict standards with regard to product safety, safety in the workplace, environmental pollution, and the like (since adhering to such regulations is costly);

4) **cultural factors.** The lack of a good education system and the dominance of a religion that stresses ascetic behavior as a way of achieving advancement in the next life can be expected to work against the attainment of business goals.

3. Risks. The risks of doing business in a country are also determined by a number of factors:

1) **political risks** - the likelihood that political forces will cause drastic changes in a country's business environment that adversely affect the profit and other goals of a particular business enterprise (*social unrest and disorder*);

2) **economic risks** - the likelihood that economic mismanagement will cause drastic changes in a country's business environment that adversely affect the profit and other goals of a particular business enterprise. The most visible indicator of economic mismanagement tends to be a *country's inflation rate*;

3) **legal risks** - the likelihood that a trading partner will opportunistically break a contract or expropriate property rights. When legal risks in a country are high, an international business might be hesitant to enter into a long-term contract, or joint venture agreement, with a firm in that country;

4) **cultural risks** are mostly referred to being ill-informed. International businesses that are ill-informed about the practices of another culture are unlikely to succeed. Doing business in a different culture requires adaptation to conform with the value systems and norms of that culture.

2) **місткості ринку**, поточного рівня добробуту (купівельної спроможності) споживачів, що складають цей ринок, та потенційно можливого рівня добробуту споживачів у майбутньому. Фірми, які першими вийшли на ринок країни, потенційно здатної стати “економічною зіркою”, можуть скористатися **перевагами першопроходця**, тоді як ті, що зробили це із запізненням, можуть стати жертвами **ефекту запізнення**;

3) **культурного розвитку** (системи освіти, соціального розшарування, лінгвістичних груп тощо).

2. **Витрати**. Обсяги витрат, необхідні для заняття бізнесом у певній країні, визначаються низкою чинників:

1) **політичні чинники**. Витрати на ведення бізнесу в країні можуть збільшуватися, якщо для отримання урядового дозволу на діяльність у країні треба сплачувати певні суми (хабарі) впливовим політичним силам;

2) **економічні чинники**. Тут однією з найважливіших змінних є *рівень складності економіки*. Бізнес в умовах відносно примітивної чи слаборозвинутої економіки може коштувати набагато дорожче через відсутність інфраструктури і допоміжного бізнесу;

3) **юридичні чинники**. Ведення бізнесу вимагає більших витрат у тих країнах, де місцеві закони та правила встановлюють жорсткі стандарти на безпеку продукції, безпечні умови праці, забруднення довкілля тощо (оскільки дотримання подібних норм завжди коштує досить дорого);

4) **культурні чинники**. Слаборозвинута система освіти та домінування релігії, що робить наголос на аскетичну поведінку як шляху переходу до вищого ступеня розвитку у наступному житті не сприяють ефективному досягненню бізнесових цілей.

3. **Ризики**. Ризики ведення бізнесу в країні визначаються низкою чинників:

1) **політичні ризики** - імовірність того, що політичні сили спричинять різкі зміни у бізнесовому середовищі країни, які негативно вплинуть на прибутки та інші цілі конкретного підприємства (соціальне невдоволення, безладдя).

2) **економічні ризики** - імовірність того, що неадекватне управління спричинить різкі зміни у бізнесовому середовищі країни, які негативно вплинуть на прибутки та інші цілі конкретного підприємства (рівень інфляції, бізнесового та державного боргу країни).

3) **законодавчі ризики** - імовірність того, що партнер по бізнесу з власної ініціативи порушуватиме умови контракту чи експропріюватиме майнові права. Коли законодавчі ризики в країні відносно високі, міжнародні підприємства не поспішатимуть укладати довготермінові контракти і створювати спільні підприємства з фірмами такої країни;

4) **культурні ризики** здебільшого зводяться до небезпеки браку інформації. Міжнародні фірми, погано інформовані про практичні особливості іншої культури, найімовірніше, зазнають невдачі. Ведення бізнесу в умовах іншої культури вимагає його адаптації до системи цінностей і норм цієї культури.

4. Firm's Country Dossier. A "*Country Dossier*" is the first stage of countries choice for international business activity. For the previous analysis of a country the basic information is necessary for:

- 1) country's market potential estimation;
- 2) identification of the problems for the countries exception from further consideration;
- 3) identification of those aspects of country's environment that require further research;
- 4) setting up the marketing-mix components for possible adaptation; working out strategic marketing-plan.

Usually during collecting and analyzing data necessary for implementation of "*Country Dossier*" four groups of so-called directives are distinguish:

1. Directives for a cultural analysis (appropriate historical events of a country, geographical data, social institutes, world view, religion, language, life conditions (food, shelter, clothing, rest, sport, terms of labor, social security, and health protection).

2. Directives for economic analysis:

- population (incurrence, growth rate, differentiation by age, sex, geographical areas);

- economic statistics and activity (GDP, GDP per capita (real, rate of growth), main industries (their share in GDP), foreign investments (industries, favourable possibilities), external trade statistics (principal items of export-import, balance of payments), foreign trade restrictions (embargo, quota, import taxes, tariffs, licensing, duties), the recieved foreign payments, labour force (quantity, index of unemployment); index of inflation;

- scientific and technological development (existing technologies, GNP share in R&D investments);

- distribution channels (macroanalysis);

- medias (presence of medias; charges on: television; radio; the press; other medias; population part that is embraced by each of the marked types of medias).

3. Directives for marketing audit and competition analysis (goods, market, forms of transporting and communication, consumers' purchasing skills).

4. Directives for previous marketing-plan preparation (marketing task, target market, goods and services adaptation, promotion, distribution, price, basic terms (INCOTERMS), methods of payment, marketing budget).

4. Фірмове досьє на країну. “Досьє на країну” - це перший етап вибору країн для ведення міжнародного бізнесу. Для попереднього аналізу країни необхідна базисна інформація, щоб:

- 1) оцінити потенціал ринку країни;
- 2) ідентифікувати проблеми для виключення країни з подальшого розгляду;
- 3) ідентифікувати ті аспекти навколишнього середовища країни, що вимагають подальшого дослідження;
- 4) встановити компоненти маркетинг-міксу для можливої адаптації; розробити стратегічний маркетинг-план.

Звичайно при зборі й аналізі даних, необхідних для підготування "Досьє на країну", виділяють чотири групи так званих директив:

1. Директиви для культурного аналізу (доречні історичні події країни, географічні дані, соціальні інститути, світогляд, релігія, мова, умови життя (харчування, житло, одяг, відпочинок, спорт, умови праці, соціальне страхування, охорона здоров'я).

2. Директиви для економічного аналізу:

- населення (загальне число, темп приросту, розподіл за віком, статтю, географічними зонами);

- економічна статистика й активність (ВВП, ВВП на душу населення (реальний, темп росту), головні галузі (частка у ВВП), іноземні інвестиції (галузі, сприятливі можливості), статистика зовнішньої торгівлі (основні статті експорту-імпорту, ситуація з платіжним балансом), зовнішньоторговельні обмеження (ембарго, квоти, податки на імпорт, тарифи, ліцензування, мита), одержувана іноземна допомога, робоча сила (розмір, показник безробіття); коефіцієнт інфляції;

- наукові і технологічні розробки (наявні технології, частка ВНП, що інвестується в НДДКР;

- канали дистрибуції (макроаналіз);

- медіа (наявність медіа; витрати на: телебачення; радіо; пресу; інші медіа; процентна частка населення, що охоплюється кожним із зазначених типів медіа.

3. Директиви для маркетингового аудиту і конкурентного аналізу (товар, ринок, форми транспортування і комунікації, купівельні навички споживачів).

4. Директиви для підготування попереднього маркетингу-плану (задача маркетингу, цільовий ринок, адаптація товару, просування, дистрибуція, ціна, базисні умови постачання (INCOTERMS), способи платежу, бюджет маркетингу).

GLOSSARY

Corporate culture (*Корпоративна культура*) - the values and behaviors that contribute to the unique social and psychological environment of an organization.

Country Dossier (*Досьє на країну*) - a collection of papers containing detailed information about a country.

Economic growth (*Економічне зростання*) - increase in a country's productive capacity, as measured by comparing GNP in a year with the GNP in the previous year.

Economic progress (*Економічний прогрес*) - economic development towards an improved or more advanced condition.

Economic risks (*Економічні ризики*) - the likelihood that economic mismanagement will cause drastic changes in a country's business environment that adversely affect the profit and other goals of a particular business enterprise.

Ethnocentrism (*Етноцентризм*) is a belief in the superiority of one's own ethnic group culture.

First-mover advantages (*Переваги першопроходьця*) - advantages accruing to the first to enter a market.

Gross Domestic Product (GDP) (*ВВП*) is the market value of a country's output attributable to factors of production located in the country's territory.

Gross National Product (GNP) (*ВНП*) is the market value of all the final goods and services produced by a national economy annually.

Human development index [developed by the United Nations] (*Індекс розвитку людини*) - an attempt to assess the impact of a number of factors on the quality of human life in a country.

Individualism versus collectivism dimension [by G. Hofstede] (*Аспект індивідуалізм/колективізм*) – the aspect that focused on the relationship between the individual and his or her fellows.

Infrastructure (*Інфраструктура*) - the basic physical and organizational structures and facilities (e.g. buildings, roads, power supplies) needed for the operation of a society or enterprise.

INCOTERMS (International Commercial Terms) [published by the International Chamber of Commerce (ICC)]- terms of sale accepted worldwide in assignment of costs and responsibilities between the buyer and the seller.

Intellectual property (Інтелектуальна власність) - property, that is the product of intellectual activity / mind, ideas (such as computer software, a screen play, a music score, a book, designs, technological know-how or the chemical formula for a new drug).

Legal risks (Законодавчі ризики) - the likelihood that a trading partner will opportunistically break a contract or expropriate property rights.

Market size (Місткість ринку) - the present wealth (purchasing power) of consumers in the market, and the likely future wealth of consumers (in terms of population).

Masculinity versus femininity dimension [by G. Hofstede] (*Аспект маскулінізм/фемінізм*) – the aspect that looked at the relationship between gender and work roles.

Political risks (Політичні ризики) - the likelihood that political forces will cause drastic changes in a country's business environment that adversely affect the profit and other goals of a particular business enterprise (*social unrest and disorder*).

Property (Майно) - is resources over which individuals or businesses hold legal title; that is, resources that they own.

Property rights (Майнові права) - the bundle of legal rights over the use to which a resource is put and over the use made of any income that may be derived from that resource.

The Purchasing Power Parity Index (PPP) (Паритет купівельної спроможності) - is an adjustment in GNP per capita to reflect differences in the cost of living.

Power distance dimension [by G. Hofstede] (*Аспект нерівність можливостей*) – the aspect that focused on how a society deals with the fact that people are unequal in physical and intellectual capabilities.

Uncertainty avoidance dimension [by G. Hofstede] (*Аспект ставлення до невизначеності*) – the aspect that measured the extent to which different cultures socialized their members into accepting ambiguous situations and tolerating uncertainty.

Topic 4. The Strategy of International Business

1. The Meaning and Role of a Strategy
2. Profiting from Global Expansion
3. Pressures for Cost Reductions and Local Responsiveness
4. Strategic Choice

1. The Meaning and Role of a Strategy. Firms can increase their profits in two ways: 1) by adding value to a product so consumers are willing to pay more for it, and 2) by lowering the costs of value creation (i.e., the costs of production).

Thus there are two basic strategies for improving a firm's profitability - a *differentiation strategy* and a *low-cost strategy*.

It is useful to think of the firm as a value chain composed of primary activities and support activities.

The *primary activities* of a firm have to do with:

- 1) *creating the product*;
- 2) *marketing and delivering* the product to buyers;
- 3) providing *support* and *aftersale service* to the buyers of the product.

Support activities provide the inputs that allow the primary activities of production and marketing to occur:

1) the materials management function (controls the transmission of physical materials through the value chain - from procurement through production and into distribution);

2) the R&D function (develops new product and process technologies);

3) an effective human resource function (ensures that the firm has an optimal mix of people to perform its primary production and marketing activities, that the staffing requirements of the support activities are met, and that employees are well trained for their tasks and compensated accordingly);

4) the information systems function (makes certain that management has the information it needs to maximize the efficiency of its value chain and to exploit information-based competitive advantages in the marketplace).

A firm's *strategy* can be defined as the actions managers take to attain the goals of the firm. For most firms a principal goal is to be highly profitable. Markets are now extremely competitive due to the liberalization of the world trade and investment environment. In industry after industry many capable competitors confront each other around the globe. To be profitable in such an environment, a firm must pay continual attention to both reducing the costs of value creation and to differentiating its product offering in such a manner that consumers are willing to pay more for the product than it costs to produce it. Thus strategy is often concerned with identifying and taking actions that will *lower the costs* of value creation and/or will *differentiate* the firm's product offering through superior design, quality, service, functionality, and the like.

Тема 4. Стратегія міжнародного бізнесу

1. Значення і роль стратегії міжнародної фірми
2. Прибутки від глобального розширення
3. Необхідність зменшення витрат і реагування на місцевий попит
4. Стратегічний вибір

1. Значення і роль стратегії міжнародної фірми. Фірми можуть збільшити свої прибутки двома шляхами: 1) *додавши до продукції певну цінність*, аби споживачі погодилися платити за неї більше та 2) *зменшивши витрати на створення цінності* (тобто виробничі витрати).

Тобто, існують дві головні стратегії поліпшення прибутковості фірми - **стратегія диференціації** та **стратегія зменшення витрат**.

Фірму зручно уявляти собі як *ланцюжок створення вартості*, що включають пріоритетну діяльність та допоміжну діяльність.

Пріоритетна діяльність фірми стосується: 1) *створення продукту*; 2) *маркетингу та постачання* продукту покупцям; 3) *забезпечення підтримки та післяпродажного сервісу* для покупців продукту.

Допоміжна діяльність створює передумови, які дозволяють реалізувати пріоритетні напрямки виробництва й маркетингу: 1) *управління матеріалами* (контролює проходження фізичних матеріалів ланцюжком цінностей - від постачання до виробництва і далі до розподілу); 2) *науково-дослідницька діяльність* (розробка нових продуктів і технологій виробництва); 3) *ефективний добір людських ресурсів* (забезпечує наявність у фірми оптимального колективу людей, які здійснюють пріоритетні операції з виробництва й маркетингу, виконання вимог до персоналу фірми стосовно допоміжної діяльності, а також належну підготовку персоналу до виконання прямих завдань і відповідну оплату їхньої праці); 4) *інформаційні системи* (забезпечує наявність у керівництва необхідної інформації задля максимізації ефективності ланцюжка цінностей фірми та використання конкурентної переваги у сфері інформації на ринку).

Стратегію фірми можна визначити як діяльність менеджерів, спрямовану на досягнення мети фірми. Для більшості фірм головною метою є висока прибутковість. Щоб одержувати прибутки в конкурентному глобальному середовищі, фірма мусить приділяти постійну увагу зменшенню витрат та диференціації своєї товарної пропозиції, з тим щоб споживачі були згодні заплатити за виріб більше вартості його виробництва. Таким чином, стратегія часто означає визначення та реалізацію дій, які *зменшують витрати* на створення цінності і/або *диференціюють* товарну пропозицію фірми через висококласний дизайн, якість, сервіс, функціональні характеристики тощо.

2. Profiting from Global Expansion. Expanding globally allows firms to increase their profitability in ways not available to purely domestic enterprises. Firms that operate internationally are able to:

1) earn a greater return from their distinctive skills, or *core competencies*. Global expansion is a way of further exploiting the value-creation potential of their skills and product offerings by applying those skills and products in a larger market. The potential for creating value from such a strategy is greatest when:

a) the skills and products of the firm are most unique;
b) the value placed on them by consumers is great;
c) there are very few capable competitors with similar skills and/or products in foreign markets. Firms with unique and valuable skills can often realize enormous returns by applying those skills, and the products they produce, to foreign markets where indigenous competitors lack similar skills and products;

2) realize *location economies* by dispersing particular value-creation activities to those locations where they can be performed most efficiently. Global expansion is realized here by the creation of a **global web** of value-creation activities, with different stages of the value chain being dispersed to those locations around the globe where value added is maximized, or where the costs of value creation are minimized. The main caveats here can be summarized up in such aspects:

a) transportation costs and trade barriers;
b) the importance of assessing political risks when making location decisions;

3) realize greater *experience curve economies*, which reduce the costs of value creation. The *experience curve* refers to the systematic reductions in production costs that have been observed to occur over the life of a product. Two things explain this:

a) *Learning effects* which refer to cost savings that come from learning by doing *learning effects* and *economies of scale*;

b) *Economies of scale* that refers to the reductions in unit cost achieved by producing a large volume of a product. The *strategic significance* of the experience curve is clear. Moving down the experience curve allows a firm to reduce its cost of creating value. The firm that moves down the experience curve most rapidly will have a cost advantage vis-a-vis its competitors.

However, a firm's ability to increase its profitability by pursuing these strategies is constrained by the need to customize its product offering, marketing strategy, and business strategy to differing national conditions.

2. Прибутки від глобального розширення. Розширення в світовому масштабі дає змогу фірмам збільшити прибутковість у спосіб, недоступний для суто вітчизняних підприємств. Фірми, що діють у міжнародному масштабі, спроможні:

1) одержувати більші прибутки від своїх виняткових навичок чи **базових знань**. Глобальне розширення тут є способом подальшої експлуатації цінніснотворчого потенціалу своїх навичок і товарних пропозицій завдяки використанню їх на ринку більшого масштабу. Потенційні можливості створення цінності за такої стратегії найбільші за умов коли:

а) навички та вироби фірми є унікальними;

б) споживачі високо цінують їх;

в) на закордонних ринках існує дуже мало конкурентів з подібними навичками і/або подібними продуктами. Фірми з унікальними та цінними навичками можуть мати величезні прибутки за умови застосування цих навичок та пропозиції своїх продуктів на іноземних ринках, де місцевим конкурентам бракує подібних якостей;

2) домогтися **економії на розташуванні**, змістивши конкретні операції по створенню цінностей до тих місцевостей, де їх можуть здійснювати найефективніше. Глобальне розширення тут зводиться до формування **глобальної мережі** зі створення цінності, за якої різні ланки ланцюжка цінностей закріплюються у тих місцях світу, де максимізується додана вартість або де мінімізуються витрати на створення цінності. Основні застереження тут стосуються таких аспектів як:

а) витрати на перевезення і торговельні бар'єри;

б) роль політичних та економічних факторів ризику у прийнятті рішення щодо розміщення виробництва;

3) домогтися більшої економії завдяки **кривій досвіду**, що зменшує вартість створення цінностей. Крива досвіду є функцією систематичного скорочення виробничих витрат, що мали місце протягом усього життєвого циклу продукту. Це пояснюється такими категоріями як:

а) **ефект досвіду**, що означає заощадження на витратах завдяки набутому досвіду роботи;

б) **економія за рахунок масштабів** позначається зменшення витрат на одиницю продукції, що відбувається завдяки виробництву більшого обсягу продукції. *Стратегічна важливість* кривої досвіду очевидна. Просування кривою досвіду дає змогу фірмі зменшувати витрати на створення цінності. Фірма, що якнайшвидше просувається кривою досвіду, матиме порівняно з конкурентами перевагу в зменшенні витрат.

Однак, здатність фірми збільшувати прибутковість завдяки цим факторам обмежується потребою пристосувати свою товарну пропозицію, маркетингову стратегію та стратегію бізнесу до різноманітних національних умов.

3. Pressures for Cost Reductions and Local Responsiveness. Firms that compete in the global marketplace typically face two types of competitive pressure:

1) *pressures for cost reductions* (by mass producing a standardized product at the optimal location in the world, wherever that might be, to try to realize location and experience curve economies). Pressures for cost reductions can be particularly intense in industries producing commodity type products where meaningful differentiation on nonprice factors is difficult and price is the main competitive weapon. This tends to be the case for products that serve universal needs: a) conventional commodity products (bulk chemicals, petroleum, steel, sugar, and the like); b) many industrial and consumer products (for example, semiconductor chips, personal computers). Pressures for cost reductions are also intense in industries where major competitors are based in low-cost locations, where there is persistent excess capacity, and where consumers are powerful and face low switching costs;

2) *pressures for local responsiveness* arise from a number of sources including:

a) *differences in consumer tastes and preferences* which differ significantly between countries - as they may for historic or cultural reasons. In such cases product and/or marketing messages have to be customized to appeal to the tastes and preferences of local consumers. This typically creates pressures for the delegation of production and marketing functions to national subsidiaries;

b) *differences in infrastructure and traditional practices* between countries. In such circumstances there can be a need to customize the product to the distinctive infrastructure and practices. This may necessitate delegating manufacturing and production functions to foreign subsidiaries;

c) *differences in distribution channels* between countries. This may necessitate the delegation of marketing functions to national subsidiaries;

d) *host government demands*. Economic and political demands imposed by host country governments may necessitate a degree of local responsiveness. For example, the politics of health care around the world requires that pharmaceutical firms manufacture in multiple locations.

These *competitive pressures* place conflicting demands on a firm. Responding to pressures for *cost reductions* requires that a firm try to minimize its unit costs. Attaining such a goal may necessitate that a firm base its productive activities at the most favorable low-cost location, wherever in the world that might be. It may also necessitate that a firm offer a standardized product to the global marketplace to ride down the experience curve as quickly as possible. In contrast, responding to pressures to be *locally responsive* requires that a firm differentiate its product offering and marketing strategy from country to country in an attempt to accommodate the diverse demands that arise from national differences in consumer tastes and preferences, business practices, distribution channels, competitive conditions, and government policies.

3. Необхідність зменшення витрат і реагування на місцевий попит.

Фірми, що функціонують на світовому ринку, переважно стикаються з двома видами конкурентного тиску:

1) **необхідність зменшення витрат** (масово виробляючи стандартизовану продукцію в оптимальній місцевості світу, домагаючись економії на місцезнаходженні та за рахунок кривої досвіду). Необхідність зменшення витрат може бути особливо нагальною в галузях матеріального виробництва, де ціна є головним знаряддям конкуренції, а повнозначна диференціація нецінових факторів проблематична. Це стосується переважно продуктів, що задовольняють універсальні потреби, зокрема: а) традиційних матеріальних товарів (хімічні препарати, бензин, сталь, цукор тощо); б) багатьох промислових та споживчих виробів (напівпровідникових мікросхем, персональних комп'ютерів). Необхідність зменшення витрат є нагальною і в галузях, де головні конкуренти розташовані в низькозатратних місцевостях, де постійно існує надлишкова продуктивність і де основні споживачі зазнають незначних перехідних витрат;

2) **необхідність реагування на місцевий попит** впливає з кількох причин, а саме: а) *відмінності в прихильностях та уподобаннях споживачів*, які у різних країнах істотно відрізняються, - це може відбуватися з історичних або культурних причин. У таких випадках товарні і/або маркетингові звернення мають узгоджуватися відносно вимог місцевих споживачів. Як правило, це означає делегування виробничих та маркетингових функцій національним філіям фірми; б) *відмінності в інфраструктурі і традиційній практиці* різних країн. За таких обставин пристосування продукту до характерної інфраструктури й практики різних країн може вимагати делегування виробничих функцій іноземним філіям; в) *відмінності в каналах розподілу*, що може вимагати делегування маркетингових функцій національним філіям; г) *вимоги урядів країн-господарів*, що можуть спричинити необхідність реагування на місцеві умови (наприклад, політика охорони здоров'я багатьох країн світу вимагає від фармацевтичних фірм виробляти продукцію в кількох пунктах).

Такі конкурентні вимоги ставлять перед фірмою суперечливі завдання. Завдання *зменшити витрати* вимагає від фірми мінімізації витрат на одиницю продукції. Щоб виконати це завдання, фірмі, очевидно, доведеться розташувати свою виробничу діяльність у найсприятливішій з погляду затрат місцевості, в якій би частині світу вона не була. Крім того, фірма, можливо, буде змушена запропонувати стандартизований продукт на світовому ринку, аби чимшвидше просунути кривою досвіду. З іншого боку, необхідність чутливо *реагувати на місцевий попит* вимагає від фірми диференціювати свою товарну пропозицію і маркетингову стратегію щодо різних країн, аби пристосуватися до різновидів попиту, продиктованих національними відмінностями у споживчих прихильностях та уподобаннях, практики бізнесу, каналів розподілу, умов конкуренції, а також урядової політики.

4. Strategic Choice. Firms use four basic strategies to enter and compete in the international environment:

1. ***International Strategy.*** Firms that pursue an international strategy try to create value by transferring valuable skills and products to foreign markets where indigenous competitors lack those skills and products.

Most international firms have created value by transferring differentiated product offerings developed at home to new markets overseas. Accordingly they tend to centralize product development functions at home (e.g. R&D). However, they also tend to establish manufacturing and marketing functions in each major country in which they do business. But while they may undertake some local customization of product offering and marketing strategy, this tends to be limited. Ultimately, in most international firms the head office retains tight control over marketing and product strategy. An international strategy makes sense if a firm has a valuable core competence that indigenous competitors in foreign markets lack, and if the firm faces relatively weak pressures for local responsiveness and cost reductions.

2. ***Multidomestic Strategy.*** Firms pursuing a multidomestic strategy orient themselves toward achieving maximum local responsiveness.

Like firms pursuing an international strategy, firms pursuing a multidomestic strategy also tend to transfer skills and products developed at home to foreign markets. However, unlike international firms, multidomestic firms extensively customize both their product offering and their marketing strategy to different national conditions. Consistent with this, they also have a tendency to establish a complete set of value-creation activities - including production, marketing, and R&D - in each major national market in which they do business. As a consequence they are generally unable to realize value from experience curve effects and location economies. Accordingly many multidomestic firms have a high cost structure. A multidomestic strategy makes most sense when there are high pressures for local responsiveness and low pressures for cost reductions.

3. ***Global Strategy.*** Firms that pursue a global strategy focus on increasing profitability by reaping the cost reductions that come from experience curve effects and location economies. They are pursuing a low-cost strategy. The production, marketing, and R&D activities of firms pursuing a global strategy are concentrated in a few favorable locations. Global firms tend not to customize their product offering and marketing strategy to local conditions because customization raises costs (it involves shorter production runs and the duplication of functions). Instead global firms prefer to market a standardized product worldwide so they can reap the maximum benefits from the economies of scale that underlie the experience curve. They also tend to use their cost advantage to support aggressive pricing in world markets.

4. Стратегічний вибір. Фірми користуються чотирма головними стратегіями конкуренції в міжнародному середовищі:

1. **Міжнародна стратегія.** Фірми, що дотримуються міжнародно стратегі, прагнуть створити цінність, переносячи на іноземні ринки свої цінні навички та продукти, яких місцеві конкуренти не мають. Більшість міжнародних фірм при створенні цінності на нових зарубіжних ринках використовувала товарні пропозиції, розроблені вдома. Фірми прагнуть централізувати функції розробки продукту на базовому підприємстві (як, скажімо, науково-дослідницьку діяльність). Проте вони також, як правило, створюють виробничі й маркетингові функції в кожній країні, де роблять бізнес. Однак, хоч певною мірою можна пристосувати свої вироби та маркетингову стратегію до місцевих умов, таке пристосування зазвичай обмежене. Врешті, у більшості міжнародних фірм центральний офіс зберігає суворий контроль за маркетинговими і товарними стратегіями. Міжнародна стратегія має сенс тоді, коли фірма володіє цінними базовими знаннями, яких бракує місцевим конкурентам на зарубіжних ринках, і коли фірма стикається з незначною потребою реагувати на місцеві умови та зменшувати витрати.

2. **Мультиринкова стратегія.** Фірми, які дотримуються мультиринкової стратегії, орієнтуються на максимальне пристосування до місцевих потреб. Мультиринкові фірми добре адаптуються зі своєю товарною пропозицією та маркетинговою стратегією в різних національних умовах. Крім того, вони переважно переносять увесь цикл створення цінності – включаючи виробництво, маркетинг та науково-дослідницьку діяльність - на кожен важливий національний ринок, де фірми роблять бізнес. Через це вони загалом неспроможні реалізувати вигоду від ефекту кривої досвіду та економії на місцезнаходженні. Відповідно, для багатьох мультиринкових фірм характерна високозатратна структура. До того ж вони зазвичай неефективно здійснюють передачу базових знань у межах фірми. Мультиринкова стратегія найбільше виправдовує себе за безперечної необхідності реагувати на місцеві особливості та незначної потреби у зменшенні витрат.

3. **Глобальна стратегія .** Фірми, які дотримуються глобальної стратегії зосереджуються на нарощуванні прибутковості завдяки зменшенню витрат, яке дають ефекти кривої досвіду та економія на місцезнаходженні. Вони дотримуються стратегії низьких затрат. Функції виробництва, маркетингу та науково-дослідницької діяльності фірм - прихильників глобальної стратегії зосереджуються в кількох зручних місцях. Глобальні фірми, як правило, не пристосовують своєї товарної пропозиції та маркетингової стратегії до місцевих умов, оскільки таке пристосування нарощує витрати (воно означає скорочення виробничих циклів та розширення функцій). Натомість глобальні фірми надають перевагу маркетингу стандартизованого продукту в світовому масштабі з метою одержати максимальні вигоди від економії за рахунок масштабів, що лежить в основі кривої досвіду. Крім того, вони зазвичай користуються перевагою у зменшенні витрат задля підтримки агресивного методу ціноутворення на світових ринках.

4. **Transnational Strategy.** A transnational strategy makes sense when a firm faces high pressures for cost reductions and high pressures for local responsiveness. Firms that pursue a transnational strategy are trying to simultaneously achieve low cost and differentiation advantages. As attractive as this sounds, in practice the strategy is not easy. Pressures for local responsiveness and cost reductions place conflicting demands on a firm. Being locally responsive raises costs, which obviously makes cost reductions difficult to achieve.

The advantages and disadvantages of each of the four strategies discussed above are summarized in *Table 4.1*. While a transnational strategy appears to offer the most advantages, implementing such a strategy raises difficult organizational issues. More generally, the appropriateness of each strategy depends on the relative strength of pressures for cost reductions and pressures for local responsiveness.

Table 4.1

The Advantages and Disadvantages of the Four Strategies

<i>Strategy</i>	<i>Advantages</i>	<i>Disadvantages</i>
Global	Exploit experience curve effects Exploit location economies	Lack of local responsiveness
International	Transfer distinctive competencies to foreign markets	Lack of local responsiveness Inability to realize location economies Failure to exploit experience curve effects
Multidomestic	Customize product offerings and marketing in accordance with local responsiveness	Inability to realize location economies Failure to exploit experience curve effects Failure to transfer distinctive competencies to foreign markets
Transnational	Exploit experience curve effects Exploit location economies Customize product offerings and marketing in accordance with local responsiveness Reap benefits of global learning	Difficult to implement due to organizational problems

4. **Транснаціональна стратегія** виправдана тоді, коли фірма відчуває нагальну необхідність зменшення витрат і безперечну потребу реагувати на місцеві умови. Фірми, що дотримуються транснаціональної стратегії, намагаються одночасно зменшити витрати й домогтися диференціації продукту. Як би привабливо це не звучало, на практиці такої стратегії дотримуватись нелегко. Потреби реагувати на місцеві умови та вимоги зменшення витрат означають для фірми взаємно протилежні дії. Реагування на місцеві особливості попиту збільшує витрати, а отже суперечить необхідності їхнього скорочення.

Переваги та недоліки кожної з чотирьох стратегій, розглянутих вище, схематизовані у *таблиці 4.1*. Тоді як найбільше переваг пропонує транснаціональна стратегія, її впровадження викликає складні організаційні проблеми. За більш узагальненого підходу адекватність кожної зі стратегій залежить від міри необхідності зменшення витрат та потреби реагування на місцевий попит.

Таблиця 4.1

Переваги та недоліки чотирьох стратегій

Стратегія	Переваги	Недоліки
Глобальна	- використання ефектів кривої досвіду; - використання економії за рахунок масштабів	- відсутність реагування на особливості місцевого попиту
Міжнародна	- перенесення набутого досвіду на іноземні ринки	- відсутність реагування на особливості місцевого попиту; - нездатність реалізувати економію на місцезнаходженні; - нездатність скористатися ефектом кривої досвіду
Мультиринкова	- пристосування товарної позиції та маркетингу до місцевих особливостей	- нездатність реалізувати економію на місцезнаходженні; - нездатність скористатися ефектом кривої досвіду; - нездатність перенести набутий досвід на іноземні ринки
Транснаціональна	- використання ефектів кривої досвіду; - використання економії за рахунок масштабів; - пристосування товарної позиції та маркетингу до місцевих особливостей; - одержання вигоди від глобального навчання	- складність впровадження, спричинена організаційними потребами

GLOSSARY

Barriers to entry (*Бар'єри для входження*) - factors that make it difficult or costly for firms to enter an industry or market.

Competitive pressures (*Конкурентні вимоги*) - degree of competition faced by a firm which is reflected in its business performance.

Differentiation strategy (*Стратегія диференціації*) - approach under which a firm aims to develop and market unique products for different customer segments.

Distribution channel (*Канал розподілу*) - a chain of businesses or intermediaries through which a good or service passes until it reaches the end consumer.

Economies of scale (*Економія за рахунок масштабів*) - cost advantages associated with large-scale production.

Globalization of markets (*Глобалізація ринків*) - moving away from an economic system in which national markets are distinct entities, isolated by trade barriers and barriers of distance, time, and culture, and toward a system in which national markets are merging into one global market.

Globalization of production (*Глобалізація виробництва*) - trend by individual firms to disperse parts of their productive processes to different locations around the globe to take advantage of differences in cost and quality of factors of production.

Global strategy (*Глобальна стратегія*) - strategy focusing on increasing profitability by reaping the cost reductions from experience curve and location economies.

Global value chain (GVC) (*Глобальний ланцюжок створення вартості*) – different stages of the production process located across different countries. All of the factors involved in the production of a good or service and its global level supply, distribution and post sales activities (also known as the *supply chain*).

International strategy (*Міжнародна стратегія*) - trying to create value by transferring core competencies to foreign markets where indigenous competitors lack those competencies.

Learning effects (*Ефект досвіду*) - cost savings from learning by doing.

Local responsiveness (localization) (*Реагування на місцевий попит*) is the willingness of firms to make adjustments to their products, services, and ways of

conducting business at the local level, taking into consideration local culture and needs.

Low-cost strategy (*Стратегія зменшення витрат*) - a pricing strategy in which a company offers a relatively low price to stimulate demand and gain market share. The firm can gain cost advantages by increasing their efficiency, taking advantage of economies of scale, or by getting the raw material at low cost.

Multidomestic strategy (*Мультиринкова стратегія*) - emphasizing the need to be responsive to the unique conditions prevailing in different national markets.

Strategy (*Стратегія*) - a plan of action designed to achieve a long-term or overall aim. The actions managers take to attain the goals of the firm.

A **supply chain** (*Ланцюжок постачання*) is a system of organizations, people, activities, information, and resources involved in moving a product or service from supplier to customer.

Transnational Strategy (*Транснаціональна стратегія*) - trying to simultaneously achieve low cost and differentiation advantages.

Value chain (*Ланцюжок створення вартості*) - the process or activities by which a company adds value to an article, including production, marketing, and the provision of after-sales service.

Topic 5. The Organization of International Business

1. Vertical and Horizontal Integration Differentiation
2. Integrating Mechanisms
3. Control Systems in the International Business
4. Synthesis: Strategy and Structure

1. Vertical and Horizontal Integration Differentiation. To come to grips with issues of structure and control in international business, it is necessary to consider the basic dimensions of structure and control: **1) vertical differentiation** is the distribution of decision-making authority within a hierarchy (i.e., centralized versus decentralized); **2) horizontal differentiation** is the division of an organization into subunits (e.g., into functions, divisions, or subsidiaries); **3) integration** refers to the body of mechanisms that coordinate and integrate the subunits. These mechanisms are formal and informal; **4) control systems** are the systems top management uses to direct and control subunits, and these also are formal and informal.

Arguments for centralization: 1) it can facilitate coordination; 2) it can help ensure that decisions are consistent with organizational objectives; 3) by concentrating power and authority in one individual or a top-management team, centralization can give top-level managers the means to bring about needed major organizational changes; 4) it can avoid the duplication of activities that occurs when similar activities are carried on by various subunits within the organization.

Arguments for decentralization: 1) top management can become overburdened when decision-making authority is centralized, and this can result in poor decisions; 2) motivational research favors decentralization (people are willing to give more to their jobs when they have a greater degree of individual freedom and control over their work); 3) it permits greater flexibility - more rapid response to environmental changes; 4) it can result in better decisions, since decisions are made closer to the spot by individuals who (presumably) have better information than managers several levels up in a hierarchy; 5) it can increase control. Decentralization can be used to establish relatively autonomous, self-contained subunits within an organization.

The choice between centralization and decentralization is not absolute. Frequently it makes sense to centralize some decisions and to decentralize others, depending on the type of decision and the firm's strategy.

Horizontal differentiation is basically concerned with how the firm decides to divide itself into subunits. The decision is typically made on the basis of function, type of business, or geographical area. The main firms' types of organizational structures are as follows:

Тема 5. Організація міжнародного бізнесу

1. Вертикальна та горизонтальна диференціація
2. Механізми корпоративної інтеграції
3. Системи контролю у міжнародному бізнесі
4. Синтез стратегії і структури у міжнародному бізнесі

1. Вертикальна та горизонтальна диференціація. Щоб краще зрозуміти проблеми структури та контролю в міжнародному бізнесі варто розглянути базові показники структури й контролю: **1) вертикальна диференціація** - це розподіл повноважень щодо прийняття рішень у межах ієрархії (тобто централізоване проти децентралізованого); **2) горизонтальна диференціація** - це поділ організації на підрозділи (тобто на функції, відділи або філії); **3) інтеграція** стосується комплексу механізмів, які координують та інтегрують підрозділи. Ці механізми є формальні та неформальні; **4) системи контролю** – це системи, якими керівна верхівка користується для контролю підрозділів, і вони також бувають формальними й неформальними.

Аргументи на користь централізації: 1) може полегшити координування дій; 2) може гарантувати узгодженість рішень з наміченими цілями організації; 3) може надати менеджерам найвищої ланки засоби впровадження найголовніших організаційних змін; 4) допомагає уникнути дублювання функцій, коли подібні види діяльності виконуються різними підрозділами однієї організації.

Аргументи на користь децентралізації:

1) централізоване прийняття рішень переобтяжує керівну верхівку, а це може позначатися на якості рішень; 2) посилення мотивації (люди найпродуктивніше працюють, коли мають більше індивідуальної свободи та контролю за своєю діяльністю); 3) забезпечує велику гнучкість - дозволяє швидше реагувати на навколишні зміни; 4) може покращити якість рішень, оскільки вони приймаються безпосередньо особами, краще поінформованими, ніж менеджери на вищих рівнях ієрархії; 5) може сприяти посиленню контролю. Децентралізацією можна скористатися для створення відносно самостійних, самоокупних підрозділів у межах організації.

Вибір між централізацією та децентралізацією не є абсолютним. Часто буває доцільним централізувати прийняття одних рішень і децентралізувати вироблення інших (виробництво, маркетинг, науково-дослідницька діяльність), залежно від типу рішення та стратегії фірми.

Горизонтальна диференціація передовсім стосується того, в який спосіб фірма хоче поділитися на підрозділи. Рішення переважно приймається на основі функції, виду бізнесу або географічної зони. Можна виділити наступні типи організаційних структур фірми:

1. Typical Functional Structure. Most firms begin with no formal structure and as they grow, the demands of management become too great for one individual to handle. At this point the organization is typically split into functions reflecting the firm's value-creation activities (e.g., finance, production, marketing, R&D). These functions are typically coordinated and controlled by a top-management team (see Figure 5.1). By its very nature decision making in this functional structure tends to be relatively centralized.

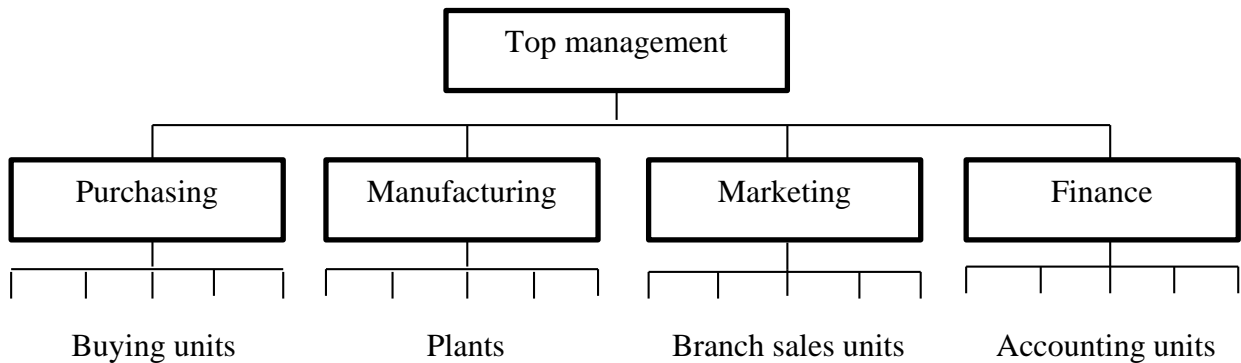


Figure 5.1 A typical Functional Structure

2. Typical Product Division Structure. Further horizontal differentiation may be required if the firm significantly diversifies its product offering, which takes the firm into different business areas. To solve the problems of coordination and control, at this stage most firms switch to a product division structure (see Figure 5.2). With a product division structure, each division is responsible for a distinct product line (business area).

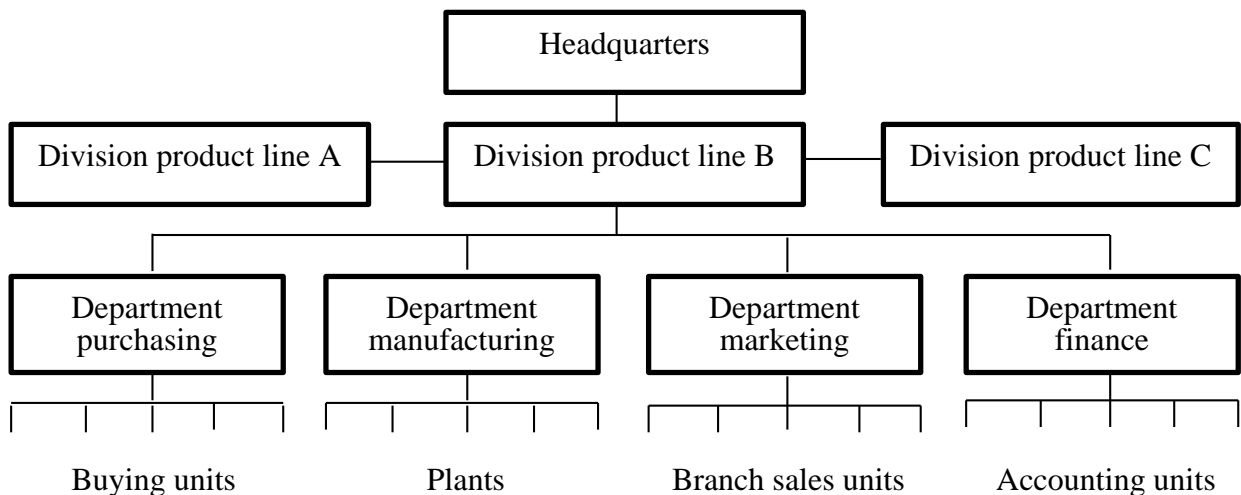


Figure 5.2. A typical Product Division Structure

1. Типова функціональна структура. Більшість фірм починає свою діяльність, не маючи жодної формальної структури, однак у міру їхнього зростання керувати справами одній особі стає все важче. На цьому етапі організація переважно розчленовується за функціями створення цінностей (тобто фінанси, виробництво, маркетинг, науково-дослідницька діяльність). Ці функції зазвичай координуються та контролюються керівною верхівкою фірми (рис.5.1). Прийняття рішень у такій функціональній структурі, як правило, відбувається централізовано.

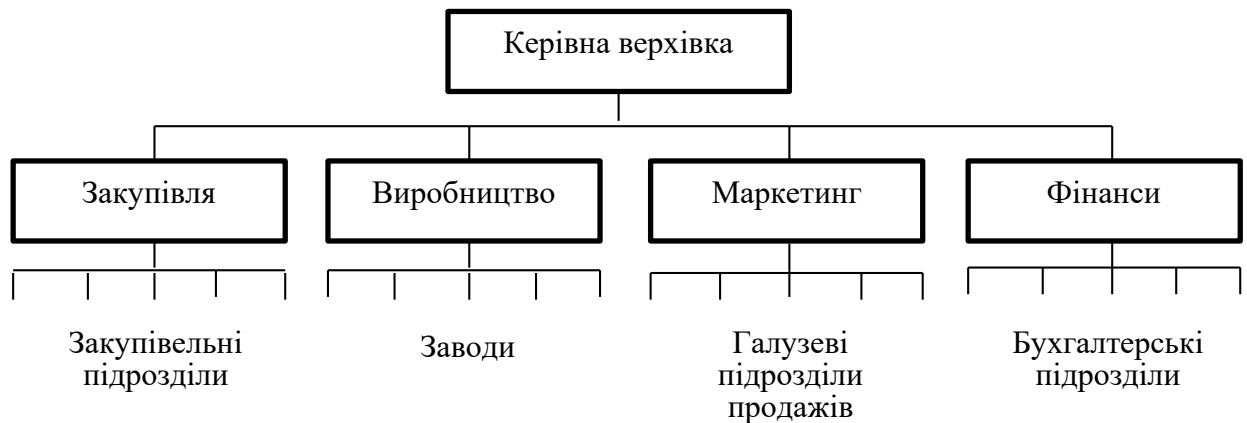


Рис. 5.1. Типова функціональна структура

2. Типова структура товарного поділу. Подальша горизонтальна диференціація, можливо, знадобиться за умови, що фірма істотно диверсифікує свою товарну пропозицію. Щоб вирішити проблеми координації та контролю, багато фірм на цьому етапі переходять до структури товарного поділу (рис.5.2). За такої структури кожен підрозділ відповідає за окремий товарний ряд (сферу бізнесу).

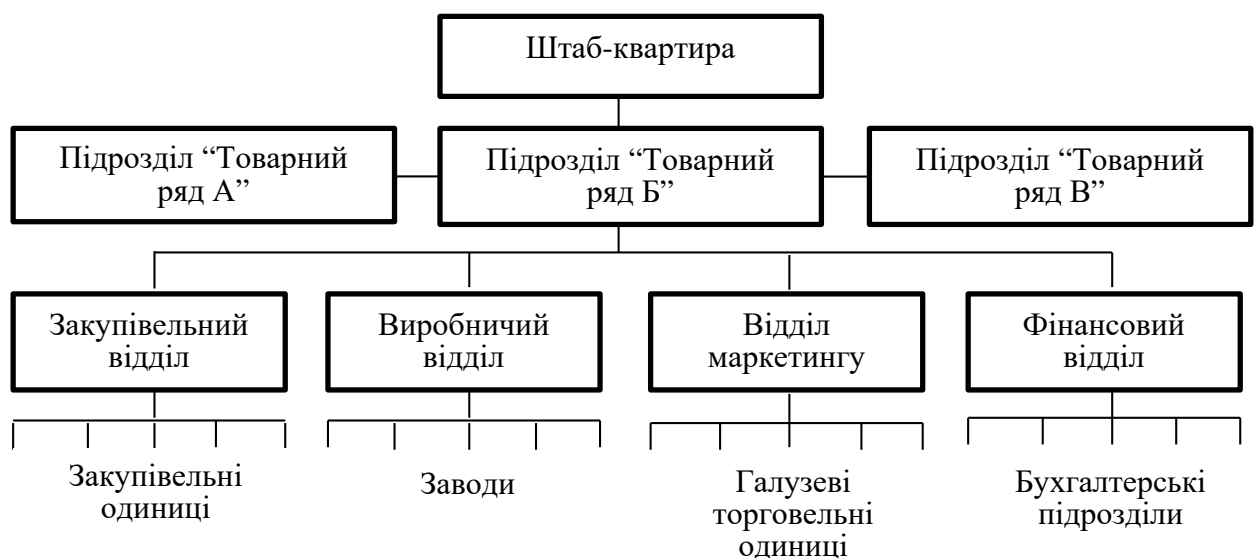


Рис. 5.2. Типова структура товарного поділу

3. The International Division. Historically when firms have expanded abroad they have typically grouped all their international activities into an international division. This has tended to be the case for firms organized on the basis of functions and for firms organized on the basis of product divisions. Regardless of the firm's domestic structure, its international division tends to be organized on geography (*see Figure 5.3*).

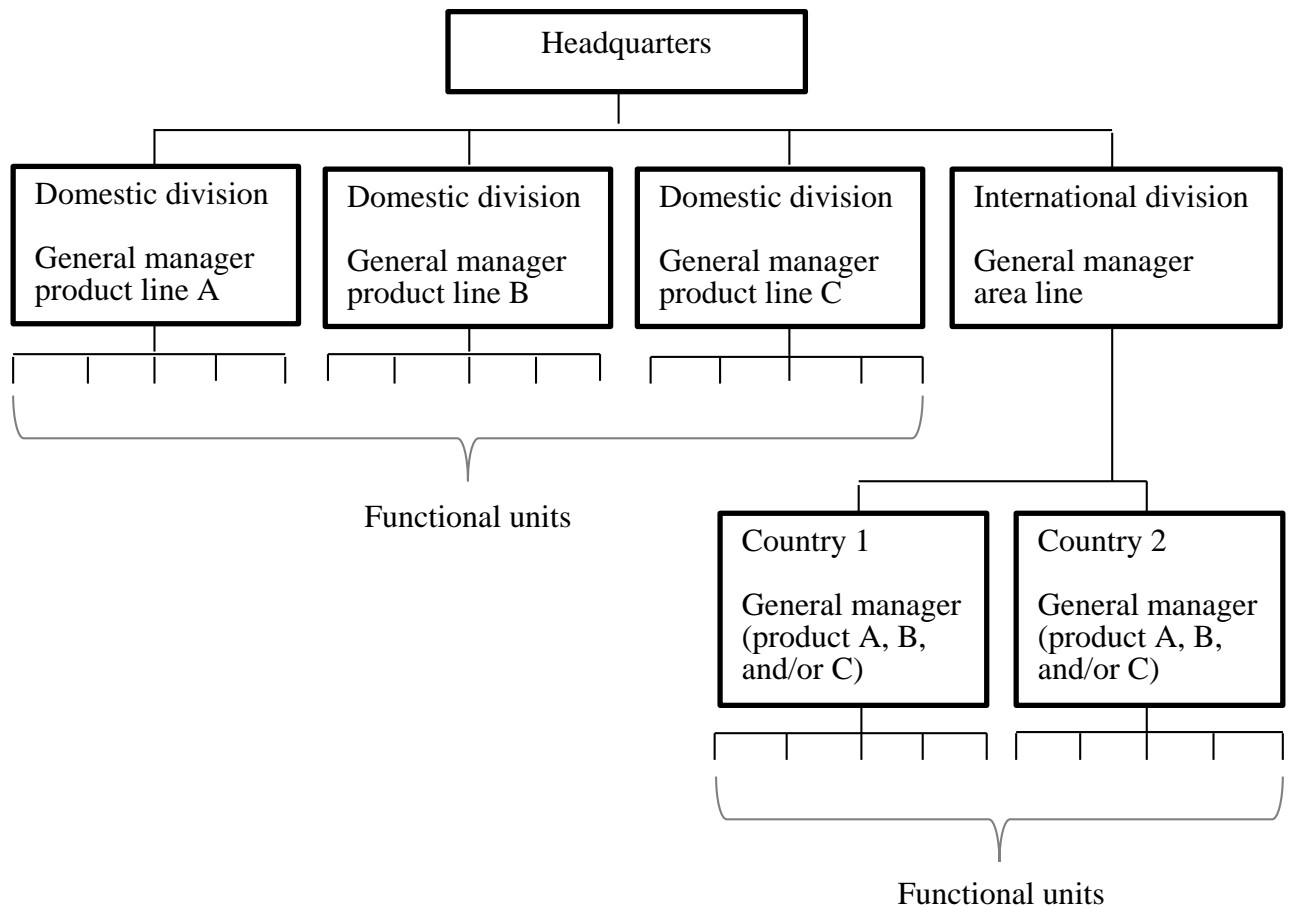


Figure 5.3 One Company's International Division Structure

Many manufacturing firms expanded internationally by exporting the product manufactured at home to foreign subsidiaries to sell. Thus, in the firm illustrated in *Figure 5.3*, the subsidiaries in Countries 1 and 2 would sell the products manufactured by Divisions A, B, and C. In time, however, it might prove viable to manufacture the product in each country, and so production facilities would be added on a country-by-country basis. For firms with a functional structure at home, this might mean replicating the functional structure in every country in which the firm does business.

3. Організаційна структура з міжнародним поділом. В історичному аспекті, коли фірми поширюють власну діяльність за кордон, вони переважно згруповують свої міжнародні операції в один міжнародний підрозділ. Як правило, так чинять у фірмах, організованих на основі функцій, та у фірмах, організованих на основі товарного поділу. Незалежно від вітчизняної структури фірми, її міжнародний поділ звичайно відбувається за географічним принципом (рис. 5.3).

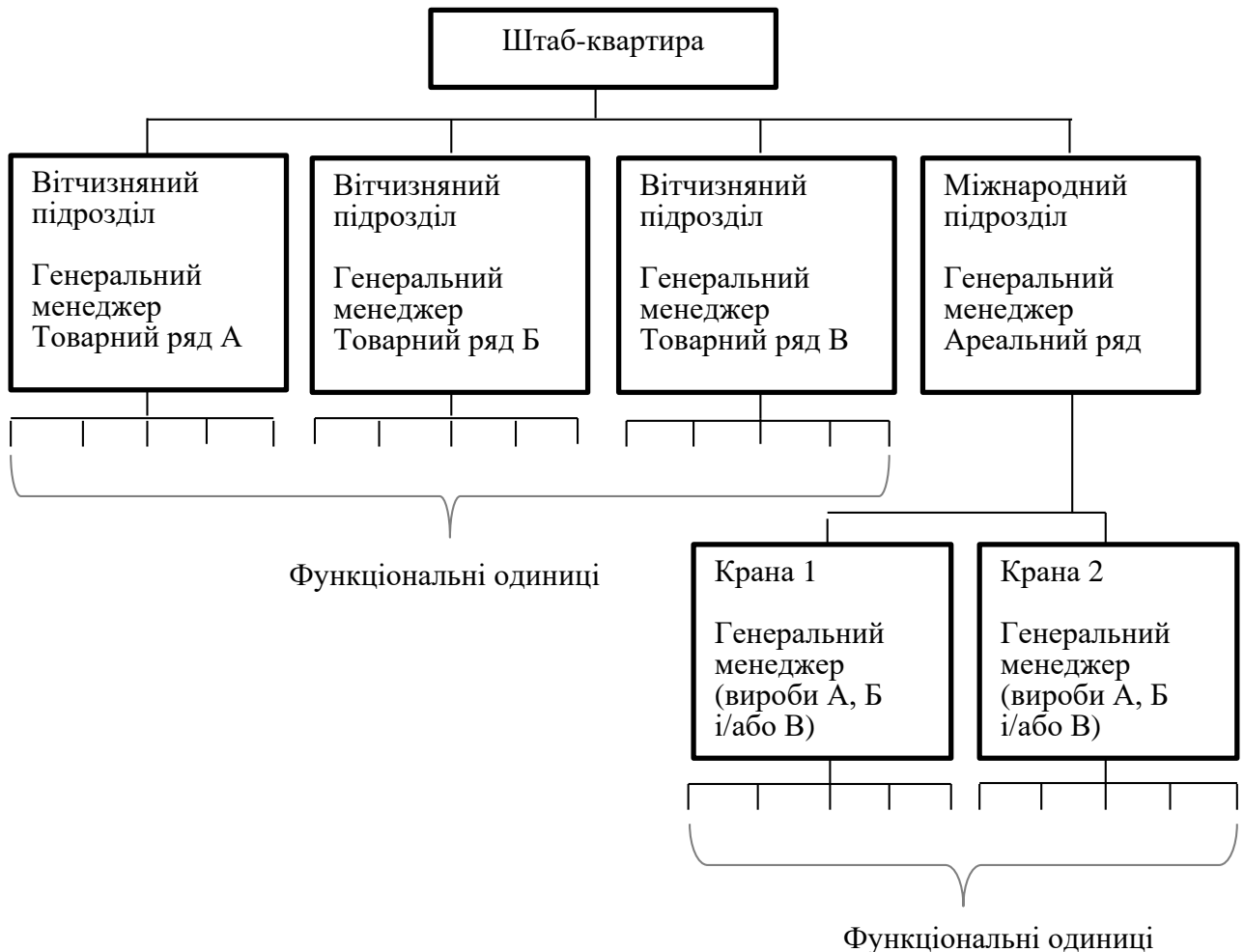


Рис. 5.3. Структура міжнародного підрозділу однієї компанії

Багато виробничих фірм поширювали свою діяльність за кордон, експортуючи продукцію, вироблену вдома і пропонувану до продажу зарубіжними філіями. Так, у випадку з фірмою, показаною на рис. 5.3, філії у країнах 1 і 2 продаватимуть продукцію, вироблену підрозділами А, Б і В. Можливо, незабаром стане вигідно виробляти продукцію в кожній країні, тож виробничі потужності створюватимуться скрізь. Для фірм, які мають функціональну структуру вдома, це може означати дублювання такої структури в кожній країні, де є їхній бізнес.

4. Worldwide Area Structure. A worldwide area structure tends to be favoured by firms with a low degree of diversification and a domestic structure based on function (see Figure 5.4).

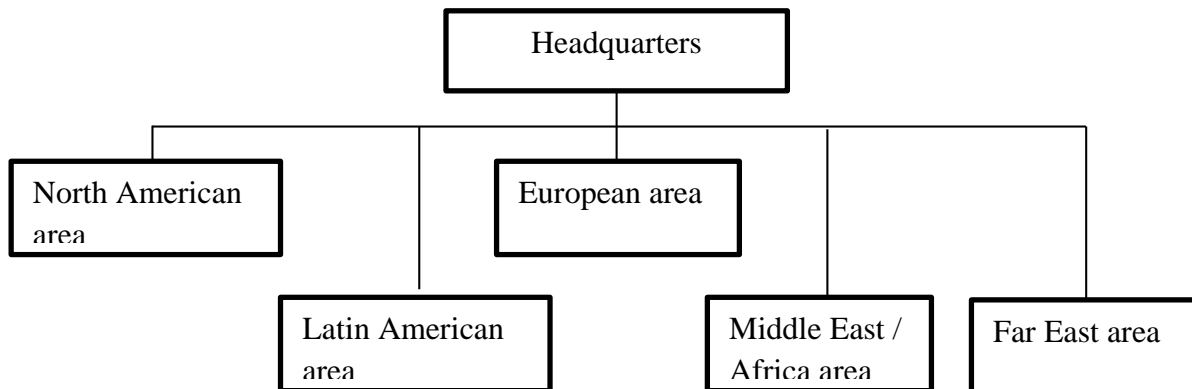


Figure 5.4. A Worldwide Area Structure

This structure divides the world into areas. An area may be a country (if the market is large enough) or a group of countries. Each area tends to be a self-contained, largely autonomous entity with its own set of value-creation activities (e.g., its own production, marketing, R&D, human resources, and finance functions). Operations authority and strategic decisions relating to each of these activities are typically decentralized to each area, with headquarters retaining authority for the overall strategic direction of the firm and overall financial control. The weakness of the structure is that it encourages fragmentation of the organization into highly autonomous entities.

5. Worldwide Product Division Structure. A worldwide product division structure tends to be adopted by firms that are reasonably diversified and, accordingly, originally had domestic structures based on product divisions. As with the domestic product division structure, the basic idea is that each division is a self-contained, largely autonomous entity with full responsibility for its own value-creation activities. The headquarters retains responsibility for the overall strategic development and financial control of the firm (see Figure 5.5).

4. Ареальна (територіальна) структура світового масштабу, як правило, користується прихильністю фірм з низьким ступенем диверсифікації та внутрішньою структурою, що ґрунтується на функції (рис. 5.4).

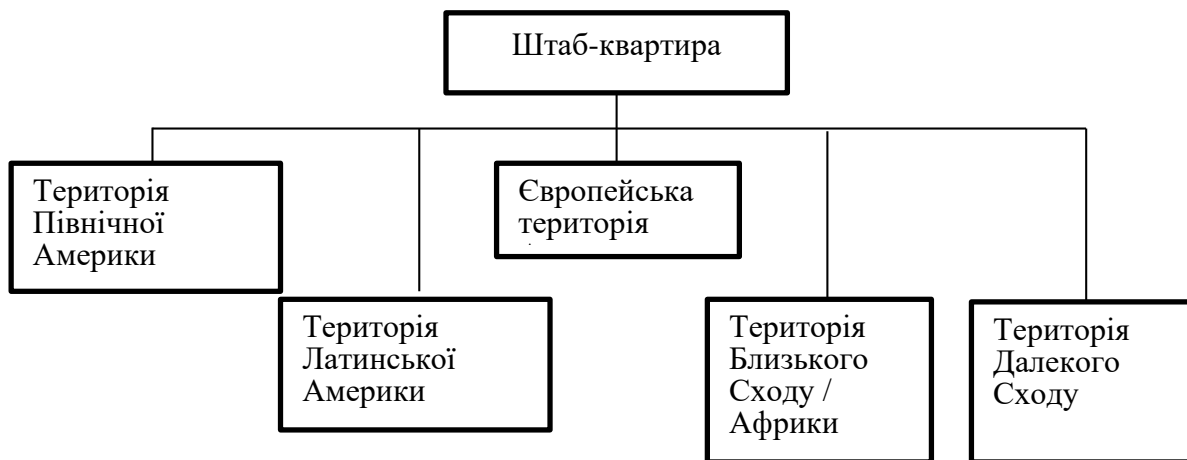


Рис. 5.4. Ареальна (територіальна) структура у світовому масштабі

Ця структура поділяє світ на території. Територією може бути одна країна (за достатньо великого ринку) або група країн. Кожна територія зазвичай є самоокупною, значною мірою самостійною одиницею з власною низкою факторів, що створюють цінності (наприклад, власним виробництвом, маркетингом, науково-дослідницькою діяльністю, людськими ресурсами та фінансами). Операційні повноваження та стратегічні рішення, що стосуються кожної з цих функцій, переважно делегуються відповідній території, а штаб-квартира керує загальним стратегічним курсом фірми та здійснює загальний фінансовий контроль. Слабке місце цієї структури в тому, що вона стимулює фрагментацію організації на досить самостійні одиниці.

5. Дивізіонально-продуктова структура у світовому масштабі, як правило, користується популярністю в диверсифікованих у розумних межах фірм, які, відповідно, мають вітчизняні структури, що ґрунтуються на товарних підрозділах. Як і у випадку з вітчизняною структурою товарного поділу, кожний підрозділ є самоокупним, значною мірою самостійним утворенням, що повністю відповідає за свою діяльність по створенню цінностей. Штаб-квартира несе відповідальність за розробку загальної стратегії та фінансовий контроль за діяльністю фірми (рис. 5.5).

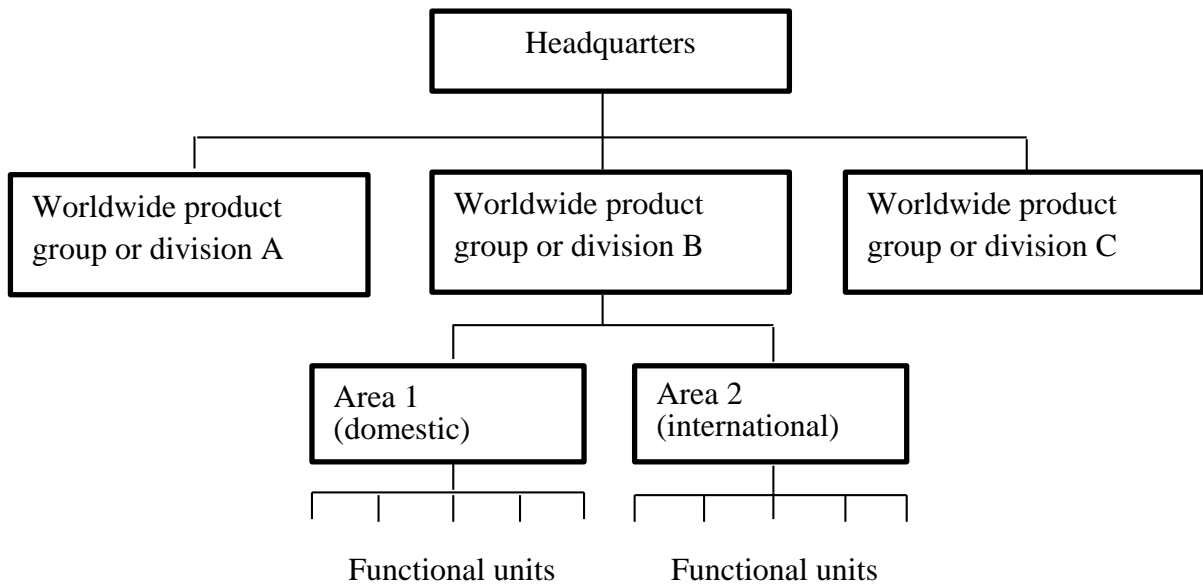


Figure 5.5. A Worldwide Product Division Structure

The great strength of this structure is that it provides an organizational context in which it is easier to pursue the consolidation of value-creation activities at key locations necessary for realizing location and experience curve economies. It also facilitates the transfer of core competencies within a division's worldwide operations and the simultaneous worldwide introduction of new products. The main problem with the structure is the limited voice it gives to area or country managers, since they are seen as subservient to product division managers. The result can be a lack of local responsiveness, which can be a fatal flaw.

6. Global Matrix Structure. In the classic global matrix structure, horizontal differentiation proceeds along two dimensions: product division and geographical area (see Figure 5.6).

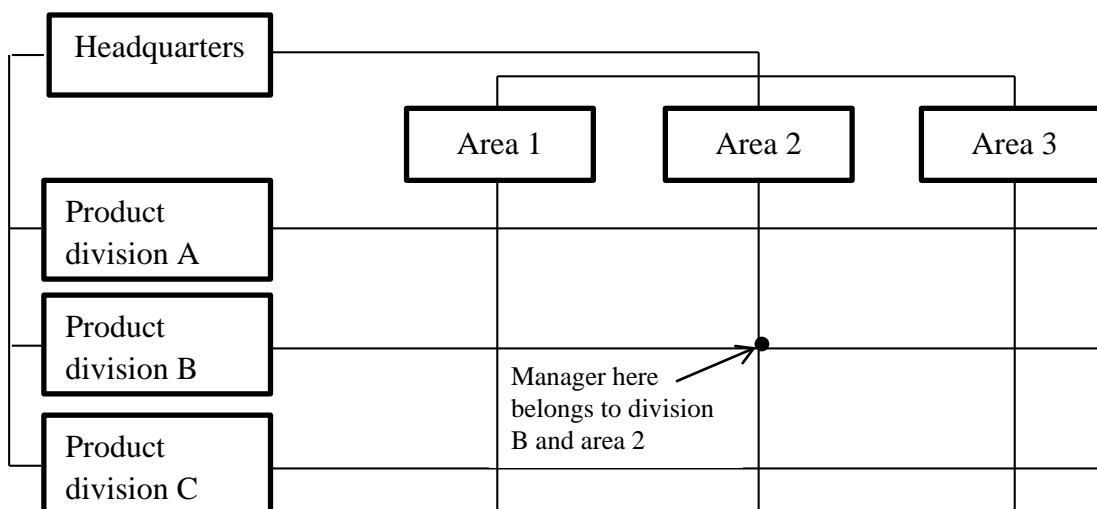


Figure 5.6. A Global Matrix Structure

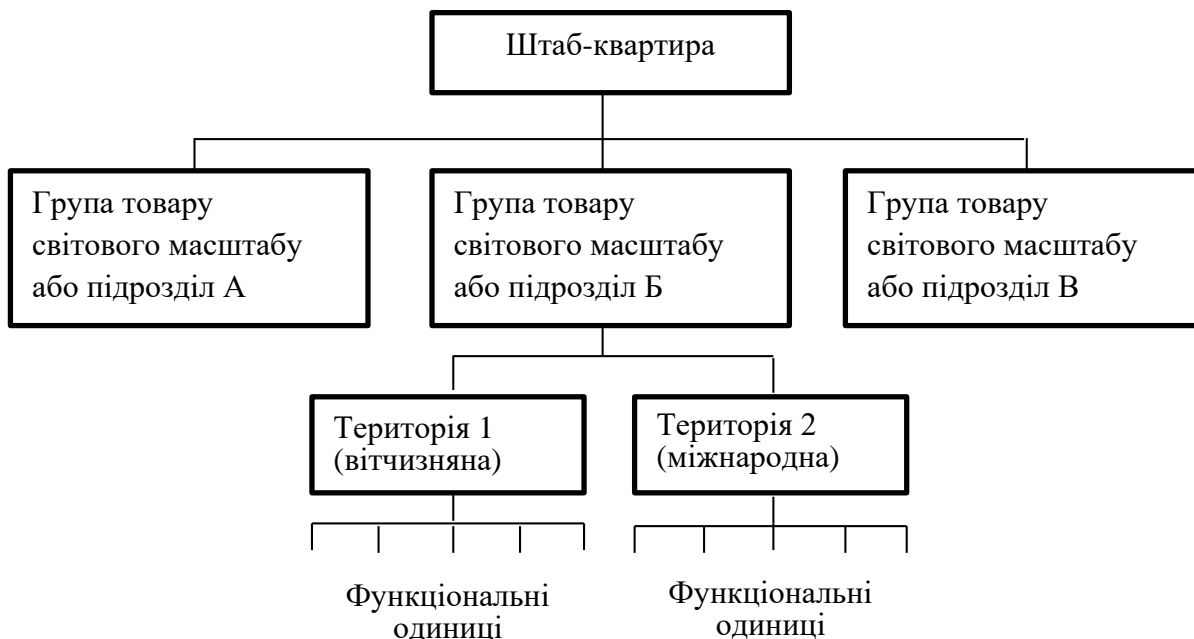


Рис. 5.5. Дивізіонально-продуктова структура у світовому масштабі

Велика перевага цієї структури полягає у тому, що вона забезпечує організаційне середовище, в якому легше згуртувати діяльність по створенню цінностей у найголовніших пунктах розміщення, необхідних для реалізації економії на місцезнаходженні та за рахунок кривої досвіду. Крім того, вона спрощує передачу базових знань у межах діяльності світового підрозділу та одночасне впровадження нових продуктів у світовому масштабі. Головна проблема цієї структури - обмежені права менеджерів певного ареалу або певної країни, які вважаються підлеглими менеджерів товарних підрозділів. Це може призводити до недостатнього реагування на особливості місцевого попиту.

6. Глобальна матрична структура. У класичній глобальній матричній структурі горизонтальна диференціація відбувається за двома показниками: товарний поділ та географічна зона (рис. 5.6).

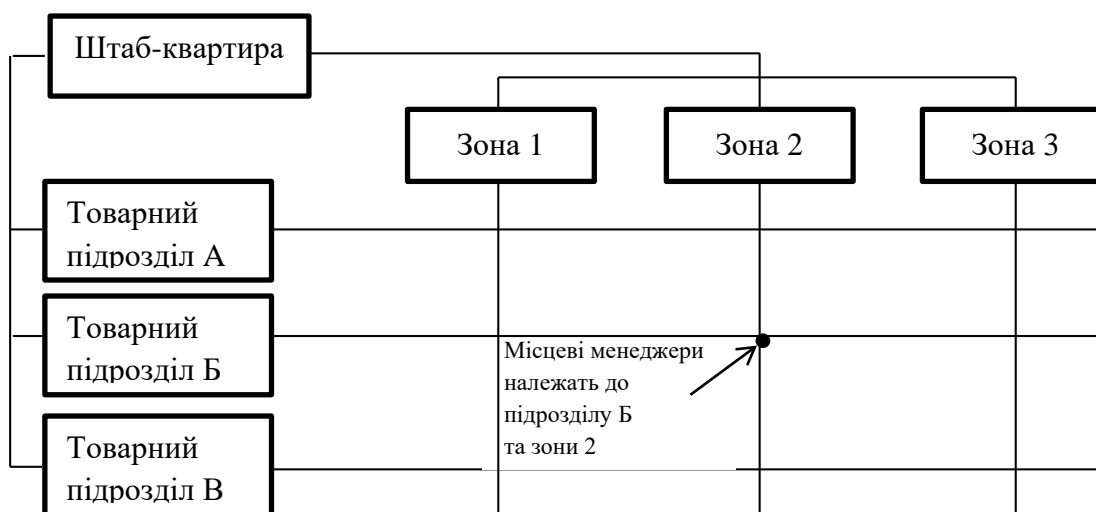


Рис. 5.6. Глобальна матрична структура

The basic philosophy is that responsibility for operating decisions pertaining to a particular product should be shared by the product division and the various areas of the firm. Thus the nature of the product offering, the marketing strategy, and the business strategy to be pursued in Area 1 for the products produced by Division A are determined by consultation between Division A and Area 1 management. The reality of the global matrix structure is that it often does not work as well as the theory predicts. The matrix often turns out to be clumsy and bureaucratic. In light of this problems, many transnational firms are now trying to build “flexible” matrix structures based more on firmwide networks and shared culture and vision than on a rigid hierarchical arrangement. Within such companies the informal structure plays a greater role than the formal structure.

2. Integrating Mechanisms. The need for coordination between subunits varies systematically with the strategy of the firm. The need for coordination is lowest in multidomestic companies, is higher in international companies, higher still in global companies, and highest of all in the transnational. Multidomestic firms are primarily concerned with local responsiveness. Such firms are likely to operate with a worldwide area structure in which each area has considerable autonomy and its own set of value-creation functions. Since each area is established as a stand-alone entity, the need for coordination between areas is minimized.

The main impediments to coordination for various subunits: 1) different managers orientations; 2) a lack of respect between subunits; 3) differences in subunits’ orientations that arise from their differing goals; 4) the separations of time zone, distance, and nationality between managers of the subunits.

There are both formal and informal integrating mechanisms.

Formal Integrating Mechanisms. The formal mechanisms used to integrate subunits vary in complexity:

1) *simple direct contact between subunit managers* is the simplest integrating mechanism. By this “mechanism,” managers of the various subunits simply contact each other whenever they have a common concern;

2) *liaison roles* are a bit more complex. When the volume of contacts between subunits increases, coordination can be improved by giving a person in each subunit responsibility for coordinating with another subunit on a regular basis;

3) *temporary or permanent teams* composed of individuals from the subunits that need to achieve coordination. They are typically used to coordinate new-product development and introduction, but they are useful when any aspect of operations or strategy requires the cooperation of two or more subunits;

Філософія полягає в тому, що відповідальність за оперативні рішення щодо конкретного продукту має поділятися між товарним підрозділом та різноманітними зонами фірми. Так, природа товарної пропозиції, стратегії маркетингу і стратегії бізнесу, яких дотримуються в зоні 1, для продукції, що виробляється підрозділом А, визначається угодою між менеджерами підрозділу А та зони 1. На жаль, на практиці матриця часто виявляється громіздкою та бюрократичною. У світлі цих проблем багато транснаціональних фірм сьогодні намагаються створити “гнучкі” матричні структури, які б ґрунтувалися не на жорсткому ієрархічному підпорядкуванні, а на зв'язках у межах фірми та на спільній культурі й спільному баченні. У таких компаніях більшу роль відіграє не офіційна, а неформальна структура.

2. Механізми корпоративної інтеграції. Потреба в координації діяльності різних підрозділів відрізняється залежно від стратегії фірми. Ця потреба є найменшою в мультиринкових компаніях, дещо більшою в міжнародних компаніях, ще більшою в глобальних компаніях і найбільшою - у транснаціональних фірм. Мультиринкові фірми зацікавлені перш за все в задоволенні потреб місцевих ринків. Такі фірми, найімовірніше, діятимуть на основі ареальної структури світового масштабу, в якій кожна територія має значну самостійність і власний перелік функцій створення цінностей. Оскільки кожна територія розглядається як окрема одиниця, потреба в координації діяльності територій є мінімальною.

Основними перешкодами на шляху корпоративної координації на рівні окремих підрозділів є: 1) різні менеджерські орієнтири; 2) брак взаємоповаги між підрозділами; 3) відмінності в орієнтації підрозділів через відмінність цілей; 4) відмінності в орієнтації підрозділів у зв'язку з розмежуванням часових поясів, відстанню та національними відмінностями менеджерів підрозділів.

Існують як формальні, так і неформальні механізми корпоративної інтеграції.

Формальні механізми інтегрування підрозділів різняться за ступенем складності:

1) *прямий контакт між менеджерами підрозділів* – найпростіший інтегруючий механізм. Згідно з цим “механізмом”, менеджери різних підрозділів просто спілкуються один з одним, аби вирішити якусь спільну проблему;

2) *ролі взаємодіючих осіб* - дещо складніші. За зростання числа контактів між підрозділами координацію можна покращити, зобов'язавши конкретну особу в кожному з підрозділів регулярно координувати свою діяльність з іншим підрозділом;

3) *тимчасові або постійні групи осіб* з тих підрозділів, які відчувають потребу в координації. Ці групи зазвичай створюються для узгодження процесу розробки та впровадження нової продукції, однак вони дають користь і тоді, коли будь-який аспект діяльності або стратегії вимагає співпраці двох чи більше підрозділів;

4) *matrix structure*, in which all roles are viewed as integrating roles. The structure is designed to facilitate maximum integration among subunits. However, matrix structures tend to be bureaucratic, inflexible, and characterized by conflict rather than the hoped-for cooperation. For such a structure to work it needs to be somewhat flexible and to be supported by informal integrating mechanisms.

In attempting to alleviate or avoid the problems associated with formal integrating mechanisms in general, and matrix structures in particular, firms with a high need for integration have been experimenting with two *informal integrating mechanisms*:

1) *management networks* - a system of informal contacts between managers within an enterprise. For a network to exist, managers at different locations within the organization must be linked to each other at least indirectly. The main efforts to establish firmwide networks are *information systems* and *management development policies*;

2) *organization culture* - a common set of norms and values; that is, that the firm's culture override differing subunit orientations. This can be achieved in part through: 1) management education programs that "socialize" managers into the firm's norms and value system; 2) leadership; 3) human relations policies; 4) selecting managers who are team players; 5) reward and incentive policies that encourage managers to cooperate for the good of the firm.

3. Control Systems in the International Business.

A major task of a firm's leadership is to control the various subunits of the firm - whether they be defined on the basis of function, product division, or geographical area - to ensure their actions are consistent with the firm's overall strategic and financial objectives. Four main types of control systems are used in multinational firms:

1) *personal control* - is control by personal contact with subordinates. This type of control tends to be most widely used in small firms, where it is seen in the direct supervision of subordinates' actions. However, it also structures the relationships between high-level managers in large multinational enterprises;

2) *bureaucratic control* - is control through a system of rules and procedures that direct the actions of subunits. The most important bureaucratic controls in subunits within multinational firms are budgets and capital spending rules;

3) *output control* involve setting goals for subunits to achieve; expressing those goals in terms of relatively objective criteria such as profitability, productivity, growth, market share, and quality; and then judging the performance of subunit management by their ability to achieve the goals. Output controls are typically reinforced by linking management reward and incentive schemes to their attainment;

4) *матрична структура*, у якій всі ролі розглядаються як інтегруючі. Ця структура призначена для сприяння максимальній інтеграції різних підрозділів. Однак, матричні структури, як правило, є бюрократичними, негнучкими і характеризуються швидше конфліктами, ніж співпрацею. Така структура повинна бути гнучкішою і підтримуватися неформальними механізмами інтеграції.

У своєму прагненні пом'якшити або усунути проблеми, пов'язані з формальними механізмами інтеграції в цілому та матричною структурою зокрема, фірми з високою потребою в інтеграції завжди експериментували з двома *неформальними механізмами інтеграції*:

1) *мережа управління* - це система неформальних контактів між менеджерами в межах підприємства. Щоб така мережа існувала, менеджери в різних пунктах організації повинні, принаймні опосередковано, мати зв'язок один з одним. Методами створення мереж у масштабах фірми є *політика інформаційних систем* та *політика розвитку менеджменту*;

2) *організаційна культура* - сукупність організаційних норм та цінностей, які ставлять інтереси фірми в цілому вище інтересів окремого підрозділу. Цього можна частково досягти через: 1) програми підготовки менеджменту, що "соціалізують менеджерів", вводячи їх у систему норм і цінностей фірми; 2) лідерство; 3) людські стосунки; 4) добір менеджерів, які були б "гравцями команди"; 5) політику винагород і стимулів, щоб заохочувати менеджерів співпрацювати на благо фірми.

3. Системи контролю у міжнародному бізнесі.

Головне завдання керівництва фірми - контролювати різні підрозділи, незалежно від їхнього розмежування на основі функції, товарного поділу чи географічної території, щоб забезпечити узгодженість їхніх дій із загальними стратегічними та фінансовими цілями фірми. У багатонаціональних фірмах користуються чотирма основними видами систем контролю:

1) *особистий контроль* - здійснюється за допомогою особистого контакту з підлеглими. Такий вид контролю, як правило, широко використовується у невеликих фірмах, він виявляється у безпосередньому нагляді за діями підлеглих. У великих, багатонаціональних підприємствах цей вид контролю структуровано виражає стосунки із менеджерами вищого рівня;

2) *бюрократичний контроль* - здійснюється через систему правил і процедур, які спрямовують діяльність підрозділів. Найважливішими видами бюрократичного контролю у підрозділах багатонаціональних фірм є контроль за бюджетом і правила капітальних витрат;

3) *контроль за результатами* - означає встановлення цілей, яких має досягти підрозділ; вираження цих цілей мовою відносно об'єктивних критеріїв, таких, як прибутковість, продуктивність, зростання, частка ринку та якість; і, нарешті, оцінка діяльності менеджерів підрозділу за їхньою здатністю досягати цілей. Контроль за результатами, як правило, підсилюється поєднанням систем винагород і стимулювання менеджерів;

4) **cultural controls** occur when employees tend to control their own behavior, which reduces the need for direct management supervision. In other words, in a firm with a strong culture, self-control can reduce the need for other control systems. The problem with cultural control is that it is very difficult to build.

The key to understanding the relationship between international strategy and control systems is the concept of **performance ambiguity**. It exists when the causes of a subunit's poor performance are ambiguous. This is not uncommon when a subunit's performance is partly dependent on the performance of other subunits; that is, when there is a high degree of interdependence between subunits within the organization. The level of performance ambiguity, therefore, is a function of the extent of interdependence of subunits in an organization. The degree of subunit interdependence is a function of the firm's strategy. It is lower in **multidomestic** firms (each national operation is a stand-alone entity), higher in **international** firms (the success of a foreign operation is partly dependent on the quality of the competency transferred from the home country), higher still in **global** firms (the pursuit of location and experience curve economies leads to the development of a global web of value-creation activities. Many of the activities in a global firm are interdependent), and highest in **transnationals** (high degree of joint decision making while they emphasize the multidirectional transfer of core competencies) (see *Table 5.1*). In turn it determines the implications for the **costs of control**, which might be defined as the time top management must devote to monitoring and evaluating subunits' performance.

Table 5.1

Interdependence, Performance Ambiguity, and the Costs of Control for the Four International Business Strategies

Strategy	Interdependence	Performance Ambiguity	Costs of Control
Multidomestic	Low	Low	Low
International	Moderate	Moderate	Moderate
Global	High	High	High
Transnational	Very high	Very high	Very high

4) **культурний контроль** - проявляється у тому, що службовці починають контролювати власну поведінку, що зменшує потребу в прямому контролі. У фірмі з високою культурою самоконтроль може зменшувати потребу в інших системах контролю. Проблема в тому, що культурний контроль дуже важко сформулювати.

Ключем до розуміння взаємозв'язку між системами контролю та міжнародною стратегією є поняття **двозначності результатів**. Це ситуація, коли причини незадовільних наслідків роботи підрозділу можна вважати спірними. Таке нерідко трапляється, коли діяльність підрозділу частково залежить від результативності інших підрозділів, тобто коли в межах організації існує високий ступінь взаємозалежності. Рівень двозначності результатів є функцією ступеня взаємозалежності підрозділів організації. Ступінь взаємозалежності підрозділів є функцією стратегії фірми. Найнижча вона у **мультиринкових** фірм (кожний національний підрозділ є самостійною одиницею), вища у **міжнародних** (оскільки успіх зарубіжної діяльності частково залежить від навичок, що передаються з базової країни), ще вища в **глобальних** (прагнення економії на місцезнаходженні та за рахунок кривої досвіду призводить до розвитку глобальної відтворювальної мережі, де багато видів діяльності взаємозалежні) і найвища в **транснаціональних** фірм (високий ступінь колективного прийняття рішень, оскільки вони роблять наголос на багатовекторній передачі базових знань). Це у свою чергу визначає рівень витрат на контроль, які можна визначити як обсяг часу, що його керівна верхівка має присвятити моніторингу та оцінюванню результатів діяльності підрозділів. Чим вищий ступінь двозначності результатів, тим більше часу має витратити менеджмент.

Таблиця 5.1.

Взаємозалежність, двозначність результатів і витрати на контроль для чотирьох міжнародних стратегій бізнесу

Стратегія	Взаємозалежність	Двозначність результатів	Витрати на контроль
Мультиринкова	Низька	Низька	Низькі
Міжнародна	Помірна	Помірна	Помірні
Глобальна	Висока	Висока	Високі
Транснаціональна	Дуже висока	Дуже висока	Дуже високі

4. Synthesis: Strategy and Structure. Basing on the aspects of organizational structure (vertical differentiation, horizontal differentiation, *integration, control systems*) and *four international business strategies* (multidomestic, international, global, and transnational strategies), we can synthesize the issues of strategies, structure and control systems (see *Table 5.2*):

Table 5.2

A Synthesis of Strategy, Structure, and Control Systems

Structure and Controls	Strategy			
	<i>Multidomestic</i>	<i>International</i>	<i>Global</i>	<i>Transnational</i>
Vertical differentiation	Decentralized	Core competency centralized; rest decentralized	Some centralized	Mixed centralized and decentralized
Horizontal differentiation	Worldwide area structure	Worldwide product division	Worldwide product division	Informal matrix
Need for coordination	Low	Moderate	High	Very high
Integrating mechanisms	None	Few	Many	Very many
Performance ambiguity	Low	Moderate	High	Very high
Need for cultural controls	Low	Moderate	High	Very high

1. Multidomestic Firms. Firms pursuing a multidomestic strategy focus on local responsiveness. They tend to operate with worldwide area structures, within which operating decisions are decentralized to functionally self-contained foreign subsidiaries. The need for coordination between subunits (areas) is low, so multidomestic firms operate with few interarea integrating mechanisms, either formal or informal. The lack of interdependence implies that the level of performance ambiguity in multidomestic concerns is low, as (by extension) are the costs of control. Thus headquarters can manage foreign operations by relying primarily on output and bureaucratic controls and a policy of management by exception. The need for cultural controls is low. Were it not for the fact that these firms are unable to profit from the realization of location and experience curve economies, or from the transfer of core competencies, their organizational simplicity would make this a very attractive strategy.

4. Синтез стратегії і структури у міжнародному бізнесі. Виходячи з аспектів організаційної структури (вертикальна диференціація, горизонтальна диференціація, інтеграція і системи контролю) та чотирьох стратегій міжнародного бізнесу (мультиринкова, міжнародна, глобальна й транснаціональна), можна синтезувати питання стратегії, структури та систем контролю (табл. 5.2):

Таблиця 5.2.

Синтез стратегії, структури та систем контролю

Структура і контроль	Стратегія			
	Мультиринкова	Міжнародна	Глобальна	Транснаціональна
Вертикальна диференціація	Децентралізована	Централізовані базові знання; все інше - децентралізоване	Деякі структури децентралізовані	Змішана децентралізація і централізація
Горизонтальна децентралізація	Ареальна структура у світовому масштабі	Товарний поділ у світовому масштабі	Товарний поділ у світовому масштабі	Неформальна матриця
Потреба в координації	Низька	Помірна	Висока	Дуже висока
Інтегруючі механізми	Жодних	Мало	Багато	Дуже багато
Двозначність результатів	Низька	Помірна	Висока	Дуже висока
Потреба в культурному контролі	Низька	Помірна	Висока	Дуже висока

1. Мультиринкові фірми зосереджують увагу на задоволенні місцевого попиту. Вони, як правило, оперують зі світовими ареальними структурами, у межах яких прийняття оперативних рішень делегується функціонально самоокупним закордонним філіям. Потреба в координації між підрозділами (територіями) низька, тому мультиринкові фірми оперують з кількома міжтериторіальними інтегруючими механізмами, формальними або неформальними. Відсутність взаємозалежності означає, що рівень двозначності результатів у мультиринкових фірмах низький, як і витрати на контроль. Отже, менеджери в штаб-квартирі можуть управляти зарубіжними операціями, докладаючись перш за все на контроль за результатами та на бюрократичний контроль, а також, як виняток, на політику менеджменту. Потреба в культурному контролі незначна. Якби такі фірми могли виграти від реалізації економії на місцезнаходженні та за рахунок кривої досвіду або від передачі базових знань, їхня організаційна простота зробила б цю стратегію дуже привабливою.

2. *International Firms.* Firms pursuing an international strategy attempt to create value by transferring core competencies from home to foreign subunits. If they are diverse, as most of them are, these firms operate with a worldwide product division structure. Headquarters typically maintains centralized control over the source of the firm's core competency, which is most typically found in the R&D and/or marketing functions of the firm. All other operating decisions are decentralized within the firm to national operations (which in diverse firms report to worldwide product divisions). The need for coordination is moderate in such firms, reflecting the need to transfer core competencies. The relatively low level of interdependence that results translates into a relatively low level of performance ambiguity. Thus these firms can generally get by with output and bureaucratic controls.

3. *Global Firms.* Firms pursuing a global strategy focus on the realization of location and experience curve economies. If they are diverse, as most of them are, these firms operate with a worldwide product division structure. To coordinate the firm's globally dispersed web of value-creation activities, headquarters typically maintains ultimate control over most operating decisions. In general global firms are more centralized than most multinational enterprises. Reflecting the great need for coordination of the various stages of the firms' globally dispersed value chains, the need for integration in these firms also is high. Thus these firms tend to operate with an array of formal and informal integrating mechanisms. The resulting interdependencies can lead to significant performance ambiguities. As a result, in addition to output and bureaucratic controls, global firms tend to stress cultural controls. On average the organization of global firms is more complex than that of multidomestic and transnational firms.

4. *Transnational Firms.* Firms pursuing a transnational strategy focus on the simultaneous attainment of location and experience curve economies, local responsiveness, and global learning (the multidirectional transfer of core competencies). These firms tend to operate with matrix-type structures in which both product divisions and areas have significant influence. The needs to coordinate a globally dispersed value chain and to transfer core competencies create pressures for centralizing some operating decisions (particularly production and R&D). At the same time, the need to be locally responsive creates pressures for decentralizing other operating decisions to national operations (particularly marketing). Consequently these firms tend to mix relatively high degrees of centralization for some operating decisions with relative high degrees of decentralization for other operating decisions.

2. Міжнародні фірми намагаються створювати цінність, передаючи базові знання від вітчизняних до зарубіжних ринків. За розбіжності умов (як це найчастіше буває) на цих ринках такі фірми оперують із структурою товарного поділу у світовому масштабі. Штаб-квартира переважно підтримує централізований контроль за джерелом базових знань фірми, що найчастіше спостерігається у функціях науково-дослідницької діяльності і/або маркетингу. Всі інші оперативні рішення приймаються децентралізовано в межах фірми і делеговані національним підрозділам (які в диверсифікованих фірмах звітують перед товарними підрозділами світового масштабу). Потреба в координації у таких фірмах помірна, що відображає необхідність передачі базових знань. Відносно низький рівень взаємозалежності призводить до помірного ступеня двозначності результатів. Отже, такі фірми загалом можуть обійтися контролем за результатами та бюрократичним контролем.

3. Глобальні фірми зосереджуються на реалізації економії на місцезнаходженні та за рахунок кривої досвіду. Якщо ці фірми мають різне спрямування, як це найчастіше буває, то вони оперують з товарною структурою світового масштабу. Щоб скоординувати поширену в глобальному масштабі мережу створення цінностей, штаб-квартира зазвичай підтримує кінцевий контроль за основною масою оперативних рішень. Загалом глобальні фірми більш централізовані, ніж багатонаціональні підприємства. Високою в цих фірмах є й потреба в інтеграції, що свідчить про необхідність координування різних ланок розпорошених у світовому масштабі ланцюжків цінностей. Отже, глобальні фірми переважно оперують з багатьма формальними та неформальними механізмами інтеграції. Взаємозалежність, яка виникає при цьому, може призводити до великої двозначності результатів. Тому, на додачу до контролю за результатами та бюрократичного контролю, глобальні фірми, як правило, роблять наголос на культурному контролі. Загалом організація глобальних фірм складніша від організації мультиринкових та транснаціональних компаній.

4. Транснаціональні фірми зосереджуються на одночасному досягненні економії на місцезнаходженні та за рахунок кривої досвіду, на задоволенні місцевого попиту і на глобальному навчанні (багатовекторній передачі базових знань). Ці фірми зазвичай оперують із структурами матричного типу, в яких значний вплив мають товарні підрозділи й території. Потреба в координації розпорошеного у світовому масштабі ланцюжка цінностей та передачі базових знань викликає необхідність у централізації процесу прийняття деяких оперативних рішень (зокрема у сфері виробництва та науково-дослідницької діяльності). Водночас потреба в реагуванні на місцевий попит вимагає децентралізації процесу прийняття рішень та делегування його національним підрозділам (це особливо стосується сфери маркетингу). Тому такі фірми, як правило, поєднують досить високий рівень централізації прийняття деяких оперативних рішень з досить високим ступенем децентралізації інших оперативних рішень.

The need for coordination is particularly high in transnational firms. This is reflected in the use of a wide array of formal and informal integrating mechanisms, including formal matrix structures and informal management networks. The high level of interdependence of subunits implied by such integration can result in significant performance ambiguities, which raise the costs of control. To reduce these, in addition to output and bureaucratic controls, transnational firms need to cultivate cultural controls.

So, for a firm to achieve high performance it is necessary to “fit” between strategy and structure. For a firm to succeed, two conditions must be fulfilled: 1) the firm’s strategy must be consistent with the environment in which the firm operates; 2) the firm’s organizational structure and control systems must be consistent with its strategy.

Потреба в координації особливо значна у транснаціональних фірм. Це виражається у використанні цілого комплексу формальних та неформальних механізмів інтеграції, зокрема формальних матричних структур та неформальної мережі управління. Високий рівень взаємозалежності підрозділів, спричинений такою інтеграцією, може призводити до великої двозначності результатів, що збільшує витрати на контроль. Задля зменшення цих витрат транснаціональні фірми, крім контролю за результатами та бюрократичного контролю, мають впроваджувати ще й культурний контроль.

Таким чином, для досягнення високих результатів фірма повинна “ув’язувати” стратегію зі своєю структурою. Фірма, яка хоче домогтися успіху, має виконати дві умови: 1) стратегія фірми мусить узгоджуватися з середовищем, у якому вона діє; 2) організаційна структура і системи контролю фірми мусять узгоджуватися з її стратегією.

GLOSSARY

Bureaucratic control (*Бюрократичний контроль*) - is control through a system of rules and procedures that direct the actions of subunits. The most important bureaucratic controls in subunits within multinational firms are budgets and capital spending rules.

Centralization (*Централізація*) - the concentration of control of an activity or organization under a single authority.

Control systems (*Системи контролю*) are the systems top management uses to direct and control subunits.

Cultural controls (*Культурний контроль*) - achieving control by persuading subordinates to identify with the norms and value systems of the organization (self-control).

Decentralization (*Децентралізація*) - the movement of departments of a large organization away from a single administrative center to other locations.

A **functional organization structure** (*Функціонально-організаційна структура*) is a hierarchical organization structure wherein people are grouped as per their area of specialization.

Global matrix structure (*Глобальна матрична структура*) - horizontal differentiation proceeds along two dimensions: product divisions and areas.

Horizontal differentiation (*Горизонтальна диференціація*) - the division of an organization into subunits (e.g., into functions, divisions, or subsidiaries)

Integrating mechanisms (*Механізми інтеграції*) - mechanisms for achieving coordination between subunits within an organization.

Integration (*Інтеграція*) refers to the body of mechanisms that coordinate and integrate the subunits.

Management networks (*Мережа управління*) - a system of informal contacts between managers within an enterprise.

Organization culture (*Організаційна культура*) - a common set of norms and values; that is, that the firm's culture override differing subunit orientations.

Output controls (*Контроль за результатами*) - achieving control by setting goals for subordinates, expressing these goals in terms of objective criteria, and then judging performance by a subordinate's ability to meet these goals.

Performance ambiguity (*Двозначності результатів*) - occurs when the causes of good or bad performance are not clearly identifiable.

Personal control (*Особистий контроль*) - is control by personal contact with subordinates.

Vertical differentiation (*Вертикальна диференціація*) - the distribution of decision-making authority within a hierarchy (i.e., centralized versus decentralized).

Worldwide area structure (*Ареальна (територіальна) структура у світовому масштабі*) - organizational structure under which the world is divided into areas.

Worldwide product division structure (*Дивізіонально-продуктова структура у світовому масштабі*) - organizational structure based on product divisions that have worldwide responsibility.

Topic 6. International Business Operations

1. Improving Exporting Performance
2. Strategy, Manufacturing and Materials Management
3. Sourcing Decisions
4. Coordinating the Global Manufacturing System

1. Improving Exporting Performance. It is evident that exporting is not an activity just for large multinational enterprises; many small firms have benefited significantly from exporting activities. All the evidence suggests the volume of export activity in the world economy, by firms of all sizes, is likely to increase in the foreseeable future. One reason for this is that exporting has become easier over the years. The gradual decline in trade barriers under the umbrella of WTO, along with regional economic agreements such as the European Union and the North American Free Trade Agreement, have significantly increased export opportunities. At the same time the advent of modern communications and transportation technologies have alleviated the logistical problems associated with exporting.

Nevertheless exporting remains a difficult challenge for many firms. Whereas large multinational enterprises have long been conversant with the steps that must be taken to export successfully, smaller enterprises can find the process intimidating. However, there are a number of ways in which inexperienced exporters can *gain information* about foreign market opportunities and avoid some common pitfalls that tend to discourage and frustrate neophyte exporters. In addition a firm can reduce the risks associated with exporting if it is careful about its choice of *exporting strategy*. Here a few guidelines can help firms to improve their odds of success:

- 1) collection of information on potential foreign markets (Departments of Commerce, Chambers of Commerce and Industry, another public agencies in the field of foreign trade);
- 2) utilizing export management companies who act as the export marketing department or international department for their client firms;
- 3) initially focusing on one market, or a handful of markets. The idea here is to learn about what is required to succeed in those markets, before moving on to other markets. In contrast the firm that enters many different markets at once runs the risk of spreading its limited management resources too thinly;
- 4) entering a foreign market on a small scale to reduce risks;
- 5) adding additional product lines once the exporting operation starts to become successful;
- 6) building strong and enduring relationships with local distributors and/or customers;
- 7) hiring locals to promote the firm's products;

Тема 6. Міжнародні бізнес-операції

1. Вдосконалення експортної діяльності
2. Стратегія, виробництво та управління матеріалами
3. Вибір джерел постачання
4. Координування системи світового виробництва

1. Вдосконалення експортної діяльності. Очевидно, що експорт – це діяльність не тільки великих, багатонаціональних підприємств; багато малих фірм істотно виграли від прибуткових можливостей експорту. За прогнозами, обсяг експортно діяльності фірм різни масштабів у світовій економіці, ймовірно зростатиме у найближчому майбутньому. Одна з причин – та, що процес експорту спростився. Поступове послаблення торговельних бар'єрів під протекцією ВТО, поряд з регіональними економічними угодами, такими як ЄС та ЄАВТ, значно збільшили можливості експорту. Водночас поява сучасних засобів комунікації і транспортних технологій спростили логістичні проблеми, пов'язані з експортом.

І все ж експорт залишається для багатьох фірм проблемою. Тоді як великі транснаціональні підприємства вже тривалий час знайомі з етапами успішного процесу експорту, для малих компаній цей процес може виявитися складним. Однак, недосвідчені експортери можуть різними способами *одержати інформацію* про можливості іноземного ринку та уникнути деяких типових проблем, що зазвичай збентежують і відлякують початківців. Крім того, фірма може зменшити, пов'язаний з експортом ризик, обережно поставившись до вибору *стратегії експорту*. Шанси на успіх допоможуть збільшити деякі керівні принципи:

1) збір інформації про потенційні зарубіжні ринки (в Департаментах торгівлі, Торгово-Промислових Палатах, інших урядових установах у сфері зовнішньої торгівлі);

2) користування послугами компаній управління експортом, які діють в інтересах своїх фірм-клієнтів у ролі відділу експортного маркетингу або міжнародного відділу;

3) первинне зосередження уваги на одному ринку або одній сукупності ринків. Суть полягає в одержанні інформації, необхідної для успішної діяльності на цих ринка до моменту виходу на інші ринки. Фірма, що виходить на багато ринків одночасно ризикує надто розпорозити свої обмежені управлінські ресурси;

4) входження на зарубіжний ринок у невеликих масштабах задля зменшення ризику;

5) створення додаткових товарних рядів за успішного початку експортних операцій;

6) розбудова стабільних і тривалих стосунків з місцевими дистриб'юторами і/або покупцями;

7) найм місцевих агентів з питань стимулювання продажу товарів фірми;

8) using *countertrade* when exporting to a country whose currency is not freely convertible and who may lack the foreign exchange reserves required to purchase the imports.

9) using a third party in the case of lack of trust between exporters and importers – normally a reputable bank (letter of credit, draft, bill of lading).

A **letter of credit** is issued by a bank at the request of an importer. It states the bank promises to pay a beneficiary, normally the exporter, on presentation of documents specified in the letter.

A **draft** is the instrument normally used in international commerce to effect payment. It is an order written by exporter instructing an importer, or an importer's agent, to pay a specified amount of money at a specified time. Drafts are either sight drafts or time drafts. Time drafts are negotiable instruments.

A **bill of lading** is issued to the exporter by the common carrier transporting the merchandise. It serves as a receipt, contract, and a document of title.

2. Strategy, Manufacturing and Materials Management. The manufacturing and materials management functions of an international firm have a number of important strategic objectives:

- 1) to *lower costs*;
- 2) to *increase product quality* (by eliminating defective products from both the supply chain and the manufacturing process);
- 3) to *accommodate demands for local responsiveness*;
- 4) to *respond quickly to shifts in customer demand* (ability to respond to consumer needs in a more timely manner by ensuring that products arrive just when they are needed, and not too late or too soon).

Improved quality control reduces costs in three ways:

- 1) productivity increases, because time is not wasted manufacturing poor-quality products that cannot be sold. This saving leads to a direct reduction in unit costs;
- 2) increased product quality means lower rework and scrap costs;
- 3) greater product quality means lower warranty and rework costs.

The effect is to lower the costs of value creation by reducing both manufacturing and service costs. The main management technique that companies are utilizing to boost their product quality is **total quality management** (TQM). TQM is a management philosophy that takes as its central focus the need to improve the quality of a company's products and services.

For the firm that considers international production to be a feasible option, a number of factors must be considered:

1) country factors (differences between countries political economy, culture, relative factor costs, formal and informal trade barriers, rules and regulations regarding foreign direct investment, expected future movements in its currency's exchange rate);

8) використання *зустрічної торгівлі* за експортування до країн, що не мають вільноконвертованої валюти і, можливо, відчують брак необхідних для закупівлі імпорту валютних резервів.

9) звернення до третьої сторони у випадку браку довіри між експортером та імпортером – переважно авторитетного банку (акредитив, тратта, коносамент).

Акредитив випускається банком на вимогу імпортера. У ньому зазначається, що банк розраховується з бенефіціаром (як правило, це експортер) по пред'явленню згаданих в акредитиві документів.

Тратта – це засіб, яким зазвичай користуються в міжнародній торгівлі для розрахунків. Це виписане експортером доручення імпортерові, або його агентів, сплатити певну суму грошей у визначений час. Тратти бувають строкові або на пред'явника. Строкові тратти – це засоби платежу, які можуть обговорюватися сторонами.

Коносамент випускається звичайним перевізником товарів для експортера. Він є розпискою, угодою та документом із власною назвою.

2. Стратегія, виробництво та управління матеріалами. Функції виробництва та управління матеріалами в міжнародній фірмі підпорядковані досягненню основних стратегічних цілей: 1) *зменшення витрат*; 2) *підвищення якості продукції* (що досягається усуванням бракованих продуктів з ланцюжка постачання та з виробничого процесу); 3) *приспосовування виробництва та управління матеріалами до особливостей місцевого попиту*; 4) *швидке реагування виробництва та управління матеріалами на зміни в попиті споживачів* (здатність вчасно реагувати на потреби споживачів, постачаючи продукцію саме тоді, коли вона потрібна, а не пізніше чи раніше).

Посилення контролю за якістю зменшує витрати трьома способами: 1) зростає продуктивність, оскільки не витрачається час на випуск низькоякісної продукції, яку неможливо продати. Така економія призводить до прямого скорочення витрат на одиницю продукції; 2) підвищення якості продукції означає зменшення обсягу відходів та повторного виконання роботи; 3) вища якість продукції означає зменшення витрат на гарантування якості та на повторне виконання роботи. Отже, вартість створення цінності зменшується завдяки зменшенням витрат на виробництво та на обслуговування. Головною методикою управління, якою користуються компанії для підвищення якості своєї продукції, є **тотальний контроль якості** (ТКЯ). Це - філософія управління, в центрі уваги якої перебуває потреба вдосконалити якість виробів і послуг компанії.

Фірмі, що розглядає можливість виробництва за кордоном, необхідно врахувати кілька базових чинників:

1) національні чинники (різниця у політичній економії, культурі, відносних факторних затратах, формальні й неформальні торгові бар'єри, правила й регулятивні норми щодо прямих закордонних інвестицій, очікувані коливання обмінного курсу валюти країни);

2) technological factors include the following three characteristics of a manufacturing technology:

a) *the level of fixed costs*. The fixed costs of setting up a manufacturing plant are so high that a firm must serve the world market from a single location or from a very few locations. A relatively low level of fixed costs can make it economical to perform a particular activity in several locations at once. Some advantages of this are: that the firm can better accommodate demands for local responsiveness; the firm avoid the risks of becoming too dependent on one location (what is particularly risky in a world floating exchange rates);

b) *minimum efficient scale* – the level of output at which most plant-level scale economies are exhausted. This is the scale of output a plant must operate to realize all major plant-level scale economies;

c) *flexible manufacturing technology (lean production)* - covers a range of manufacturing technologies that are designed to (1) reduce set-up times for complex equipment, (2) increase the utilization of individual machines through better scheduling, and (3) improve quality control at all stages of the manufacturing process. Its adoption may increase efficiency and lower unit costs relative to what can be achieved by the mass production of a standardized output;

3) product factors include location decisions which are affected by two product features:

1) *value-to-weight ratio* because of its influence on transportation costs. Most products that are expensive and do not weigh very much – with high value-to-weight ratios (electronic components, pharmaceuticals) feasible to manufacture in the optimal location and to serve the world market from there. Products with low value-to-weight ratios - inexpensive products that weigh a lot (refined sugar, certain bulk chemicals, paints, and petroleum products) feasible to manufacture in multiple locations close to major markets to reduce transportation costs.

2) the product *ability to serve universal needs*, needs that are the same all over the world. Examples include many industrial products (e.g., industrial electronics, steel, bulk chemicals) and modern consumer products (e.g., handheld calculators and personal computers). Since there are few national differences in consumer taste and preference for such products, the need for local responsiveness is reduced. This increases the attractiveness of concentrating manufacturing at an optimal location.

There are two basic **strategies for locating manufacturing facilities**: 1) *concentrating them in the optimal location* and serving the world market from there; 2) *decentralizing* them in various regional or national locations that are close to major markets.

2) **технологічні чинники** зводяться до 3-х характеристик виробничої технології:

а) *рівень фіксованих витрат*. Високі витрати на спорудження виробничого підприємства змушують фірму обслуговувати світовий ринок з єдиного місця або з обмеженого числа місць. Відносно низький їхній рівень виправдовує діяльність в кількох місцевостях одночасно, що дає такі переваги: можливість краще пристосуватися до місцевих особливостей; уникнення залежності від єдиного місця виробництва (небезпечної у середовищі плаваючих валютних курсів);

б) *мінімальний ефективний масштаб* - обсяг виробництва, за якого економія за рахунок масштабів більшості підприємств вичерпує свої можливості. Це обсяг виробництва, який має підтримувати завод, щоб реалізувати всі найбільші можливості економії за рахунок масштабів виробництва;

в) *гнучка технологія виробництва (гнучке виробництво)* - охоплює низку виробничих технологій, призначених для: (1) зменшення затрат часу на монтаж комплексного устаткування, (2) посиленого використання окремих машин завдяки кращому плануванню роботи; (3) покращення якості контролю на всіх етапах процесу виробництва. Їхнє впровадження може підвищити ефективність і зменшити витрати на одиницю продукції приблизно до рівня, який досягається масовим виробництвом стандартизованої продукції;

3) **чинники продукту** - зводяться до прийняття рішення щодо місця виробництва, на яке впливають дві характеристики продукту:

1) *співвідношення вартості й ваги продукту*, що має вагомий вплив на транспортні витрати. Більшість вартісних і легких продуктів (електронні компоненти, фармацевтичні препарати) доцільно виробляти в оптимальній місцевості і звідти обслуговувати світовий ринок. Недорогі і важкі (очищений цукор, окремі види хімічних речовин, фарби та нафтопродукти) доцільно виробляти у багатьох місцевостях поблизу найголовніших ринків - це скорочує транспортні витрати);

2) *здатність продукту обслуговувати універсальні потреби*, тобто потреби, однакові в усьому світі. До них належать багато промислових продуктів (наприклад, промислова електроніка, сталь, насипні хімічні речовини), а також сучасні споживчі товари (скажімо, кишенькові калькулятори та персональні комп'ютери). Оскільки національні відмінності смаків та уподобань споживачів щодо таких продуктів нечисленні, потреба в пристосуванні до місцевих умов зменшується. Це посилює привабливість концентрації виробництва в оптимальному місці.

Існують дві базові **стратегії розміщення виробничих потужностей**:

1) *зосередження їх в оптимальному місці* та обслуговування звідти світового ринку; 2) *децентралізація їх за різними регіонами або країнами, наближеними до найбільших ринків*.

Concentration of manufacturing makes most sense when: 1) differences between countries in factor costs, political economy, and culture have a substantial impact on the costs of manufacturing in various countries; 2) trade barriers are low; 3) important exchange rates are expected to remain relatively stable; 4) the production technology has high fixed costs, a high minimum efficient scale, or a flexible manufacturing technology exists; 5) the product's value-to-weight ratio is high; 6) the product serves universal needs.

Decentralization of manufacturing is appropriate when: 1) differences between countries in factor costs, political economy, and culture do not have a substantial impact on the costs of manufacturing in various countries; 2) trade barriers are high; 3) volatility in important exchange rates is expected; 4) the production technology has low fixed costs, low minimum efficient scale, and flexible manufacturing technology is not available; 5) the product's value-to-weight ratio is low; 6) the product does not serve universal needs (that is, significant differences in consumer tastes and preferences exist between nations).

In practice location decisions are seldom clear cut. For example, it is not unusual for differences in factor costs, technological factors, and product factors to point toward concentrated manufacturing while at the same time a combination of trade barriers and volatile exchange rates points toward decentralized manufacturing. This is probably the case in the world automobile industry.

3. Sourcing Decisions. International businesses also face sourcing decisions, decisions about whether they should *make or buy* the component parts that go into their final product. That is, should the firm vertically integrate into the manufacture of its own component parts, or 2) should buy them from independent suppliers.

The advantages of make. The arguments that support making component parts in-house - vertical integration - are fourfold:

1) *lower costs.* It may pay a firm to continue manufacturing a product or component part in-house if the firm is more efficient at that production activity than any other enterprise;

2) *facilitating specialized investments.* When substantial investments in specialized assets are required to manufacture a component, the firm will prefer to make the component internally rather than contract it out to a supplier.

3) *proprietary product technology protection.* Proprietary product technology is technology unique to a firm. If it enables the firm to produce a product containing superior features, proprietary technology can give the firm competitive advantage. Thus, to maintain control over its technology, the firm might prefer to make such component parts in-house.

Концентрація виробництва виправдана, якщо: 1) відмінності між факторними затратами, політико-економічними системами та культурою різних країн мають значний вплив на виробничі витрати в цих країнах; 2) торгові бар'єри низькі; 3) курси основних валют залишаються відносно стабільними; 4) технологія виробництва вимагає фіксованих витрат, мінімальний ефективний масштаб виробництва має високий показник або ж наявна гнучка технологія виробництва; 5) співвідношення “вартість-ціна” продукції має високий показник; 6) продукт обслуговує універсальні потреби.

Децентралізація виробництва доцільна, якщо: 1) відмінності між факторними затратами, політико-економічними системами та культурами різних країн не справляють істотного впливу на вартість виробництва в цих країнах; 2) торгові бар'єри високі; 3) очікується нестабільність курсів основних валют; 4) технологія виробництва вимагає значних фіксованих витрат, мінімальний ефективний масштаб має низький показник, відсутня гнучка технологія виробництва; 5) показник співвідношення “вартість-вага” низький; 6) продукт не обслуговує універсальних потреб (тобто в різних країнах існують значні відмінності між смаками та уподобаннями споживачів).

На практиці рішення щодо розташування не так-то легко прийняти. Наприклад, відмінності між факторними затратами, технологічними чинниками та чинниками продукту часто свідчать на користь концентрації виробництва, тоді як комбінація торгових бар'єрів та нестабільність курсів обміну схиляють до децентралізації виробництва. Це, як правило, спостерігається в автомобільній індустрії світу.

3. Вибір джерел постачання. Перед міжнародними фірмами часто постає проблема джерел постачання - вони мають вирішити, *виробляти чи купувати* їм комплектуючі частини для своєї кінцевої продукції. При цьому вони мають обрати з двох варіантів: 1) вертикально інтегруватися для виробництва власних комплектуючих частин, створити підприємство для їхнього виробництва чи 2) купувати їх у незалежних постачальників.

Переваги власного виробництва. На користь виробництва компонентів у межах компанії – вертикальної інтеграції – свідчать чотири фактори:

1) *зменшення витрат.* Фірмі вигідно продовжувати внутрішнє виробництво продукту або комплектуючої частини, якщо вона виробляє цю продукцію ефективніше інших підприємств;

2) *полегшення інвестувань у спеціалізовані активи.* Коли для виробництва компонента потрібні значні інвестиції у спеціалізовані активи, фірма швидше вироблятиме цей компонент власними силами, ніж доручатиме його постачальникам.

3) *захист патентованої технології виробництва.* Патентована технологія виробництва - це унікальна технологія фірми. Якщо вона дає змогу виробляти продукцію з якимись унікальними властивостями, - фірма одержує конкурентну перевагу. Тому, щоб зберегти контроль за своєю технологією, фірма, очевидно, вироблятиме такі комплектуючі частини вдома.

4) *improved scheduling*. For international businesses that source worldwide, scheduling problems can be exacerbated by the time and distance between the firm and its suppliers.

The advantages of buy. Buying component parts from independent suppliers gives the firm:

1) *strategic flexibility*, switching orders between suppliers as circumstances dictate. This is particularly important in the international context, where changes in exchange rates and trade barriers can alter the attractiveness of supply sources over time. One year Hong Kong might be the lowest-cost source for a particular component, and the next year Mexico may be;

2) *lower costs*. The firm that sources from independent suppliers has fewer subunits to control;

3) *capture more orders from the suppliers home country (offsets)*. For example, representatives of the U.S. government have repeatedly urged Japanese automobile companies to purchase more component parts from U.S. suppliers to partially *offset* the large volume of automobile exports from Japan to the United States.

4. Coordinating the Global Manufacturing System. *Materials management*, which encompasses *logistics*, embraces the activities necessary to get materials to a manufacturing facility, through the manufacturing process, and out through a distribution system to the end user. The twin objectives of materials management are to achieve this at the lowest possible cost and in a way that best serves customer needs, thereby lowering the costs of value creation and helping the firm establish a competitive advantage through superior customer service.

The key principles are:

1) ***the power of just-in-time***. Pioneered by Japanese firms during the 1950s and 60s, just-in-time inventory systems now play a major role in most manufacturing firms. The basic philosophy behind *just-in-time* (JIT) systems is to economize on inventory holding costs by having materials arrive at a manufacturing plant just in time to enter the production process, and not before. The major cost saving comes from speeding up inventory turnover; this reduces inventory holding costs, such as warehousing and storage costs. In addition to the cost benefits, JIT systems can also help firms improve product quality. Under a JIT system, parts enter the manufacturing process immediately; they are not warehoused. This allows defective inputs to be spotted right away. The drawback of a JIT system is that it leaves a firm without a buffer stock of inventory (during shortages brought about by disruption among suppliers or sudden increases in demand);

4) *спрощення планування суміжних процесів*. Для міжнародних фірм, які розміщують виробничі операції у масштабах світу, проблема планування може ускладнюватися часовими і просторовими бар'єрами між фірмою та її постачальниками.

Переваги купівлі комплектуючих частин у незалежних постачальників полягають у:

1) *здатність зберігати гнучкість*, розподіляючи замовлення між своїми постачальниками так, як цього вимагають обставини. Це особливо важливо в міжнародному масштабі, де коливання обмінних курсів і торгові бар'єри можуть вплинути на привабливість джерел постачання. Одного року найдешевшим джерелом постачання певного компонента може бути Гонконг, а іншого - Мехіко.

2) *зменшення витрат*. Фірма, котра купує комплектуючі частини у незалежного постачальника має менше підрозділів, діяльність яких необхідно контролювати;

3) *одержання додаткових замовлень від крани базування постачальників (офсетів)*. Наприклад, службовці уряду США неодноразово спонукали японські автомобільні компанії закуповувати більше комплектуючих частин у Сполучених Штатах, щоб принаймні частково компенсувати значний обсяг експорту автомобілів з Японії до США.

4. Координування системи світового виробництва. Управління матеріалами, що містить в собі *логістику* охоплює операції, необхідні для переміщення матеріалів до виробничого підприємства, проходження їх через виробничий процес та виходу їх через систему розподілу до кінцевого споживача. Двоїста мета управління матеріалами вимагає досягти цього з якомога меншими витратами і в такий спосіб, щоб краще задовольнити потреби споживача, скоротивши таким чином витрати на створення цінності й допомігши фірмі здобути конкурентну перевагу завдяки відмінному обслуговуванню покупців.

Головними принципами тут є: 1) *можливості системи "саме вчасно"*. Започаткована в 1950-1960-і рр. японськими фірмами система матеріальних запасів "*саме вчасно*" сьогодні відіграє важливу роль у більшості виробничих компаній. Філософія, що лежить в основі системи "*саме вчасно*" (ЛІТ), - економія на витратах на складування запасів, що досягається завдяки прибуттю матеріалів до підприємства саме вчасно до початку процесу виробництва, і не раніше. Тобто завдяки прискоренню оборотності складських запасів зменшуються пов'язані з матеріалами витрати, такі, як складування та зберігання запасів. Крім переваг у зменшенні витрат, система ЛІТ може допомогти фірмі підвищити якість продукції. За системи ЛІТ комплектуючі частини водять до виробничого процесу негайно, вони не складуються. Це дозволяє одразу ж відсіювати браковані матеріали. Недоліком системи ЛІТ є те, що вона позбавляє фірму буферного запасу матеріалів (на випадок перебоїв у постачанні чи миттєвого зростання попиту);

2) ***the role of organization.*** It answers the question, how best can the firm be organized to achieve tight coordination of the various stages of the value-creation process. Under a centralized solution most materials management decisions are made at the corporate level, which can ensure efficiency and adherence to overall corporate objectives. In large, complex organizations with many manufacturing plants, however, a centralized materials management function may soon become overloaded and unable to perform its task effectively. In such cases a decentralized solution is needed. A *decentralized* solution delegates most materials management decisions to the level of individual manufacturing plants within the firm, although corporate headquarters retains responsibility for overseeing the function. The great advantage of decentralizing is that it allows plant-level materials management groups to develop the knowledge and skills needed for interacting with foreign suppliers that are important to their particular plant. This can lead to better decision making. The disadvantage is that a lack of coordination between plants can result in less than optimal global sourcing. It can also lead to duplication of materials management efforts across plants. These disadvantages can be attenuated, however, if the firm has information systems that enable headquarters to facilitate coordination of the various plant-level materials management groups.

3) ***the role of information technology.*** By tracking component parts as they make their way across the globe toward an assembly plant, information systems enable a firm to optimize its production scheduling according to when components are expected to arrive. By locating component parts in the supply chain precisely, good information systems allow the firm to accelerate production when needed by pulling key components out of the regular supply chain and having them air expressed to the manufacturing plant.

2) **роль організації.** Вона відповідає на питання, як найкраще може бути організована фірма, щоб ретельно координувати різні етапи процесу створення цінності. За *централізованого* порядку більшість рішень у сфері управління матеріалами приймається на корпоративному рівні, що забезпечує ефективність і дотримання загальних цілей корпорації. Однак, у великих комплексних організаціях з багатьма виробничими підприємствами централізована функція управління матеріалами може бути перевантаженою, а отже, втратити свою ефективність. У такий випадок необхідна децентралізація. За *децентралізованого* порядку більшість рішень щодо управління матеріалами делегується до рівня окремих виробничих підприємств у структурі фірми, хоча корпоративна верхівка й залишає за собою право нагляду за здійсненням функції. Децентралізація дає велику перевагу, дозволяючи групам управління матеріалами окремих заводів розвивати вміння й навички, необхідні у спільній роботі з іноземними постачальниками, такими важливими для їхніх заводів. Це сприятиме й поліпшенню процесу прийняття рішень. Недолік децентралізації полягає у недостатній координації діяльності заводів, що може зашкодити вибору оптимального джерела постачання. Крім того, вона може призвести до дублювання зусиль щодо управління матеріалами. Такі недоліки усуваються інформаційними системами, які дають змогу штаб-квартирам координувати діяльність різних груп управління матеріалами на рівні окремих заводів.

3) **роль інформаційної технології.** Простежуючи шлях комплектуючих частин з усього світу до конвеєра заводу, інформаційні системи допомагають фірмі оптимізувати планування виробництва, пристосувавши його до моменту надходження комплектуючих частин. Визначення з великою точністю місця компонентів у ланцюжку постачання завдяки досконалим інформаційним системам дає змогу фірмі прискорити процес виробництва, при потребі вилучаючи з ланцюжка регулярного постачання ключові компоненти і переміщуючи їх до заводу.

GLOSSARY

Barter (*Бартер*) - the direct exchange of goods or services between two parties without a cash transaction.

Bill of lading (*Коносамент*) - a document issued to an exporter by a common carrier transporting merchandise. It serves as a receipt, a contract, and a document of title.

Countertrade (*Зустрічна торгівля*) - the trade of goods and services for other goods and services.

A **draft** (*Трампа*) is the instrument normally used in international commerce to effect payment. It is an order written by exporter instructing an importer, or an importer's agent, to pay a specified amount of money at a specified time.

Fixed costs (*Фіксовані витрати*) - business costs, such as rent, that are constant whatever the amount of goods produced.

Flexible manufacturing technologies (*Гнучкі технології виробництва*) - manufacturing technologies designed to improve job scheduling, reduce setup time, and improve quality control.

Just-in-time (JIT) (*Система "саме вчасно"*) - logistics systems designed to deliver parts to a production process as they are needed, not before.

Lean production systems (*Система гнучкого виробництва*) - flexible manufacturing technologies pioneered at Toyota and now used in much of the automobile industry. A systematic method for waste minimization within a manufacturing system without sacrificing productivity

A **letter of credit** (*Акредитив*) is issued by a bank at the request of an importer. It states the bank promises to pay a beneficiary, normally the exporter, on presentation of documents specified in the letter.

Logistics (*Логістика*) - the commercial activity of transporting goods to customers.

Materials management (*Управління матеріалами*) - the planning and control of the functions supporting the complete cycle (flow) of materials, and the associated flow of information.

Minimum efficient scale (*Мінімальний ефективний масштаб*) – the level of output at which most plant-level scale economies are exhausted.

Nonconvertible currency (*Неконвертована валюта*) - a currency is not convertible when both residents and nonresidents are prohibited from converting their holdings of that currency into another currency.

Offsets (*Офсет*) - provisions to an import agreement, between an exporting foreign company, or possibly a government acting as intermediary, and an importing public entity, that oblige the exporter to undertake activities in order to satisfy a second objective of the importing entity, distinct from the acquisition of the goods and/or services that form the core transaction.

Total quality management (TQM) (*тотальний контроль якості - ТКЯ*) is a management philosophy that takes as its central focus the need to improve the quality of a company's products and services.

Trade barriers (*Торговельні бар'єри*) - a government imposed restriction on the free international exchange of goods or services.

Value-to-weight ratio (*Коефіцієнт співвідношення вартості й ваги продукту*) - ratio which determines parts of the distribution network. A high value-to-weight ratio means that the product is expensive and doesn't weigh a lot so the cost to ship the products is low.

Topic 7. Marketing in International Business

1. Product Attributes
2. Distribution Strategy
3. Communication Strategy
4. Pricing Strategy

1. Product Attributes. A critical aspect of the marketing function is identifying gaps in the market so that new products can be developed to fill those gaps. A product can be viewed as a bundle of attributes. For example, the attributes that make up a car include power, design, quality, performance, fuel consumption, and comfort; the attributes of a hamburger include taste, texture, and size; a hotel's attributes include atmosphere, quality, comfort, and service. Products sell well when their attributes match consumer needs (and when their prices are appropriate). A firm's ability to sell the same product worldwide is constrained by the following key factors:

1) *cultural differences*. Countries differ along a whole range of dimensions, including social structure, language, religion, and education. These differences have important implications for marketing strategy. The most important aspect of countries' cultural differences is probably *the impact of tradition*. Tradition is particularly important in foodstuffs and beverages. For example, "hamburgers" do not sell well in Islamic countries, where the consumption of ham is forbidden by Islamic law. In particular, reflecting differences in traditional eating habits, the Findus frozen food division of Nestlé, the Swiss food giant, markets fish cakes and fish fingers in Great Britain, but beef bourguignon and coq au vin in France, and vitello con funghi and braviola in Italy. In addition to its normal range of products, Coca-Cola in Japan markets "Georgia," a cold coffee in a can, and "Aquarius," a tonic drink, products that appeal to traditional Japanese tastes;

2) *economic differences*. Consumer behavior is influenced by the level of economic development of a country. Firms based in highly developed countries such as the United States tend to build a lot of extra performance attributes into their products. These extra attributes are not usually demanded by consumers in less-developed nations, where the preference is for more basic products. Thus cars sold in less-developed nations typically lack many of the features found in the West, such as air-conditioning, power steering, power windows, radios, and cassette players. At the same time, for most consumer durables, product reliability may be a more important attribute in less-developed nations, where such a purchase may account for a major proportion of a consumer's income, than it is in advanced nations.

Тема 7. Маркетинг у міжнародному бізнесі

1. Характеристики продукту
2. Стратегія розподілу
3. Стратегія комунікації
4. Стратегія ціноутворення

1. Характеристики продукту. Вирішальними аспектами функції маркетингу міжнародної фірми є визначення незаповнених ринкових ніш та розробка нових продуктів, що мають заповнити їх. Продукт можна уявляти як комплекс характеристик. Наприклад, характеристики автомобіля містять потужність, дизайн, якість, роботу двигуна, споживання палива та комфорт; до характеристик гамбургера належать смак, складові частини та розміри; характеристики готелю - це атмосфера, якість, комфорт і сервіс. Продукти користуються попитом, якщо їхні характеристики відповідають потребам споживачів (і якщо ціни на них доступні). Спроможність продавати один і той самий продукт у цілому світі обмежується наступними факторами:

1) **культурні відмінності.** Країни відрізняються за цілим діапазоном показників, таких, як соціальна структура, мова, віросповідання та рівень освіти. Ці відмінності мають важливе значення для стратегії маркетингу. Найважливіший аспект культурних відмінностей - це, очевидно, вплив традицій. Традиція має особливе значення у споживанні їжі та напоїв. Скажімо, гамбургери не користуються великим попитом у мусульманських країнах, де споживання шинки забороняється ісламом. Зокрема, враховуючи відмінності у традиційних звичках харчування, “Findus”, підрозділ заморожених страв швейцарського гіганта харчової промисловості “Nestlé”, продає рибні пироги та риб’ячі плавники у Великій Британії, яловичі відбивні й содау він (курка у вині) у Франції та vitello з грибами і бравіолу в Італії. На додачу до свого звичайного переліку страв “Coca-Cola” в Японії пропонує “Georgia” (холодну каву в бляшаних банках) та “Aquarius” (тонізуючий напій), розраховані на традиційні японські смаки;

2) **економічні відмінності.** Споживча поведінка зазнає впливу з боку рівня економічного розвитку певної країни. Фірми, розміщені у високорозвинутих країнах, таких, як Сполучені Штати, як правило, надають своїм продуктам численних вишуканих характеристик. Таких характеристик переважно не потребують споживачі у країнах з нижчим рівнем розвитку, де перевага надається перш за все необхідним продуктам. Скажімо, автомобілі, що продаються у країнах з нижчим рівнем розвитку, як правило, не оснащуються типовими для країн Заходу атрибутами, такими, як кондиціонери повітря, електронне управління, електронне відкривання вікон та магнітофони. Надійність товару тривалого користування для споживачів країн з нижчим рівнем розвитку може виявитись важливішою, бо на цей товар припадає значно більша частка їхнього доходу, ніж у споживачів з розвинутої країни.

3) **product and technical standards.** Differing product standards mandated by governments can rule out mass production and marketing of a standardized product. For example, Caterpillar, the U.S. construction equipment firm, manufactures backhoe-loaders for all of Europe in Great Britain. These tractor-type machines have a bucket in front and a digger at the back. Several special parts must be built into backhoe-loaders that will be sold in Germany: a separate brake attached to the rear axle, a special locking mechanism on the backhoe operating valve, specially positioned valves in the steering system, and a lock on the bucket for traveling. These extras account for 5 percent of the total cost of the product in Germany. Interestingly enough, the European Union (EU) is trying to harmonize such divergent product standards among its member-nations. If the EU is successful, the need to customize products will be reduced, at least within the boundaries of the EU.

Differences in technical standards also constrain the globalization of markets. Some of these differences result from idiosyncratic decisions made at particular points in history, rather than government actions. Their long-term effects are nonetheless profound. For example, not all countries use an electric voltage of 220 V, a frequency of 50 Hz and sockets with cylindrical holes, some prefer 110 volts, a frequency of 60 Hz and flat openings (Great Britain). 28% of countries have left-hand traffic (mostly former British colonies and dependent territories), so it is more convenient for them to put the steering wheel in the car on the right.

2. Distribution Strategy. A critical element of a firm's marketing mix is its *distribution strategy*, the means it chooses for delivering the product to the consumer. The way the product is delivered is determined by the firm's entry strategy. A *Typical Distribution System (Figure 7.1)* consists of a channel that includes a wholesale distributor and a retailer. If the firm manufactures its product in the particular country, it can sell directly to the consumer, to the retailer, or to the wholesaler. The same options are available to a firm that manufactures outside the country. Alternatively this firm may decide to sell to an import agent, who then deals with the wholesale distributor, the retailer, or the consumer.

The factors that determine the firm's choice of channel include:

1) **retail concentration.** In some countries the retail system is very concentrated, whereas in other countries it is fragmented. In a concentrated system, a few retailers supply most of the market. A fragmented system is one in which there are many retailers, no one of which has a major share of the market. In Germany, for example, four retail chains control 65 percent of the market for food products. In neighboring Italy retail distribution is fragmented, with no chain controlling more than 2 percent of the market.

3) **стандарти продукту й технічні норми.** Різні стандарти продукту, узаконені урядом, можуть спричиняти масове виробництво й маркетинг стандартизованого продукту. Наприклад, “Caterpillar”, американська фірма - виробник будівельного обладнання, виробляє у Великій Британії навантажувачі для всієї Європи. Ці машини тракторного типу спереду оснащені ковшем, а ззаду - копачем. До копачів, що продаються в Німеччині, необхідно додати кілька спеціальних частин: окремі гальма, закріплені на задньому мості, спеціальний блокуючий пристрій на операційному клапані копача, спеціальні клапани в системі управління та пристрій, що блокує ківш під час їзди. На ці додаткові частини припадає 5% валової вартості продукції в Німеччині. ЄС намагається узгодити такі розбіжності стандартів продукції країн-учасниць. Якщо ЄС доможеться у цій справі успіху, потреба пристосування продуктів до місцевих ринків обмежиться кордонами Союзу.

Процес глобалізації ринків обмежують відмінності в технічних стандартах. Деякі з цих відмінностей є наслідками не дій уряду, а суб'єктивних рішень, прийнятих у далекому минулому, однак їхні довготривалі наслідки все-таки досить відчутні. Наприклад, не усі країни використовують електричний струм напругою у 220 В, частотою у 50 Гц і розетки з циліндричними отворами, деякі надають перевагу напрузі у 110 В, частоту у 60 Гц і пласкі отвори (Великобританія). 28% країн мають лівосторонній рух автомобілів (переважно колишні британські колонії та залежні території), тому для них зручнішим є розміщення керма в автомобілі справа.

2. Стратегія розподілу. Важливим елементом комплексу маркетингу фірми є її *стратегія розподілу*, тобто засоби, якими вона користується для постачання продукту споживачеві. Спосіб постачання продукту визначається стратегією входження фірми на зарубіжний ринок. *Типова система розподілу* (рис. 7.1) складається з каналу, до якого входять гуртовий дистрибутор та роздрібний комерсант. Виробляючи свій продукт у певній країні, фірма може продавати його безпосередньо споживачам, роздрібним торговцям або гуртовому комерсантові. Такими ж засобами може скористатися й фірма, що виробляє продукцію за межами країни. Крім того, ця фірма, можливо, вирішить продати свої продукти агенту-імпортерів, який відтак продаватиме їх гуртовому дистрибутору, роздрібному комерсантові або споживачам.

Фактори, що визначають вибір фірмою каналу розподілу включають:

1) **концентрація роздрібної мережі.** У деяких країнах мережа роздрібної торгівлі дуже сконцентрована, тоді як в інших вона має фрагментований характер. У концентрованій системі кілька роздрібних комерсантів забезпечують більшу частину ринку. Фрагментована система - та, в якій діє багато роздрібних торговців, жодний з яких не володіє найбільшою часткою ринку. Наприклад, у Німеччині чотири роздрібні мережі контролюють 65% ринку харчових продуктів. У сусідній Італії мережа роздрібної торгівлі фрагментована, і жодна з компаній не контролює більше 2%.

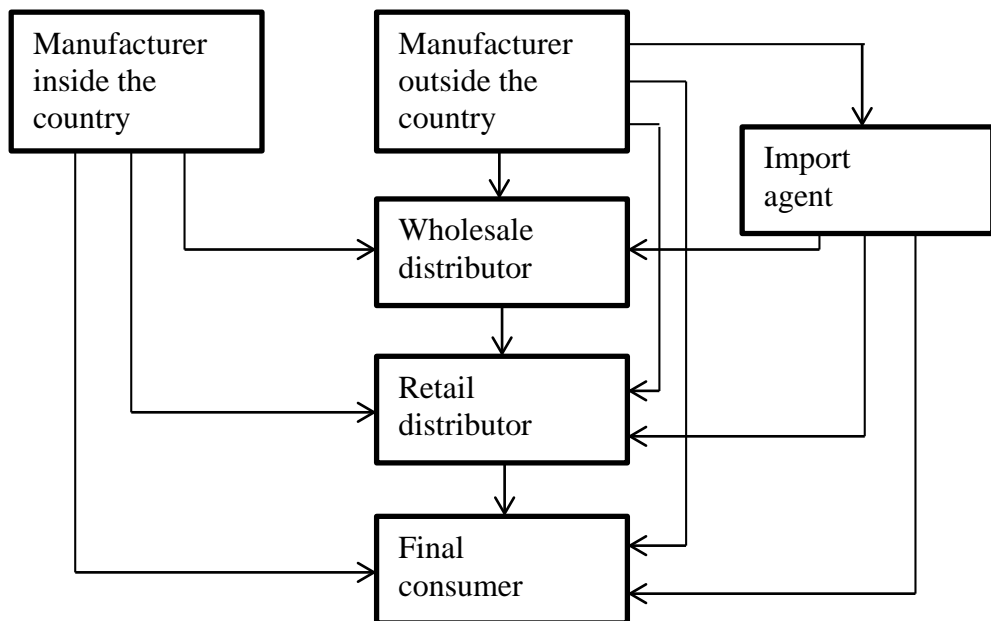


Figure 7.1. A Typical Distribution System

2) **channel length** refers to the number of intermediaries between the producer (or manufacturer) and the consumer. If the producer sells directly to the consumer, the channel is very short. If the producer sells through an import agent, a wholesaler, and a retailer, a long channel exists. The choice of a short or long channel is primarily a strategic decision for the producing firm. However, some countries have longer distribution channels than others. The most important determinant of channel length is the degree to which the retail system is fragmented. Fragmented retail systems tend to promote the growth of wholesalers to serve retailers, which lengthens channels. As a result of such factors, countries with fragmented retail systems also tend to have long channels of distribution. The classic example is Japan, where there are often two or three layers of wholesalers between the firm and retail outlets. In contrast, in countries such as Great Britain, Germany, and the United States where the retail system is far more concentrated, channels are much shorter.

3) **channel exclusivity**. An exclusive distribution channel is one that is difficult for outsiders to access. How exclusive a distribution system is varies between countries. Japan's system is often held up as an example of a very exclusive system. In Japan relationships between manufacturers, wholesalers, and retailers often go back decades. Many of these relationships are based on the understanding that distributors will not carry the products of competing firms. In return the distributors are guaranteed an attractive markup by the manufacturer. As many U.S. and European manufacturers have learned, the close ties that result from this arrangement can make access to the Japanese market very difficult.

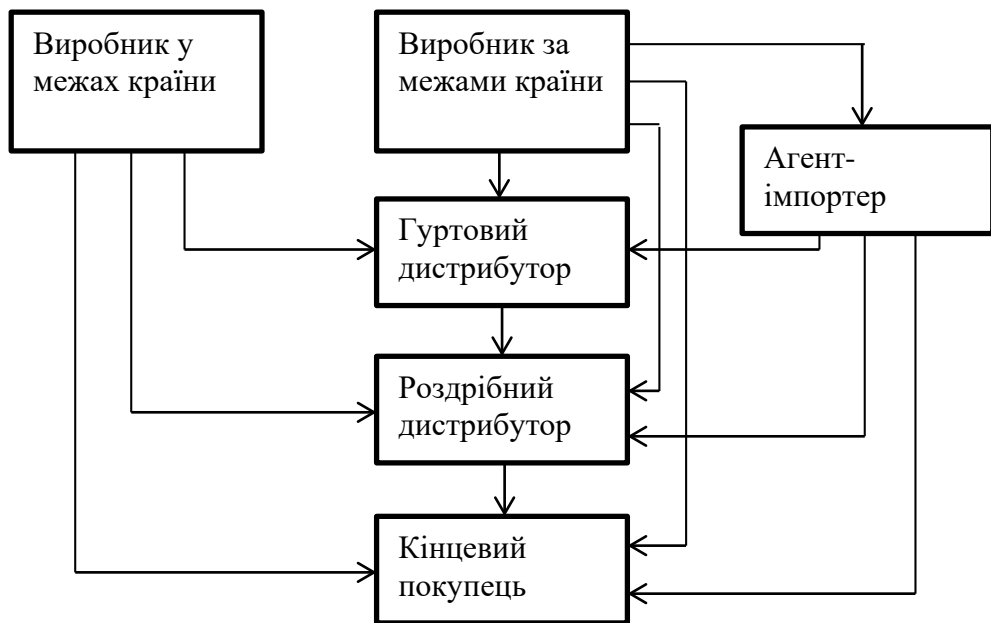


Рис. 7.1. Типова система розподілу

2) **довжина каналу** - це кількість посередників між виробником та споживачем. Якщо виробник продає товар безпосередньо споживачеві - канал дуже короткий. Якщо ж виробник торгує через агента-імпортера, гуртового дистрибутора та роздрібногo комерсанта - має місце довгий канал. Вибір короткого чи довгого каналу є, як правило, стратегічним рішенням фірми-виробника. З другого боку, в деяких країнах канали розподілу довші, ніж в інших. Найважливішим чинником довжини каналу є ступінь, до якого фрагментовано роздрібну систему. Фрагментовані системи роздрібної торгівлі зазвичай сприяють зростанню кількості гуртових дистрибуторів, що обслуговують роздрібних комерсантів, а це подовжує канали розподілу. Завдяки цим чинникам країни з фрагментованими системами роздрібної торгівлі, як правило, мають довгі канали розподілу. Класичним прикладом є Японія, де між фірмою та пунктами роздрібної торгівлі часто існують два-три гуртових посередники. У таких країнах, як Велика Британія, Німеччина та Сполучені Штати, де роздрібна торгівля набагато концентрованіша, канали значно коротші.

3) **ексклюзивність каналу**. До ексклюзивного каналу розподілу важко потрапити стороннім комерсантам. Ступінь ексклюзивності системи розподілу в різних країнах відрізняється. Високим ступенем ексклюзивності відома Японія. Тут стосунки між виробниками, гуртовиками та роздрібними комерсантами сформувались десятки років тому. Нерідко ці стосунки ґрунтуються на розумінні того, що дистрибутори не купуватимуть продукції фірм-конкурентів. В обмін на це виробник гарантує дистрибуторам чималий прибуток. Як виявило чимало американських та європейських виробників, тісні стосунки, продиктовані таким порядком, можуть значно ускладнити виїзд до японського ринку.

Since each intermediary in a channel adds its own markup to the products, there is generally a critical linkage between channel length, the final selling price, and the firm's profit margin. The longer a channel, the greater is the aggregate markup, and the higher the price consumers are charged for the final product. Thus it makes sense for an international business to use longer channels in countries where the retail sector is fragmented and shorter channels in countries where the retail sector is concentrated.

3. Communication Strategy. Another critical element in the marketing mix is communicating the attributes of the product to prospective customers. A number of communications channels are available to a firm; they include direct selling, sales promotion, direct marketing, and advertising. A firm's communications strategy is partly defined by its choice of channel. Some firms rely primarily on direct selling, others on point-of-sale promotions or direct marketing, others on mass advertising; still others use several channels simultaneously to communicate their message to prospective customers.

International communication occurs whenever a firm uses a marketing message to sell its products in another country. The effectiveness of a firm's international communication can be jeopardized by three potentially critical variables:

1) *cultural barriers*, which can make it difficult to communicate messages across cultures. The best way for a firm to overcome cultural barriers is to develop cross-cultural literacy. In addition it should employ some local input in developing its marketing message; for example, it could use a local advertising agency. Alternatively, if the firm uses direct selling rather than advertising to communicate its message, it would be well advised to develop a local sales force whenever possible. Cultural differences limit a firm's ability to use the same marketing message the world over. What works well in one country may be offensive in another;

2) *source effects*, which occur when the receiver of the message (the potential consumer in this case) evaluates the message based on the status or image of the sender. Source effects can be damaging for an international business when potential consumers in a target country have a bias against foreign firms. Many international businesses try to counter negative source effects by deemphasizing their foreign origins. When British Petroleum acquired Mobil Oil's extensive network of U.S. gas stations, it changed its name to BP, thereby diverting attention away from the fact that one of the biggest operators of gas stations in the United States is a British firm. Source effects are not always negative; they can be positive. French wine, Italian clothes, and German luxury cars benefit from nearly universal positive source effects. Far from downplaying their national origins, in such cases it may pay a firm to emphasize its foreign origins. In Japan, for example, there is currently a boom in demand for high-quality foreign goods, particularly those from Europe. It has become an index of chic to carry a Gucci handbag, sport a Rolex watch, drink expensive French wine, and drive a BMW;

Оскільки кожний учасник каналу прагне заробити на продукті, між довжиною каналу, кінцевою ціною продажу та чистим прибутком фірми, як правило, існує тісний зв'язок. Чим довший канал, тим більша сукупна націнка і тим вища ціна, яку має сплатити споживач за кінцевий продукт. Отже, міжнародній фірмі доцільно скористатися довгими каналами у країнах із фрагментованим сектором роздрібною торгівлі і короткими - у країнах, де сектор роздрібною торгівлі сконцентрований.

3. Стратегія комунікації. Ще одним вирішальним елементом комплексу маркетингу є повідомлення про характеристики продукту, адресоване потенційним покупцям. Фірма може скористатися багатьма каналами комунікації, в тому числі прямим продажем, стимулюванням продажу, прямим маркетингом та рекламою. Стратегія комунікацій фірми частково визначається її вибором каналу. Деякі фірми покладаються перш за все на прямий продаж, інші - на стимулювання збуту в пункті продажу або на прямий маркетинг, інші - на масову рекламу; ще інші користуються кількома каналами одночасно, щоб передати своє звернення до потенційних покупців.

Міжнародна комунікація відбувається кожного разу, коли фірма користується маркетинговим зверненням для продажу своїх продуктів в іншій країні. Ефективності міжнародної комунікації фірми можуть заважати три потенційно важливі змінні:

1) *культурні бар'єри*, які можуть ускладнювати процес комунікації в різних країнах. Найкращий спосіб для фірми подолати культурні бар'єри - це навчитися розуміти інші культури. Крім того, вона має користуватися місцевими ресурсами, такими, як місцеві рекламні агентства, з тим щоб сформулювати своє маркетингове звернення. Фірма, яка для передачі свого звернення користується не рекламою, а прямим продажем, мусить наймати на роботу якомога більше місцевих продавців. Культурні відмінності обмежують здатність фірми користуватися одним і тим самим маркетинговим зверненням у всіх країнах світу. Те, що добре спрацьовує в одній країні, в іншій може викликати обурення;

2) *ефекти джерела*, що мають місце тоді, коли одержувач звернення (потенційний споживач) оцінює його, спираючись на статус або імідж відправника. Ефекти джерела можуть зашкодити міжнародному бізнесові, якщо потенційні покупці в цільовій країні ставляться до іноземних фірм упереджено. Багато міжнародних фірм прагне нейтралізувати негативні ефекти джерела, замовчуючи своє іноземне походження. Коли "British Petroleum" придбала широку мережу американських автозаправних станцій "Mobil Oil", вона змінила свою назву на "BP", відвертаючи увагу споживачів від того факту, що один з найбільших власників заправних станцій у США - британська фірма. Ефекти джерела не завжди є негативними. Французькі вина, італійський одяг та німецькі вишукані автомобілі виграють від майже повсюдних позитивних ефектів джерела. У таких випадках фірмі, можливо, вигідно наголосити на своєму іноземному походженні;

3) **noise levels.** Noise tends to reduce the probability of effective communication. In this context **noise** refers to the amount of other messages competing for a potential consumer's attention, and this too varies across countries. In highly developed countries such as the United States, noise from firms competing for the attention of target consumers is extremely high. In contrast fewer firms vie for the attention of prospective customers in developing countries, and the noise level is lower.

The main decision with regard to communications strategy is the choice between two following strategies:

1) **a push strategy**, which emphasizes personal selling rather than mass media advertising in the promotional mix. Although very effective as a promotional tool, personal selling requires intensive use of a sales force and is thus relatively costly.

2) **a pull strategy**, that depends more on mass media advertising to communicate the marketing message to potential consumers.

Although some firms employ only a pull strategy and others only a push strategy, still other firms combine direct selling with mass advertising to maximize communication effectiveness. Factors that determine the relative attractiveness of push and pull strategies include:

1) **product type relative to consumer sophistication.** A pull strategy is generally favored by firms in consumer goods industries that are trying to sell to a large segment of the market. For such firms mass communication has cost advantages, and direct selling is rarely used. In contrast a push strategy is favored by firms that sell industrial products or other complex products. One of the great strengths of direct selling is that it allows the firm to educate potential consumers about the features of the product. This may not be necessary in advanced nations where a complex product has been in use for some time, where the product's attributes are well understood, and where consumers are sophisticated, However, customer education may be very important when consumers have less sophistication toward the product, which can be the case in developing nations, or in more advanced nations when a complex product is being introduced;

2) **channel length.** The longer the distribution channel, the more intermediaries there are that must be persuaded to carry the product for it to reach the consumer. This can lead to inertia in the channel, which can make entry very difficult. Moreover, using direct selling to push a product through many layers of a distribution channel can be very expensive. In such circumstances a firm may try to pull its product through the channels by using mass advertising to create consumer demand - the theory being that once demand is created, intermediaries will feel obliged to carry the product.

3) **рівні шуму**. Шум зазвичай зменшує ймовірність ефективної комунікації. **Шум** - це сукупність альтернативних звернень, що конкурують за увагу потенційного покупця, а його рівень у різних країнах відрізняється. У високорозвинутих країнах, таких, як Сполучені Штати, шум надзвичайно інтенсивний. За увагу потенційних покупців у країнах з нижчим рівнем розвитку змагається менше фірм, а тому рівень шуму нижчий.

Головним рішенням щодо стратегії комунікації є вибір між такими 2-ма стратегіями:

1) **поштовохова стратегія**, за якої акцент у комплексі маркетингу робиться не на рекламуванні продукту в засобах масової інформації, а радше на методі особистого продажу. Хоча метод особистого продажу й дуже ефективний як знаряддя просування, він потребує інтенсивного користування послугами торгового персоналу і коштує відносно дорого;

2) **тягова стратегія**, що ґрунтується більше на рекламі в мас медіа, адресуючи маркетингове звернення потенційним покупцям.

Деякі фірми користуються лише поштовоховою, інші - виключно тяговою стратегією, а ще інші задля максимізації ефективності звернення поєднують прямий продаж із масовою рекламою. До *чинників відносної привабливості* поштовохової і тягової стратегій належать:

1) **тип продукту та поінформованість споживачів**. Тяговій стратегії в основному надають перевагу фірми - виробники споживчих товарів, які прагнуть продати свій товар великому сегментові ринку. Для таких фірм масова комунікація сприяє зменшенню витрат, і вони рідко користуються методом прямого продажу. Поштовохову стратегію обирають фірми, які продають товари промислового призначення або інші продукти комплексного характеру. Прямий продаж дозволяє фірмі інформувати потенційних споживачів про характеристики продукту. Він може виявитися зайвим у розвинутих країнах, де комплексним продуктом уже певний час користувалися, де характеристики продукту добре зрозумілі і де споживачі добре поінформовані. Водночас поінформованість покупців, очевидно, матиме важливе значення, коли вони мало знають про продукт, що трапляється в слаборозвинутих країнах, на ринки яких впроваджується такий комплексний продукт;

2) **довжина каналу**. Чим довший канал розподілу, тим більше у ньому посередників, яких заради доведення продукту до споживача треба переконувати придбати цей продукт. Це може сповільнити просування продукту каналом і значно ускладнює входження до нього. Користування методом прямого продажу для просування продукту через численних посередників у каналі розподілу може коштувати дуже дорого. За таких обставин фірма, можливо, намагатиметься протягти свій продукт каналами, скориставшись для формування попиту масовою рекламою, - оскільки є попит, посередники будуть зобов'язаними просувати товар.

3) *media availability*. A firm's ability to use a pull strategy is limited in some countries by media availability. In such circumstances a push strategy is more attractive. Media availability is limited by law in some cases. Few countries allow advertisements for tobacco and alcohol products on television and radio, though they are usually permitted in print media.

The optimal mix between push and pull strategies depends on product type and consumer sophistication, channel length, and media sophistication. *Push strategies* tend to be emphasized: 1) for industrial products and/or complex new products; 2) when distribution channels are short; 3) when few print or electronic media are available. *Pull strategies* tend to be emphasized: 1) for consumer goods; 2) when distribution channels are long; 3) when sufficient print and electronic media are available to carry the marketing message.

In recent years, there has been a great deal of discussion about the pros and cons of standardizing advertising worldwide.

The support for global (standardized) advertising is threefold: 1) it has significant economic advantages. Standardized advertising lowers the costs of value creation by spreading the fixed costs of developing the advertisements over a large number of countries; 2) there is the concern that creative talent is scarce and hence that one large effort to develop a campaign will produce better results than 40 or 50 smaller efforts; 3) many brand names are global. With the substantial amount of international travel today and the considerable overlap in media across national borders, many international firms want to project a single image to avoid confusion caused by local campaigns that conflict with each other.

There are two main arguments against globally standardized advertising: 1) cultural differences between nations are such that a message that works in one nation can fail miserably in another. Due to cultural diversity, it is extremely difficult to develop a single advertising theme that is effective worldwide. Messages directed at the culture of a given country may be more effective than global messages; 2) country differences in advertising regulations may effectively block the implementation of standardized advertising. Given the arguments for and against the feasibility of globally standardized advertising, the question arises as to whether it might be possible to capture some of the benefits of global standardization while recognizing differences in countries' cultural and legal environments. Some firms have been experimenting with this. A firm may select some features for all of its advertising campaigns and localize other features.

3) *доступність мас медіа*. Спроможність фірми скористатися тяговою стратегією іноді обмежується доступністю засобів масової інформації в деяких країнах. За таких обставин доцільніше скористатися поштовою стратегією.

В окремих випадках доступність мас медіа обмежується законом. Реклама тютюнових виробів та алкогольних напоїв дозволяється законом у небагатьох країнах, хоча вони переважно рекламуються друкowanими виданнями.

Оптимальне поєднання поштової і тягової стратегій залежить від типу товару та поінформованості споживачів, довжини каналу та залучення засобів масової інформації. *Поштовою стратегією*, як правило, користуються у таких випадках: 1) для просування товарів промислового призначення і/або нових комплексних продуктів; 2) якщо канали розподілу короткі; 3) за наявності небагатьох друкowanих чи електронних засобів інформації. *Тяговою стратегією* переважно користуються в таких випадках: 1) для просування споживчих товарів; 2) якщо канали розподілу довгі; 3) за достатньої кількості друкowanих та електронних засобів інформації для передачі маркетингового звернення.

Останніми роками, відбувалися дискусії з приводу “за” і “проти” стандартизації реклами у всесвітньому масштабі.

Аргументи на користь глобальної (стандартизованої) реклами: 1) вона має значні економічні переваги. Стандартизована реклама зменшує витрати на створення цінності, розподіляючи фіксовані витрати на творення рекламного звернення серед багатьох країн; 2) творчий талент - це рідкість, а тому одне значне зусилля, спрямоване на організацію кампанії, дасть кращі результати, ніж 40-50 незначних зусиль; 3) багато марочних назв мають глобальний характер. За сьогоднішнього значного обсягу міжнародних подорожей та частого дублювання роботи мас медіа у різних країнах багато міжнародних фірм прагне сформувати єдиний марочний образ і уникнути плутанини, яку спричиняють місцеві рекламні кампанії.

Аргументи проти глобальної (стандартизованої) реклами:

1) культурні відмінності між країнами такі глибокі, що звернення, виправдане в одній країні, може зазнати ганебного провалу в іншій. Через розмаїття культур буває надзвичайно важко розробити єдину тему реклами, яка б спрацьовувала у всьому світі. Звернення, орієнтоване на культуру певної країни, може подіяти ефективніше, ніж звернення глобального масштабу; 2) регулювання рекламної діяльності може перешкодити впровадженню стандартизованої реклами. Деякі фірми, усвідомлюючи відмінності в законодавстві та правовому середовищі країн, намагаються одержати певні вигоди від глобальної стандартизації продукту. Фірма може продемонструвати в рекламній кампанії свої індивідуальні риси і доповнити її рисами, характерними для даної місцевості.

4. Pricing Strategy. International pricing strategy is an important component of the overall international marketing mix. There are three aspects of international pricing strategy: 1) the case for pursuing price discrimination, charging different prices for the same product in different countries; 2) strategic pricing; 3) regulatory factors, such as government-mandated price controls and antidumping regulations, that limit a firm's ability to charge the prices it would prefer in a country.

In an international context *price discrimination* exists whenever consumers in different countries are charged different prices for the same product. Price discrimination involves charging whatever the market will bear; in a competitive market, prices may have to be lower than in a market where the firm has a monopoly. Price discrimination can help a company maximize its profits. It makes economic sense to charge different prices in different countries. Two conditions are necessary for profitable price discrimination: 1) the firm must be able to keep its national markets separate. If it cannot do this, individuals or businesses may undercut its attempt at price discrimination by engaging in arbitrage; 2) different price elasticities of demand in different countries. The elasticity of demand for a product in a given country is determined by a number of factors, of which income level and competitive conditions are perhaps the two most important.

The concept of strategic pricing has two aspects:

1) ***predatory pricing*** - is the use of price as a competitive weapon to drive weaker competitors out of a national market. Once the competitors have left the market, the firm can raise prices and enjoy high profits. For such a pricing strategy to work, the firm must normally have a profitable position in another national market, which it can use to subsidize aggressive pricing in the market it is trying to monopolize. Many Japanese firms have been accused of pursuing this strategy;

2) ***experience curve pricing***. A firm builds up its accumulated production volume over time, so unit costs fall due to experience effects. Many firms pursuing an experience curve pricing strategy on an international scale price low worldwide in attempting to build global sales volume as rapidly as possible, even if this means taking large losses initially.

Firms' abilities to engage in either price discrimination or strategic pricing may be limited by national or international regulations. Most important, a firm's freedom to set its own prices is constrained by:

1) ***antidumping regulations***, which set a floor under export prices and limit firms' ability to pursue strategic pricing;

2) ***competition policy***. Most industrialized nations have regulations designed to promote competition and to restrict monopoly practices.

4. Стратегія ціноутворення. Міжнародна стратегія ціноутворення є важливим компонентом сукупного комплексу міжнародного маркетингу. Основними аспектами міжнародної стратегії ціноутворення є: 1) цінова дискримінація; 2) стратегічне ціноутворення; 3) регулятивні чинники ціноутворення.

Цінова дискримінація існує тоді, коли споживачі в різних країнах змушені сплачувати різні ціни за один і той самий продукт. Цінова дискримінація означає встановлення цін, які здатен витримати ринок; на конкурентному ринку ціни можуть бути нижчими, ніж на ринку, де фірма користується монопольним становищем. Цінова дискримінація може допомогти компанії максимізувати власні прибутки. Призначення різних цін у різних країнах є економічно виправданим. Для того щоб цінова дискримінація давала прибуток, необхідні дві умови: 1) фірма мусить ізолювати свої національні ринки один від одного. Якщо вона не зробить цього, окремі особи або фірми можуть, звернувшись до арбітражного суду, змусити компанію вирівняти ціни; 2) різні цінові еластичності попиту в різних країнах. Еластичність попиту на продукт у певній країні визначається кількома чинниками, з яких найважливішими є рівень доходу та умови конкуренції.

Концепція стратегічного ціноутворення має три аспекти:

1) *хижацьке ціноутворення* - це використання ціни як знаряддя конкуренції та витіснення конкурентів з національного ринку. Як тільки конкуренти залишать ринок, фірма може підвищувати ціни й одержувати високі прибутки. Щоб така стратегія ціноутворення спрацювала, фірмі необхідно мати на іншому національному ринку прибуткове становище, і це допоможе їй фінансувати агресивне ціноутворення на ринку - об'єктові її спроб монополізації. У використанні такої стратегії звинувачують багато японських фірм;

2) *ціноутворення на основі кривої досвіду*. У міру того, як фірма з часом нарощує сукупний обсяг виробництва, її затрати на одиницю продукції зменшуються завдяки "ефектам досвіду". Багато фірм, які дотримуються стратегії ціноутворення на основі кривої досвіду в міжнародному масштабі, призначають нижчі ціни, намагаючись якомога швидше наростити свій глобальний обсяг збуту, навіть якщо це спочатку означає значні збитки.

Спроможність вдатися до цінової дискримінації або стратегічного ціноутворення може обмежуватися національними або міжнародними *регулятивними нормами*. Передовсім, свобода фірми у визначенні власних цін обмежується через:

1) *антидемпінгове законодавство*, котре запроваджує нижню межу ціни для експортної продукції та обмежує здатність фірми дотримуватися стратегічного ціноутворення.

2) *законодавство про конкуренцію*. У більшості індустріалізованих країн існують регулятивні норми, що заохочують конкуренцію та обмежують монопольну діяльність.

GLOSSARY

Advertising (*Реклама*) - the activity or profession of producing information for promoting the sale of commercial products or services.

Antidumping regulations (*Антидемпінгове регулювання*) - regulations designed to restrict the sale of goods for less than their fair market price.

Channel exclusivity (*Ексклюзивність каналу*) - an exclusive distribution channel is one that is difficult for outsiders to access.

Channel length (*Довжина каналу*) - the number of intermediaries that a product has to go through before it reaches the final consumer.

Communication (*Комунікація*) is the exchange of information between a sender and a receiver.

Competition policy (*Законодавство про конкуренцію*) - regulations designed to promote competition and restrict monopoly practices.

A **distribution strategy** (*Стратегія розподілу*) is a plan to reach customers with goods and services.

International communication (*Міжнародна комунікація*) occurs whenever a firm uses a marketing message to sell its products in another country.

Marketing mix (*Маркетинг-мікс*) refers to the set of actions, or tactics, that a company uses to promote its brand or product in the market. The 4Ps make up a typical marketing mix - Price, Product, Promotion and Place. However, nowadays, the marketing mix increasingly includes several other Ps like Packaging, Positioning, People and even Politics as vital mix elements.

Noise (*Шум*) refers to the amount of other messages competing for a potential consumer's attention, and this too varies across countries.

Predatory pricing (*Хижацьке ціноутворення*) - reducing prices below fair market value as a competitive weapon to drive weaker competitors out of the market ("fair" being cost plus some reasonable profit margin).

Price discrimination (*Цінова дискримінація*) - the practice of charging different prices for the same product in different markets.

Price elasticity of demand (*Цінова еластичність попиту*) - a measure of how responsive demand for a product is to changes in price.

Pricing strategy (*Стратегія ціноутворення*) - activities aimed at finding a product's optimum price, typically including overall marketing objectives, consumer demand, product attributes, competitors' pricing, and market and economic trends.

Product attributes (*Характеристики продукту*) - the physical or formal properties of a product or environment that being their form, color, material, texture, layout, configuration, and detailsю

Pull strategy (*Тягова стратегія*) - a marketing strategy emphasizing mass media advertising as opposed to personal selling.

Push strategy (*Поштовхова стратегія*) - a marketing strategy emphasizing personal selling rather than mass media advertising.

Retail concentration (*Концентрація роздрібної мережі*) - refers to the market-share generally belonging to the top 4 or 5 mass distribution firms present in a regional market, as a percentage of the total.

Standardized or global advertising (*Глобальна або стандартизована реклама*) is practice of advertising the same brand or same product in the same way everywhere around the world. It looks for similarity across countries and segments to catch up a common thread to capitalize on advertng.

Topic 8. R&D in International Business

1. The role of MNCs in global R&D
2. New Product Development
3. The Location of R&D
4. Linking R&D and Marketing

1. The role of multinationals in global R&D. Multinational companies (MNCs) play a large and growing role in the world economy. They contribute about 10 percent to world GDP and about two thirds to global exports. One defining characteristic of MNCs is that they have high *knowledge and technology intensity*. MNCs are responsible for a significant share of the total Research and Development (R&D) investments world-wide. This is evidenced by the following facts:

1) they have *high ratios of R&D expenditures* relative to sales and a large fraction of their workforce is composed of *scientific, technical and other “white-collar”* workers;

2) their *share of world-wide private R&D* amounts to about 70 percent;

3) they *generate positive spillovers* to the countries and regions they are located in. They provide *channels for technology and knowledge transfers* to domestic economies hosting them. From their dominating role in scientific, vertical and horizontal innovation systems in different parts of the world, they often function as *nodes for the diffusion of knowledge and technology*. Their linkages to suppliers, other firms, research teams in different research institutions and customers, etc., imply that knowledge and technology “spills over” to different parts of the economies in which they are located. Today, MNCs seek not only to exploit knowledge generated at home in other countries, but also to source technology internationally and tap into worldwide centers of knowledge.

There are the *main reasons of R&D internationalization*:

1) in order to achieve *faster revenue growth, higher profits and increase shareholder value*, MNC invest much money and time in global R&D;

2) the ability MNCs to leverage their innovation competencies across globally dispersed subunits is *an increasingly valuable source of competitive advantage*. With the development of the globalization, many companies began to use worldwide resources to do product & service research and development. Moreover, MNCs became to rely on their subunits which are located in different countries;

3) *intensified global competition* has forced companies to innovate and develop commercially viable products and services faster. The knowledge to do so has become more multidisciplinary and more broadly located, making innovation more expensive and riskier. Innovation strategies therefore increasingly depend on global sourcing to sense new market and technology trends worldwide.

Тема 8. НДДКР у міжнародному бізнесі

1. Роль БНК у глобальних НДДКР
2. Розробка нового продукту
3. Розміщення НДДКР
4. Поєднання НДДКР та маркетингу

1. Роль БНК у глобальних НДДКР. Багатонаціональні компанії (БНК) відіграють велику і зростаючу роль у світовій економіці. Вони забезпечують близько 10% світового ВВП та близько двох третин світового експорту. Однією з визначальних характеристик БНК є те, що вони мають високу потужність у сфері знань та технологій. БНК займають значну частку загальних інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки (НДДКР) у всьому світі. Про це свідчать наступні факти: 1) вони мають *високі показники витрат на НДДКР* відносно продажів, а значна частка їхньої робочої сили складається з наукових, технічних та інших “білих комірців”; 2) *їхня частка світових приватних НДДКР* становить близько 70 відсотків; 3) вони генерують *позитивний ефект технологічного розширення* для країн та регіонів, що їх приймають. Вони забезпечують канали передачі технологій та знань у вітчизняну економіку приймаючої країни. За їхньої домінуючої ролі в наукових, вертикальних та горизонтальних інноваційних системах у різних частинах світу вони часто функціонують як *вузли для поширення знань та технологій*. Їхні зв’язки з постачальниками, іншими фірмами, дослідницькими групами в різних дослідницьких установах та клієнтами тощо, означають, що знання та технології “розповсюджуються” в різні частини країн, де вони розміщені. Сьогодні МНК прагнуть не лише використовувати в інших країнах знання, створені вдома, але й отримувати технології на міжнародному рівні та під’єднуватись до глобальних центрів знань.

Існують *основні причини інтернаціоналізації НДДКР*:

1) для досягнення *більш швидкого зростання доходів, збільшення прибутку та підвищення вартості акцій*, МНК інвестує багато грошей і часу в глобальні НДДКР;

2) здатність МНК використовувати свої інноваційні потужності у, розподілених по світу підрозділах, *є все більш цінним джерелом конкурентних переваг*. З розвитком глобалізації багато компаній почали використовувати світові ресурси для дослідження та розробки продуктів та послуг. Крім того, МНК стали покладатися на свої підрозділи, які знаходяться в різних країнах;

3) *посилення світової конкуренції* змусило компанії інноваційно розвивати комерційно життєздатні продукти та послуги швидше. Знання, щоб виконати таку задачу, стають більш багатофункціональними та більш широко розташованими, що робить інновації більш дорогими та ризикованими. Тому інноваційні стратегії все більше залежать від глобального джерела постачання, щоб бути у курсі нових ринкових та технологічних тенденцій у всьому світі.

Knowledge and technology transfer have been a great concern for company, government and institutions. The flow of knowledge from research institutions to companies have been a great concern to the developed economy of the world. This flow of technical knowledge from research institution to companies could be called *technical innovation/knowledge diffusion*.

Knowledge and technology transfer could be divided based on:

1) *geographical location*: a) **internal** transfer; b) **external** transfer. These bases of transfer as to be considered when looking at knowledge and technology transfer to and within a country or company;

2) *origin*: a) **vertical** transfer – the flow of knowledge and technology from research institution to companies; b) **horizontal** transfer – the flow of knowledge and technology among companies;

3) *access*: a) **explicit** knowledge transfer; b) **tacit** knowledge transfer.

Knowledge transfer can be defined as the process through which an organization unit is affected by the experience of another. Knowledge transfer is a key tool of technology transfer, technology cannot be transfer if there are no knowledge of what to be transferred. Therefore, knowledge transfer is very important when considering economic strength of a country or company. Knowledge transfer means the two-way transfer of ideas, research results, expertise or skills between one party and another that enables the creation of new knowledge and its use in: 1) the development of innovative new products, processes and/or services; 2) the development and implementation of public policy.

Technology transfer can be defined as inflow of technical knowledge to the market where it is sold and bought (product). Technology transfer is usually a basis for technical innovation and often is it after-effects in a form of innovation diffusion.

Technology transfers process can exists in the following main forms: 1) sales/purchase of result of the R&D work; 2) turnover of licenses, patents, utility models, know-how; 3) sales/purchase of production techniques, means of automation etc.; 4) technological advisory/consulting; 5) technical staff training; 6) exchange of technological information.

2. New Product Development. Firms that successfully develop and market new products can earn enormous returns Some examples are: 1) Du Pont's steady stream of inventions such as cellophane, nylon, Freon (used in all air-conditioners); 2) Sony's development of the Walkman and compact disc; 3) Intel's pioneering work with microprocessors; 4) Bausch & Lomb's development of contact lenses.

In the present-day world competition is as much about technological innovation as anything else. The pace of technological change has accelerated since the industrial revolution in the 18th century, and it continues to do so today. The result has been a dramatic shortening of *product life cycles*.

Передача знань та технологій має велике значення на рівнях компанії, уряду та інших установ. Потік знань від науково-дослідних установ до компаній стає вагомим питанням для розвинених економік світу. Цей потік технічних знань від дослідницького інституту до компаній можна назвати *дифузією технічних інновацій / знань*.

Передачу знань та технологій можна розділити на типи:

1) за географічним розташуванням: а) **внутрішня** передача; б) **зовнішня** передача. Ці типи передачі знань та технологій розглядаються в контексті їхнього руху в межах чи поза межами країни або компанії;

2) за походженням: а) **вертикальний** трансфер - потік знань від дослідницького інституту до компаній; б) **горизонтальний** трансфер - потік знань поміж компаніями;

3) за доступністю: а) передача **явних** знань; б) передача **неявних** знань.

Передача знань може бути визначено як процес, за допомогою якого одна організаційна одиниця зазнає впливу на основі досвіду іншої. Передача знань є ключовим інструментом передачі технології, технологія не може бути передана, якщо відсутні знання про те, що саме буде передано. Отже, передача знань є дуже важливою у контексті економічної сили країни чи компанії. Передача знань - це двосторонній трансфер ідей, результатів досліджень, досвіду або навичок між однією стороною та іншою, що дозволяє створювати нові знання та їхнє використання при: 1) розробці інноваційних продуктів, процесів та/або послуг; 2) розробці та реалізації державної політики.

Передача технологій може бути визначена як приплив технічних знань на ринок, де його продають та купують (продукт). Передача технологій зазвичай є основою для технічних інновацій та часто проявляється у формі інноваційної дифузії. Процес передачі технологій може існувати в наступних основних формах: 1) продаж/купівля результатів дослідницької роботи; 2) обмін ліцензіями, патентами, корисними моделями, ноу-хау; 3) продаж/придбання виробничих технологій, засобів автоматизації тощо; 4) технологічний консалтинг; 5) підготовка технічного персоналу; 6) обмін технологічною інформацією.

2. Розробка нового продукту. Фірми, які успішно розробляють і продають нові продукти, можуть одержувати величезні прибутки. Прикладами таких фірм є: 1) *Du Pont*, що впровадила низку успішних інновацій, таких, як целофан, нейлон, "Freon" (застосовується в усі повітряних кондиціонерах); 2) *Sony*, що домоглася успіху у виробництві плеєрів "Walkman" і компакт-дисків; 3) *Intel*, що незмінно посідає панівне становище у виробництві нових мікропроцесорів для персональних комп'ютерів; 4) розробка контактних лінз *Vausch & Lomb*.

У сьогоdnішньому світі в технологічних інноваціях, як і в будь-якій іншій сфері, існує конкуренція. З часів промислової революції, що почалася у XVIII ст., темпи технологічних змін прискорилися і продовжують зростати. Завдяки цьому *життєві цикли продуктів* значно скоротилися.

Technological innovation is both *creative* and *destructive*. An innovation can make established products obsolete overnight. At the same time an innovation can make a host of new products possible. Witness recent changes in the electronics industry. For 40 years before the early 1950s, vacuum valves were a major component in radios and then in record players and early computers. The advent of transistors destroyed the market for vacuum valves, but at the same time it created new opportunities connected with transistors. Transistors took up far less space than vacuum valves, creating a trend toward miniaturization that continues today. The transistor held its position as the major component in the electronics industry for just a decade. In the 1970s microprocessors were developed, and the market for transistors declined rapidly. At the same time, however, the microprocessor created yet another set of new-product opportunities - handheld calculators (which destroyed the market for slide rules), compact disc players (which destroyed the market for analog record players), personal computers (which destroyed the market for typewriters), to name a few.

This process of “*creative destruction*” unleashed by technological change makes it critical that a firm stay on the leading edge of technology, lest it lose out to a competitor’s innovations. This not only creates a need for the firm to invest in R&D, but it also requires the firm to establish R&D activities at those locations around the globe where expertise is concentrated. Moreover leading-edge technology on its own is not enough to guarantee a firm’s survival. The firm must also apply that technology in developing products that satisfy consumer needs. To do that the firm needs to build close links between marketing and R&D. This is difficult enough for the domestic firm, but it is even more problematic for the international business competing in an industry where consumer tastes and preferences differ from country to country.

3. The Location of R&D. By and large, ideas for new products are stimulated by the interactions of scientific research, demand conditions, and competitive conditions. Other things being equal, the rate of new-product development seems to be greater in countries where: 1) more money is spent on basic and applied research and development; 2) demand is strong; 3) consumers are affluent; 4) competition is intense.

Basic and applied research and development discovers new technologies and then commercializes them. Strong demand and affluent consumers create a potential market for new products. Intense competition between firms stimulates innovation as the firms try to beat their competitors and reap potentially enormous first-mover advantages that result from successful innovation.

Технологічна інновація має як *творчий*, так і *деструктивний* характер. Вона може спричинити старіння продуктів протягом доби. Однак інновація, з іншого боку, дає змогу виробляти діапазон нової продукції. Узяти хоча б нещодавні зміни в галузі електроніки. Протягом 40 років, до початку 1950-х, .головним компонентом у виробництві радіо, а пізніше - програвачів та перших моделей комп'ютерів були вакуумні електронні лампи. Поява транзисторів зруйнувала ринок вакуумних ламп, проте водночас створила нові можливості використання транзисторів. Транзистори займають значно менше місця, ніж вакуумні лампи, формуючи тенденцію до мініатюризації, що триває по сьогоднішній день. Транзистори були головним компонентом в електронній галузі всього десять років. У 1970-х роках з'явилися мікропроцесори, що призвело до швидкого занепаду ринку транзисторів. Мікропроцесори допомогли створити цілу низку нової продукції - кишенькові калькулятори (які поклали край ринку логарифмічних лінійок), компактні дискові плеєри (що зруйнували ринок свого аналогу - програвачів платівок), персональні комп'ютери (що призвели до занепаду ринку друкарських машинок) та багато інших речей.

Така "*творча руйнація*", спричинена технологічними змінами, дозволяє фірмам посідати панівне становище в технології, якщо тільки цього не домагаються їхні конкуренти. Це не тільки вимагає від фірми інвестувати гроші в науково-дослідницьку діяльність, але примушує фірму розгортати цю діяльність у місцях зосередження досвіду. Крім того, самих лише провідних позицій у технології недостатньо для виживання фірми. Фірма, крім того, мусить застосувати цю технологію у створенні продуктів, які задовольняють потреби споживачів. Для цього фірма мусить налагодити тісний зв'язок між науково-дослідницькою діяльністю та маркетингом. Це досить складне завдання для вітчизняної фірми, однак ще складніше для міжнародної компанії, що конкурує в тій галузі, де смаки та уподобання споживачів у різних країнах відрізняються.

3. Розміщення НДДКР. Ідеї нових продуктів значною мірою стимулюються взаємодією наукових досліджень, умовами попиту та конкуренції. За рівності всіх інших умов, темпи розробки нової продукції, як видається, є найшвидші у тих країнах, де: 1) багато коштів витрачається на базові та прикладні дослідження і створення продукту; 2) значний базовий попит; 3) заможні споживачі; 4) інтенсивна конкуренція.

Фундаментальна і прикладна науково-дослідницька діяльність дає можливість виявляти нові технології, а потім комерціалізувати їх. Значний попит та заможні споживачі створюють потенційний ринок для нових продуктів. Інтенсивна конкуренція між фірмами стимулює інноваційну діяльність, оскільки фірми прагнуть випередити своїх конкурентів, щоб використати потенційно величезні переваги першовідкривачів, які створюються завдяки успішним інноваціям.

For most of the post-World War II period, the country that ranked highest on these criteria was the United States. The United States devoted a greater proportion of its gross domestic product (GDP) to R&D than any other country did. Its scientific establishment was the largest and most active in the world. U.S. consumers were the most affluent in the world, the market was large, and competition among U.S. firms was brisk. Due to these factors, the United States was the lead market, the market where most new products were developed and introduced. Accordingly it was the best location for R&D activities; it was where the action was.

Since the late 1970s things have been changing fast. The U.S. monopoly on new-product development has disappeared. Although U.S. firms are still at the leading edge of many new technologies, Japanese and European firms are also strong players. It is no longer appropriate to consider the United States the lead market. It is questionable if any country is. To succeed today it is often necessary to simultaneously introduce new products in all major industrialized markets. Since leading-edge research is now carried out in many locations around the world, the argument for centralizing R&D activity in the United States is now much weaker than it was two decades ago. (It used to be argued that centralized R&D eliminated duplication.) Much leading-edge research is now occurring in Japan and Europe, and it makes sense for many firms to disperse their R&D activities to those locations. Such dispersion allows a firm to stay close to the center of leading-edge activity to gather scientific and competitive information and to draw on local scientific resources. This may result in some duplication of R&D activities, but the cost disadvantages of duplication are outweighed by the advantages of dispersion.

For example, to expose themselves to the research and new-product development work now being done in Japan, many U.S. firms have recently set up satellite R&D centers in Japan. A few of the U.S. firms that have established R&D facilities in Japan are Coming, Texas Instruments, IBM, Digital Equipment, Procter & Gamble, Upjohn, Pfizer, Du Pont, and Monsanto.

4. Linking R&D and Marketing. Although a firm that is successful at developing new products may earn enormous returns, new-product development is a very risky business with a high failure rate. One estimate suggests 80 to 88 percent of all research and development projects either fail to produce a marketable product or produce a product that fails to earn an economic return in the marketplace. Another study found that 45 percent of new products introduced into the marketplace did not meet their profitability goals.

Despite this high failure rate, some firms seem consistently better than others at successfully introducing new products. Firms such as 3M, Sony, and Matsushita have well-earned reputations for successful innovation.

У період після другої світової війни найкраще відповідали цим критеріям Сполучені Штати. Вони виділяли більшу, ніж будь-яка інша країна, частку свого валового внутрішнього продукту (ВВП) на науково-дослідницьку діяльність. Науковий потенціал США був найбільшим та найактивнішим у світі. Американські споживачі мали високий рівень достатку, ринок був великим, а конкуренція між фірмами - жвавою. Завдяки цим чинникам Сполучені Штати стали ринком, де проектувалися та вироблялися нові продукти. Відповідно, США виявилася оптимальною країною для НДД; саме тут розгорталася ця діяльність.

З кінця 70-х років ситуація швидко змінювалася. Монополія США на розробку нових продуктів істотно послабилася. Хоча американські фірми досі посідають панівне становище у багатьох нових технологіях, великого значення набули також японські та європейські фірми. Попри те що Сполучені Штати вже недоцільно розглядати як провідний ринок, постає питання, чи будь-яка інша країна заслуговує такого звання. Щоб домогтися сьогодні успіху, часто необхідно водночас впроваджувати нові продукти на ринки всіх найбільших індустріальних країн. Оскільки найпередовіші дослідницькі роботи сьогодні проводяться у багатьох країнах світу, аргумент на користь централізації НДД з Сполучених Штатів зараз має менше ваги, ніж двадцять років тому. (Як вважалося централізація НДД усуває дублювання функцій). Тепер багато перспективних досліджень здійснюється в Японії та Європі. Розпорошення НДД по цих країнах дає змогу фірмі дотримуватися центральних позицій у дослідницькій діяльності, щоб збирати наукову та конкурентну інформацію, і покладатися на місцеві наукові ресурси. Це може призвести до певного дублювання НДД, однак цей недолік компенсується перевагами від розпорошення.

Наприклад, щоб бути в курсі дослідницької діяльності та розробки нових продуктів у Японії, Сполучені Штати створили в цій країні супутникові центри НДД. До американських фірм, які створили в Японії підприємства НДД, належать "Coming", "Texas Instruments", "IBM", "Digital Equipment", "Procter & Gamble", "Upjohn", "Pfizer", "Du Pont" та "Monsanto".

4. Поєднання НДДКР та маркетингу. Хоча фірма, яка успішно створює нові продукти, може одержувати величезні прибутки, розробка нової продукції є дуже ризикованою справою, часто пов'язаною з невдачами. Як показали результати одного дослідження, від 80 до 88 відсотків усіх дослідницьких проектів або не здатні забезпечити виробництво конкурентоспроможного продукту, або забезпечують виробництво продукту, що не є прибутковим на ринку. За результатами іншого дослідження, 45 відсотків нових продуктів не забезпечують прибутковості.

Незважаючи на такий високий показник невдач, деякі фірми, незмінно є кращими за інших в успішному впровадженні нових продуктів. Компанії, такі як 3М, Sony та Matsushita, заробили репутацію успішних новаторів.

One reason for these firms' success seems to be that they build close links between their R&D activities and their marketing functions to ensure new products are tailored to consumer needs. Many new products fail because they are not adequately commercialized. For example, many of the early personal computers failed to sell because the user needed to be a computer programmer to use them; their technology had not been commercialized. Steve Jobs of Apple Computer realized that if the technology could be made "user friendly," the market for it would be enormous.

The need to adequately commercialize new technologies poses special problems in the international business, since commercialization may require different versions of a new product to be produced for different countries. To do this the firm must build close links between its R&D centers and its various country operations. This may require R&D centers in North America, Asia, and Europe that are closely linked by formal and informal integrating mechanisms with marketing operations in each country in their regions.

A global marketing strategy, which views the world's consumers as similar in their tastes and preferences, is consistent with the mass production of a standardized output. By mass producing a standardized output, the firm can realize substantial unit cost reductions from experience curve and other scale economies. On the other hand ignoring country differences in consumer tastes and preferences can lead to failure. Thus an international business's marketing function needs to determine when product standardization is appropriate and when it is not. Similarly the firm's R&D function needs to develop globally standardized products when appropriate as well as products customized to local requirements when they are needed.

A critical aspect of the marketing function is identifying gaps in the market so that new products can be developed to fill those gaps. Developing new products requires R&D; thus the linkage between marketing and R&D. Specifically new products should be developed with market needs in mind, and only marketing can define those needs for R&D personnel. Moreover only marketing can tell R&D whether to produce globally standardized or locally customized products. Consistent with this, academic research has long maintained that a major factor of success for new-product introductions is the closeness of the relationship between marketing and R&D. The closer the linkage, the greater the success rate.

Однією з причин успіху цих фірм є те, що вони створюють тісні зв'язки між їхньою діяльністю в галузі НДДКР та їхніми маркетинговими функціями, щоб гарантувати, що нові продукти будуть адаптовані до потреб споживачів. Багато нових продуктів зазнають невдач через те, що вони є недостатньо комерціалізованими. Наприклад, багато які з раних персональні комп'ютерів не змогли продати, тому що для їхнього використання користувачеві був потрібен комп'ютерний програміст; їхня технологія не була комерційною. Стів Джобс з Apple Computer зрозумів, що, якщо технологія може бути "зручною для користувачів", ринок для нього буде величезним.

Необхідність адекватно комерціалізувати нові технології створює особливі проблеми в міжнародному бізнесі, оскільки для комерціалізації можуть знадобитися різні варіанти нового продукту для різних країн. Для цього фірма повинна побудувати тісні зв'язки між своїми центрами НДДКР та різними операціями в країні. Це може вимагати дослідницьких центрів у Північній Америці, Азії та Європі, які тісно пов'язані формальними та неформальними механізмами інтеграції з маркетинговими операціями в кожній країні регіонів.

Стратегія глобального маркетингу, за якою всі споживачі світу мають подібні смаки та уподобання, узгоджується з практикою масового виробництва стандартизованої продукції. Виробляючи стандартизований продукт у масових масштабах, фірма може домогтися значного скорочення витрат на одиницю продукції завдяки економії за рахунок масштабів та за рахунок кривої досвіду. Однак нехтування відмінностями у смаках та уподобаннях споживачів різних країн може призвести до поразки. Тому функцією маркетингу міжнародної фірми є: визначити у кожному випадку доцільність стандартизації продукту. Так само, завданням НДД фірми є: за потреби розробити глобально стандартизований продукт, а також продукти, пристосовані до місцевих вимог.

Вирішальним аспектом функції маркетингу є визначення незаповнених ринкових ніш та розробка нових продуктів, що мають заповнити їх. Розробка нової продукції вимагає науково-дослідницької діяльності; це і є сполучною ланкою між маркетингом та НДД. Нову продукцію слід розробляти з урахуванням потреб ринку, і тільки маркетинг може визначити ці потреби для персоналу відділу НДД. Більше того, тільки функція маркетингу може поінформувати відділ НДД, що виробляти - стандартизовану в глобальному масштабі чи пристосовану до місцевих умов продукцію. З результатів наукових досліджень давно відомо, що головним чинником успішного впровадження нового продукту є тісний зв'язок між маркетингом та НДД. Чим тісніший цей зв'язок, тим більша ймовірність успіху.

GLOSSARY

Creative destruction [by Joseph Schumpeter] (“*Творча руйнація*”) is a process through which something new brings about the demise of whatever existed before it. This occurs when innovation deconstructs long-standing arrangements and frees resources to be deployed elsewhere.

Explicit knowledge (*Експліцитні/явні знання*) - articulated knowledge, expressed and recorded as words, numbers, codes, mathematical and scientific formulae, and musical notations. Explicit knowledge is easy to communicate, store, and distribute and is the knowledge found in books, on the web, and other visual and oral means (for example, formulae, product cost, etc.).

External knowledge and technology transfer (*Зовнішня передача знань та технологій*) - knowledge and technology transfer between countries or companies.

Horizontal technology transfer (*Горизонтальний трансфер технологій*) – the flow of knowledge and technology among companies.

Innovation (*Інновація*) - the process of translating an idea or invention into a good or service that creates value or for which customers will pay.

Innovation/knowledge diffusion (*Дифузія інновацій/знань*) - flow of technical knowledge from research institution to companies.

Internal knowledge and technology transfer (*Внутрішня передача знань та технологій*) - knowledge and technology transfer within a country or company.

Knowledge transfer (*Передача знань*) - the process through which an organization unit is affected by the experience of another.

Product innovation (*Інновація продукту*) - the development and market introduction of a new, redesigned or substantially improved good or service.

Product life cycle (*Життєвий цикл продукту*) is the cycle through which every product goes through from introduction to withdrawal or eventual demise. In summary, it is the journey from “new and exciting” to “old and dated”.

Research and development (R&D) (*Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи - НДДКР*) refers to the investigative activities a business conducts to improve existing products and procedures or to lead to the development of new products and procedures.

Spillover effect (*Побічний ефект / ефект переливу*) refers to the impact that seemingly unrelated events in one nation can have on the economies of other nations.

Tacit knowledge transfer (Імпліцитні/неявні знання) - unwritten, unspoken, and hidden vast storehouse of knowledge held by practically every normal human being, based on his or her emotions, experiences, insights, intuition, observations and internalized information. Tacit knowledge is integral to the entirety of a person's consciousness, is acquired largely through association with other people, and requires joint or shared activities to be imparted from one to another (for example, “know-how”, experience, intuition, etc.).

Technological intensity (Технологічна інтенсивність) refers to the degree to which machines, and technology generally, substitute for autonomous human action in a production task.

Technology transfer (Передача технологій) - inflow of technical knowledge to the market where it is sold and bought.

Vertical technology transfer (Вертикальний трансфер технологій) – the flow of knowledge and technology from research institution to companies.

A ***white-collar worker*** (“Білий комірець”) is a person who performs professional, managerial, or administrative work. White-collar work may be performed in an office or other administrative setting.

Список рекомендованої літератури:

1. Дениелс Джон Д. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции / Дениелс Джон Д., Радеба Ли Х. – М.: “Дело Лтд”, 1994. – 784 с.
2. Основи міжнародного бізнесу: Словник-довідник/Научн.ред. С.И.Долгов, отв. Склад. В.В.Васильев. - М.: Изд-во БЕК, 1997.-474 с.
3. Герчикова И.Н. Міжнародна комерційна справа. Практикум: Навчань. посібник для вузів. - М.: Банки і біржі, ЮНИТИ-ДАНА, 1999. - 527с.
4. Barnet R.J. Global imperial corporations and the New World order dreams / Barnet R.J., Cavanagh J.. – N.Y. – 1994. – P. 8.
5. Casson M. Multinationals and World Trade / Casson M. et al. – London, 1986. – P. 11 – 17.
6. Cateora P. International Marketing / Cateora Philip R. - 8th ed. – IRWIN, INC., 1993, 776 p.
7. Charles W.L. Hill. International Business. Competing in the Global Marketplace / Charles W.L. Hill/ - Second Edition. Irwin McGraw-Hill. Postscript. – 1997. - 630 p.
8. Czinkota M.R. International Business / Czinkota M.R., Ronkainen I.A., Moffett M.H. - 3-ed. – Orlando: The Dryden Press, 1997. – 748 p.
9. Gilpin R. The Political Economy of International Relations / Robert Gilpin. - Princeton University Press. – 1987. – 500 p.
10. Leviathans: multinational corporations and the new global history / [edited by Alfred D. Chandler, Jr., Bruce Mazlish]. - Cambridge University Press, 2005 – 249 p.
11. Organization Theory and the Multinational Corporation / [Edited by Sumantra Ghoshal and D.Eleanor Westney]. - Second edition. - Palgrave Macmillan. – 2005. – 345 p.
12. Rugman A. Regional and Global Strategies of Enterprises / A.Rugman, A.Verbeke // Duke University JIBS and CIBER Conference on Emerging Frontiers in International Business Research. - UK. – 2003. – March. – P. 2.
13. Rugman A. Retail Multinationals and Globalization. The Evidence is Regional / A.Rugman and S.Girod // European Management Review. – 2003. - №21 (1). – P. 24 – 37.
14. Chibba M. Globalization and International Business as Interdependent Phenomena / M. Chibba, 2015. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/globalization-international-business-interdependent-phenomena-chibba>
15. The Marketing Mix 4P's and 7P's Explained. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://marketingmix.co.uk>
16. WebFinance Inc. BusinessDictionary. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.businessdictionary.com>

Навчально-методичне видання

Міжнародний бізнес / International Business

Опорний конспект лекцій / Course Manual

Укладачі: Михайлина Діана Георгіївна,
Саєнко Олександр Сергійович

Відповідальний за випуск: О.С.Саєнко

Літературний редактор: О.В.Лупул

Свідоцтво про державну реєстрацію
ДК № ... від...

Підписано до друку . Формат 60×84/16
Папір офсетний. Друк офсетний. Умов. друк. арк..
Обл.-вид. арк.. Зам. Тираж

Друкарня видавництва “Рута” Чернівецького національного університету
58012, Чернівці, вул. Коцюбинського, 2