Министерство высшего и средне - специального образования

Ташкентский Государственный Авиационный Институт

Кафедра Маркетинг в авиа отрасли

Реферат на тему:

Организация международного

бизнеса

Выполнил:

Принял:

г. Ташкент 2006 г.

### 

### 

**Оглавление :**

### 1 Организация международного бизнеса

### 1.1.Основные формы организации международного бизнеса

### 1.1.1. Международный стратегический альянс

### 1.1.2. Многонациональная компания

### Цели международной интеграции

### Доступ к новым рынкам

### Доступ к новым источникам ресурсов

### Достижение конкурентных преимуществ

### Повышение эффективности

### 1.2.5. Снижение рисков

### Организация международного бизнеса

Одной из основных тенденций, характеризующих мировую экономику на современном этапе развития, является ее глобализация. При этом, во-первых, возрастает межгосударственная и межфирменная конкурентная борьба за экономические ресурсы и рынки сбыта, во-вторых, происходит поэтапное развитие межгосударственных союзов сопряженных стран, создаваемых с целью достижения глобальных преимуществ перед общими конкурентами на мировом рынке (ЕС, НАФТА, АСЕАН и др.). Интеграционные процессы на региональном, межгосударственном уровне постепенно приводят к ослаблению значимости отдельных национальных экономик. С другой стороны, глобализация вызвала новые стратегические подходы во многих отраслях.

Одновременно мощный импульс развития получает интеграционная хозяйственная деятельность на уровне компаний: все возрастающий уровень международной конкуренции вынуждает компании искать пути объединения потенциалов и сотрудничества в борьбе за выживание либо рыночное лидерство. Установление деловых партнерских отношений между компаниями различных стран и создание деловых структур различной степени интегрированности - одна из самых распространенных организационных стратегий в последние десятилетия.

Сотрудничая между собой, фирмы все чаще образуют стратегические альянсы. С середины 1980-х г. их число в мире ежегодно возрастало более чем на 25%, 6% всех доходов, получаемых 1000 крупнейших корпораций США, приходится на альянсы, что в четыре раза превысило показатель 1987

Стремление к более глубокой интеграции проявилось в последнее десятилетие, в частности, в мощном всплеске сделок по слиянию фирм и банков в США, Европе и Азии, причем с точки зрения как количества слияний, так и их объема. К числу наиболее известных примеров можно отнести недавние объединения банковских групп Citibank и Travellers, телекоммуникационных компаний WorldCom и MCI, автогигантов Daimler и Chrysler, нефтяных компаний British Petroleum и Amoco. Важной особенностью таких сделок и соглашений, в особенности крупномасштабных, является их международный, межнациональный характер, в результате чего возникает транснациональная кооперация.

### 1.1.Основные формы организации международного бизнеса

В практике современного международного бизнеса выработаны разнообразные, в том числе достаточно гибкие, формы международной кооперации, к числу которых относятся:

лицензионный договор - использование авторского права, товарного знака, патента;

сопроизводство - изготовление комплексного изделия или его компонент одним из зарубежных партнеров;

контракт-менеджмент - передача одним из партнеров другому ноу-хау в области менеджмента;

франчайзинг - выдача лицензии на определенную деятельность с предоставлением дополнительной управленческой, маркетинговой и технологической поддержки;

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

совместное предприятие - одна из распространенных форм стратегичского альянса, сопряженная с созданием новой компании юридически и экономически самостоятельными предприятиями;

многонациональная компания - наиболее "жесткая" форма международного сотрудничества, основанная на механизме акционерного участия и/или других способах корпоративного контроля.

### 1.1.1. Международный стратегический альянс

Международный стратегический альянс (МСА) представляет собой относительно продолжительное по времени межорганизационное соглашение по сотрудничеству, которое предусматривает совместное использование ресурсов и/или структур управления двух или более самостоятельных организаций, расположенных в двух или более странах, для совместного выполнения задач, связанных с корпоративной миссией каждой из них.

В широком смысле к МСА относятся функциональные соглашения (например, по совместным научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам, развитию производства, совершенствованию продукции, консорциумы и др.), соглашения об участии в активах как с созданием новой организации (например, совместные предприятия), так и без образования новой организации (взаимный обмен акциями, приобретение небольшой доли участия). Таким образом, МСА являются функциональными структурами, основанными на формальном или неформальном договоре. Организации-учредители осуществляют совместное управление и контроль за совместной деятельностью.

Международный стратегический альянс отличает:

происхождение партнеров по крайней мере из двух различных стран;

стратегическая значимость для каждого партнера.

Исторически международные стратегические альянсы предшествовали национальным. В то же время на пути к созданию общего рынка в странах Европейского Союза возникла гибридная форма международных и национальных альянсов. Ведущие национальные фирмы Европы вступили в консорциумы, чтобы совместно реагировать на вызов, брошенный конкурентами из США и Японии. Примером внутриевропейского межфирменного сотрудничества явился ряд совместных научно-технических программ, в том числе ESPRIT (информационные технологии), BRITE (новые материалы), RACE (телекоммуникации).

Стратегическая значимость альянса для участников достигается за счет межорганизационных соглашений, которые:

компенсируют слабые стороны или создают конкурентные преимущества участников;

соответствуют долгосрочным стратегическим планам партнеров;

имеют целенаправленные "рациональные цели для связей одной фирмы с другой".

В прошлом союзы фирм, с точки зрения мотивации их создания, зачастую были ограниченными. В качестве цели могло ставиться достижение определенных объемов продаж на рынках отдельных товаров. Однако начиная с 1980-х гг. при создании альянсов компании все чаще ставят перед собой более далеко идущие цели. Посредством сотрудничества фирма-участница может внедриться на новые рынки, получить доступ к новым технологиям, обеспечить экономию за счет "эффекта масштаба", преодолеть государственные и инвестиционные барьеры либо быстрее, чем действуя самостоятельно и используя рыночные трансакции (сделки), либо дешевле, чем путем приобретения другой фирмы или слияния с ней. МСА стали жизненно важным элементом организационной структуры компаний, устойчивое преимущество которых в возрастающей степени зависит не только от способности оптимально использовать внутренние ресурсы для реализации стратегических целей, но и от характера отношений с партнерами, являющимися настоящими или потенциальными конкурентами.

Вне зависимости от формы и структуры всем альянсам присуща определенная интеграция между партнерами - в меньшей степени, чем при поглощении или слиянии, но в большей, чем при простых отношениях купли-продажи. Именно на этой стороне альянсов акцентирует внимание М. Портер, определяя их как "долгосрочные соглашения между фирмами, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния фирм".

Какими свойствами должны обладать международные межорганизационные соглашения, чтобы их можно было классифицировать как МСА? Во-первых, комбинация ресурсов партнеров должна быть направлена на создание ценности, общая величина которой превышала бы ценность, созданную при раздельном использовании ресурсов. Такой тип синергии распространен во многих современных видах деятельности, особенно в отраслях высоких технологий. Второй особенностью является то, что две или более организации, объединенные для реализации согласованных целей, остаются независимыми после формирования альянса. В-третьих, фирмы-партнеры совместно делят выгоды от функционирования альянса и осуществляют совместный контроль. Наконец, в-четвертых, организации-партнеры оказывают постоянную поддержку одному или нескольким стратегическим направлениям деятельности альянса, например развитию технологии, производству продукции и т. п.

Отметим, что ни один из партнеров по альянсу не может контролировать процесс принятия стратегических решений по широкому кругу проблем бизнеса другим партнером (партнерами). В противном случае, альянс перерастает в более интегрированную форму кооперации - финансово-промышленную группу с доминирующей ролью головной компании.

Международные стратегические альянсы играют заметную роль в жизнедеятельности ключевых отраслей мировой экономики. Это наглядно видно на примере распределения по отраслям МСА, базирующимся в США:

производство компьютеров - 7,3%;

фармацевтика - 6,8%;

добывающая промышленность - 5,9%;

автомобилестроение - 5,4%;

продукты питания и напитки - 4,6%;

аэрокосмическая промышленность - 4,1%;

металлургия - 4,0%;

телекоммуникации - 8,0%;

индустрия развлечений - 6,2%;

финансы - 5,3%;

производство программных продуктов - 2,6%;

электроэнергетика, газо- и водоснабжение - 1,9%.

Относительно высокая концентрация МСА в производстве компьютеров, фармацевтике, автомобилестроении, аэрокосмической промышленности и сфере развлечений объясняется, в частности, тем, что компании ищут пути сотрудничества с целью снижения характерных для этих отраслей высоких издержек по входу в отрасль, высоких тарифных и/или нетарифных барьеров, значительных технологических и операционных рисков.

### 1.1.2. Многонациональная компания

Многонациональная компания (МНК) является одной из наиболее сложных форм организации международного бизнеса. Такая компания использует международный подход в поиске заграничных рынков и при размещении производства, а также комплексную глобальную философию бизнеса, предусматривающую хозяйственную деятельность как внутри страны происхождения, так и за ее пределами.

Организация, формы и структурные особенности различных МНК могут быть достаточно разнообразными. Тем не менее можно выделить следующие основные принципы, лежащие в основе МНК и отличающие эту форму организации международного бизнеса от других форм международного бизнеса, в частности МСА:

1. корпоративная целостность, основанная на принципе акционерного участия;

2. ориентация на достижение единых для компаний МНК стратегических целей и решение общих стратегических задач;

3. наличие единой управленческой вертикали (с различной степенью жесткости) и единого центра контроля в виде холдинговой компании, банка либо группы взаимосвязанных компаний;

4. бессрочный характер существования МНК. Наряду с термином "многонациональный" для определения бизнеса, ведущего международные операции по всему миру, часто используют понятия "мировой" или "глобальный". При этом предполагается, что менеджмент глобальной компании:

5. применяет глобальный, интегрированный подход к бизнесу с целью поиска новых рыночных возможностей, оценки возможных угроз для бизнеса со стороны конкурентов, поиска новых ресурсов для расширения деятельности (включая человеческие и финансовые ресурсы);

6. стремится закрепить присутствие компании на ключевых страновых (региональных) рынках;

7. ориентирован на поиск общих черт, присущих различным географическим рынкам.

На сегодняшний день МНК, превратившись в транснациональные группы компаний производственного, торгового, финансового и научно-исследовательского профиля, не только остаются опорой экономик развитых стран, но и превратились в одну из главных сил мирового хозяйства. Так, если в 1976 г. число МНК оценивалось в 11 000 (с более чем 86 000 зарубежных подразделений), то к началу 1990-х гг. их число перевалило за 35 000 (147 000. зарубежных филиалов). Сегодня в мире действует порядка 40 000 МНК, имеющих около 200 000 подразделений в 150 странах.

МНК лидируют в мировой экономике по различным показателям. В 1996 г. общий объем продаж МНК составил 5,5 триллиона долларов, или 25% мирового ВВП. На МНК приходится, по разным оценкам, от 1/4 до 1/3 мировой торговли. В середине 1990-х гг. активы 500 крупнейших небанковских МНК превысили 30 триллионов долларов, причем 40% активов было размещено за пределами стран, в которых учреждены головные компании. Общая численность занятых в МНК превышает 70 миллионов человек. Аналогичная картина наблюдается и в банковской сфере: из 300 крупнейших банков мира около 100 являются транснациональными, при этом около 2/3 операций они ведут в своих государствах и 1/3 - за границей.

По сути, именно МНК превратили мировую экономику в подлинно международное производство, дали импульс развитию научно-техническому прогрессу в различных его проявлениях, обеспечили повышение технического уровня и качества продукции, рост эффективности производства. Особо следует выделить значение МНК с позиции совершенствования форм менеджмента и организации предприятия, управления его коммерческим, производственно-технологическим и кадровым потенциалом. С этим связано значение, которое придается рассмотрению особенностей организации и управления формируемых МНК интегрированных структур в курсе международного менеджмента.

### 1.2. Цели международной интеграции

Рост и развитие международного бизнеса вызваны действием ряда взаимовлияющих факторов, приводящих к глобализации производства и маркетинга:

1. Достижения в области компьютерных технологий и телекоммуникаций привели к бурному росту взаимообмена информацией и идеями через границы государств, что позволяет потребителям больше узнать о зарубежных товарах. Так, распространение спутникового и кабельного телевидения, а также Интернет способствует формированию глобального спроса на определенные товары или услуги. Глобальные сети телекоммуникаций позволяют менеджерам компаний координировать деятельность персонала по разработке, внедрению, производству и продажам продукции на многочисленных предприятиях по всему миру.

2. Правительства многих стран последовательно снижают барьеры для инвестиций и торговли, что открывает новые рынки для международных компаний. Так, большинство стран Восточной Европы приняли законодательные акты, стимулирующие внешнеторговые операции и прямые инвестиции из-за рубежа.

3. Существует тенденция к унификации и объединению в рамках мирового сообщества. Например, в европейских странах, подписавших Маастрихтские соглашения о создании Европейского Союза, с 1993 г. создается единый рынок товаров, услуг, капитала и трудовых ресурсов, а с 1999 г. действует Европейский монетарный союз одиннадцати государств и происходит переход на единую валюту - евро. Реализация этой стратегии предоставляет компаниям огромные рыночные возможности уже в ближайшей перспективе.

В то же время по-прежнему сохраняются различия многих национальных рынков, а также присущие им несовершенства, выражающиеся, в частности, в относительной дешевизне отдельных ресурсов (сырья, труда, технологий, капитала). Использование таких различий и несовершенств позволяет участникам международной кооперации осуществлять, с одной стороны, глобальный рост своего бизнеса, снижение издержек производства, повышение прибыли, а с другой - привлечение для этого международных ресурсов. Все это обеспечивает финансовую устойчивость международных интегрированных структур бизнеса по отношению к кризисам и потрясениям различного рода.

За счет международной интеграции компании достигают разнообразные цели:

доступ к новым рынкам, преодоление государственных торговых и инвестиционных барьеров;

доступ к новым источникам ресурсов - материальных, финансовых, трудовых, технологических, информационных, организационных;

достижение конкурентных преимуществ, устранение или смягчение конкуренции в интересах партнеров;

экономия на расширении масштабов производства, рационализация производства, повышение его эффективности, использование преимуществ вертикальной интеграции;

снижение риска.

### 1.2.1. Доступ к новым рынкам

Эта цель достигается за счет преодоления правовых ограничений вхождения на зарубежный рынок, открытия благоприятных рынков с точки зрения каналов сбыта и поступления ресурсов, повышения эффективности использования производственных мощностей.

Одной из основных причин образования международной интегрированной структуры может являться установление долгосрочных отношений с местными фирмами для проникновения на зарубежные рынки. Организации принимающих стран могут принадлежать к сети местных поставщиков, дистрибьютеров, заказчиков, к которым иностранные партнеры могут присоединиться через альянс или путем включения в МНК.

Важным аспектом вхождения в новый рынок являются торговые ограничения со стороны правительства принимающей стороны. В частности, эти ограничения были первопричиной образования союзов МНК с фирмами и правительствами развивающихся стран. Кроме того, действующее (или ожидаемое) местное законодательство, требующее от иностранных компаний вступления в альянсы с местными партнерами либо определяющее их минимальный процент участия в местной организации, также приводит к созданию международной интегрированной структуры. Следует, впрочем, признать, что требования закона и протекционистские меры правительства являются меньшими по значимости факторами в сравнении с такими, как, например, получение доступа к новым ресурсам или достижение экономии на издержках за счет "эффекта масштаба".

### 1.2.2. Доступ к новым источникам ресурсов

Посредством международной интеграции компании получают возможность доступа к дополнительным, возможно более дешевым, материальным, финансовым, трудовым, информационным и другим ресурсам зарубежных стран: МСА - через своих иностранных партнеров, МНК - через свои зарубежные предприятия.

На начальной стадии удовлетворяются потребности в сырье (комплектующих), производственных мощностях, зданиях, сооружениях, в финансовых ресурсах, а также потребности в персонале (за счет доступа к дешевой и квалифицированной рабочей силе, а также обеспечения предприятий кадрами линейных и функциональных менеджеров).

В современных условиях не менее важное значение приобретает доступ к информационным и технологическим ресурсам:

 знание национальной экономики, политики и культуры, условий и особенностей национальной деловой среды (местное законодательство, государственное регулирование);

 знание современной деловой практики, традиций, методов работы на рынке;

 передача знаний в области маркетинга и менеджмента;

 передача технических ноу-хау, доступ к новым технологиям, результатам научных исследований. Фактор "знания рынка", включающий понимание социально-культурной и конкурентной среды, имеет особенно важное значение в том случае, если культурные различия между страной базирования фирмы и страной предполагаемой деятельности велики. Зачастую (по крайней мере на начальном этапе вхождения в новый рынок) организации предпочитают создать совместное предприятие с местной фирмой, чтобы получить необходимые знания о рынке. Особенное значение при этом имеет развитие конкурентных преимуществ, порождающих поток инноваций на стадиях разработки продукции, производства и маркетинга. Такие устойчивые преимущества являются коллективным знанием, присущим международному бизнесу и делающим возможным координацию разнообразного производственного опыта и интеграцию различных технологий.

### 1.2.3. Достижение конкурентных преимуществ

Рост компетенции, лежащей в основе конкурентного преимущества фирмы, во многом зависит от ее способности воспринимать новые навыки и знания в области производства и менеджмента. Наиболее быстро "генерирующие" новую информацию компании оказываются более конкурентоспособными. В то же время помимо создания нового знания внутри организационных рамок самой фирмы существует возможность получать информацию от других участников рынка. Движимые конкуренцией на международных рынках фирмы создают интегрированные структуры бизнеса, в том числе с целью совершенствования совокупности своих знаний и опыта, как актива, имеющего большее значение для результатов деятельности, чем даже запатентованная технология.

Отметим, что развитие партнерских отношений между иностранными и местными фирмами может рассматриваться как жизненно важная функция организации, направленная на достижение конкурентных преимуществ. Практика подтверждает это мнение.

По утверждению Д. Файтса, председателя совета директоров американской машиностроительной компании Caterpillar, в основе успешного противостояния основному конкуренту, японской фирме Komatsu, лежат тесные партнерские отношения со 186 независимыми дилерами, обслуживающими по всему миру машины и дизельные моторы, произведенные Caterpillar. При этом дилеры используются как источники информации по рынкам, агенты, консультанты, имеют полномочия решать на месте многие из возникающих проблем. "Наши дилеры, - подчеркивает Файтс, - играют жизненно важную роль почти в любом аспекте нашего бизнеса, в том числе в проектировании продукции и поставке, обслуживании и управлении запасами запасных частей".

Чтобы преумножить знания и опыт, фирмы, зачастую вступают в тесное организационное взаимодействие с конкурентами. Поглощение конкурента в ходе экспансии МНК является распространенным способом достижения конкурентного преимущества. Более специфическим является сотрудничество с конкурентом на мировых рынках, вплоть до создания МСА.

В рамках МСА международная компания получает возможность использовать знания и опыт своего партнера-конкурента путем их интеграции и внедрения для достижения некоторых общих целей. Одновременно посредством создания МСА потенциальная или существующая конкуренция для конкретной фирмы может быть ослаблена или даже устранена.

В середине 1990-х гг. МСА английской компании British Telecom и американской телекоммуникационной компаниии MCI Communications противостоял планам американского гиганта в области телекоммуникаций AT&T расширить спектр услуг, предоставляемых международным корпоративным клиентам. Оба партнера инвестировали более 1 млрд долларов на развитие голосовой почты. При этом партнеры поделили рынки продаж: MCI занималась маркетингом и предоставлением услуг на американском континенте, а British Telecom осуществляла аналогичную деятельность в странах Западной Европы и бассейна Тихого океана. Аналитики полагают, что, несмотря на свой потенциал, поодиночке ни одна из этих компаний не смогла бы создать серьезной конкуренции AT&T на глобальном рынке.

В большинстве случаев сотрудничество с конкурентом является защитной мерой. Вместе с тем альянс может быть создан и в наступательном духе.

Одним из мотивов соглашения о производстве и сбыте серии дешевых моделей автомобилей, заключенного между японской Mitsubishi Motors и южнокорейской Hyundai Motors, было предотвращение возможного подобного соглашения между конкурентами. Сходным образом меры заградительного характера, предпринятые американской администрацией против японской автомобильной экспансии на рынок США, явились одной из причин организации совместного предприятия компаниями General Motors и Toyota.

### 1.2.4. Повышение эффективности

Рационализация международного производства предполагает, что определенные компоненты не производятся больше чем в двух местах с разными затратами, а переносятся туда, где издержки ниже. Но здесь есть еще и дополнительное преимущество. Так как объем производства в более благоприятном месте теперь выше, дальнейшее снижение средней стоимости единицы продукции может быть достигнуто за счет "эффекта масштаба" - повышения эффективности по мере расширения производства, которое выражается в снижении средних затрат при увеличении объема выпуска.

Снижению затрат способствуют также уход от дублирования инвестиций и затрат на НИОКР, распространение и обмен технологиями и ноу-хау, открытие благоприятных сырьевых рынков, международное разделение труда, возможности финансового и налогового планирования с учетом особенностей функционирования финансовых рынков и государственной экономической политики в различных странах.

General Motors через созданные СП получает из Японии коробку передач и задний мост для дальнейшей сборки автомобилей на предприятиях в Канаде, Западной Европе, Южной Африке и Австралии. На принадлежащих МНК Ford заводах в Бразилии производятся двигатели малой мощности для американских и европейских рынков сбыта.

Минимальный масштаб размеров эффективного производства в большинстве отраслей значительно вырос. Так, например, производитель цветных телевизоров должен выпускать несколько миллионов штук в год, чтобы достичь экономии за счет "эффекта масштаба", позволяющей выдержать глобальную конкуренцию. Это более чем в 50 раз превышает минимальный размер эффективного производства, существовавший в данном секторе в начале 1960-х гг.

Примером такого сотрудничества является альянс General Electric и Snecma - американского и французского производителей, объединивших некоторые свои ресурсы, производственный опыт и навыки для выполнения НИОКР в целях разработки нового поколения двигателей для реактивных самолетов.

Следует отметить, что заданная технология производства неизбежно диктует некоторую оптимальную величину выпуска продукции. Значительное отклонение от этой величины как в одну, так и в другую сторону влечет за собой экономический ущерб. В таком случае как альтернатива вертикально интегрированной компании может использоваться сеть МСА. Фирма, создающая МСА с производителями комплектующих для своих изделий, имеет ряд преимуществ:

удается избежать свойственного крупному бизнесу организационного разбухания;

не нужно переучивать рабочих и вносить тысячи изменений в процедуры управления и организации внедрения новой технологии;

сокращаются издержки адаптации к изменениям, вызванным научно-техническим прогрессом.

Современные высокотехнологичные отрасли отличает удорожание средств производства, рост затрат на НИОКР, разработку торговой марки, развитие сбытовой сети продаж. Высокие постоянные издержки требуют расширения объемов производства для того, чтобы максимизировать прибыли и сократить срок окупаемости инвестиций. При этом возможно создание альянсов, особенность которых заключается в том, что каждая из фирм-партнеров выполняет взаимодополняющие функции.

Примером служит СП немецкой химической компании BASF и американской Dow Chemical. BASF полагался на Dow Chemical в дистрибьюции своей собственной технологии на американском рынке, в то время как для Dow Chemical СП было средством сокращения затрат на НИОКР.

### 1.2.5. Снижение рисков

Снижение рисков в процессе международной интеграции достигается путем страновой (региональной) диверсификации операций, выхода на новые перспективные рынки, использования более разнообразных каналов сбыта. С другой стороны, возможно снижение риска капиталовложений при вовлечении в кооперацию партнеров из числа национальных инвесторов.

Действуя в рамках альянса, фирма может достичь договоренности с партнером о разделении рынка на сферы влияния. С другой стороны, альянс, в сравнении с фирмой, действующей в одиночку, может уменьшить риск каждого из партнеров путем распределения этапов большого проекта между несколькими участниками, диверсификации номенклатуры товаров, обеспечения быстрого вхождения в рынок и более коротких сроков окупаемости, снижения затрат

Американская компания Cisco с 1993 по конец 1997 г. сделала инвестиции с меньшей долей участия в капитал 25 компаний-партнеров. Одна из важнейших мотиваций такой формы альянса - разделение с партнерами большого технологического риска.

Использованная литература и средства:

1. **Международный менеджмент. Краткий курс.**

*С.Э.Пивоваров*, *А.И.Майзель*, *М.З.Эпштейн*, *И.С.Пивоваров*, *Т.Г.Тумарова*   
Санкт-Петербург: Питер, 2002, cерия "Краткий курс"

2. Интернет.