

Интернационализация систем «продукт — услуга»: глобальная, региональная или национальная стратегия?

Гленн Перри

Доцент, Бристольская бизнес-школа, Университет Западной Англии (Bristol Business School, University of the West of England), Великобритания. Адрес: BS16 1QY Bristol, United Kingdom. E-mail: glenn.parry@uwe.ac.uk

Оскар Бустинца

Доцент, Университет Гранады (Universidad de Granada), Испания. Адрес: 18071 Granada, Spain. E-mail: oscarfb@ugr.es

Ферран Вендрелл-Эрреро

Преподаватель, Университет Бирмингема (University of Birmingham), Великобритания. Адрес: B15 2TT Birmingham, United Kingdom. E-mail: f.vendrell-herrero@bham.ac.uk

Николас О’Риган

Профессор, Бристольская бизнес-школа. E-mail: Nicholas.O’Regan@uwe.ac.uk

Аннотация

В условиях высокой динамики, характеризующей появление новых знаний, развития технологий и изменение рыночного спроса, компании вынуждены как можно более эффективно удовлетворять текущие и перспективные потребности клиентов. С этой целью они стремятся максимально диверсифицировать линейку выпускаемой продукции и стратегию ее коммерциализации.

В статье на примере музыкальной индустрии рассматривается целесообразность использования национальных, региональных либо глобальных стратегий для продвижения систем «продукт — услуга». Авторы опросили более 70 тыс. респондентов из 15 стран, представляющих разные части мира, на долю которых приходится более 85% глобальной прибыли музыкальной индустрии. Анализ результатов опроса позволил выявить группу «неосведомленных» (*out of touch*)

потребителей, гомогенную в терминах потребительского отношения: они в принципе интересуются музыкой, располагают средствами для приобретения музыкальных записей, но больше не покупают их. Авторы пытаются ответить на вопросы, возможно ли существенно увеличить объем продаж за счет привлечения таких покупателей на рынок и как это сделать. В ходе исследования был выдвинут ряд предположений о возможной реакции потенциальных потребителей из 15 рассматриваемых стран на специальные предложения и об ожидаемом влиянии последних на их поведение.

Результаты исследования свидетельствуют, что фирмы могут реализовывать глобальные стратегии предложения продуктов и услуг, но для формирования адекватных товарных «пакетов», способных вызвать интерес у «неосведомленных» пользователей, необходимы региональные стратегии.

Ключевые слова: глобализация; регионализация; интернационализация; пакеты «продукт — услуга»; специальные комплексные предложения; музыкальная индустрия

DOI: 10.17323/1995-459x.2016.1.16.29

Цитирование: Parry G., Bustinza O., Vendrell-Herrero F., O’Regan N. (2016) Internationalization of Product-Service Systems: Global, Regional or National Strategy? *Foresight and STI Governance*, vol. 10, no 1, pp. 16–29. DOI: 10.17323/1995-459x.2016.1.16.29

Неуклонно и стремительно меняющаяся рыночная среда вынуждает производителей и поставщиков удовлетворять текущие и будущие потребности клиентов как можно более эффективно [O'Regan, 2012]. Кроме того, создание новых знаний и технологическое развитие стимулировали некоторые компании к углубленной дифференциации деятельности [Neu, Brown, 2005]. Ответом на эти вызовы может быть анализ возможностей для наращивания конкурентных преимуществ. Их реализация зачастую требует внедрения новых моделей, способных создавать стоимость как для компании, так и для потребителей [Breunig et al., 2013].

Участие потребителей в разработке продуктов сравнивается с работой группы независимых ученых [Berthon et al., 2007]. В настоящее время активизируется их вовлеченность в создание новой стоимости компаниями-поставщиками [Chandra, Coviello, 2010]. Для того чтобы конкурентные преимущества, подкрепляемые дифференциацией, могли реализоваться, в идеале предложение должно формироваться компанией совместно с партнерами. При этом следует акцентироваться на стоимости, предлагаемой потребителю, либо стоимости, которую последний считает обоснованной [Vargo, Lusch, 2008]. Роберт Луш (Robert Lusch) и его коллеги [Lusch et al., 2010] полагают, что в процессе создания стоимости помимо потребителей участвует широкий круг других заинтересованных сторон. Потребители становятся более инициативными, в ряде случаев не удовлетворяясь готовым рыночным предложением [Kucuk, Krishnamurthy, 2007]. Такие субъекты способны к самостоятельному созданию альтернативных предложений, заполняя соответствующие рыночные ниши [Berthon et al., 2007, p. 40].

Компании все сильнее ориентируются на международный рынок, однако, учитывая широкий разброс предпочтений глобально диверсифицированных потребителей, довольно трудно нарастить конкурентные преимущества в процессе создания стоимости [Rugman, 2009]. Вопреки бытующему мнению, что бизнес вышел на глобальный уровень, большинство компаний по-прежнему функционируют на уровне регионов или нескольких стран [Briscoe et al., 2009]. Как в ходе научных исследований, так и в существующих структурах международного бизнеса применяются преимущественно традиционные стратегии. Они предполагают «вертикальную интеграцию предложения и производственных операций для контроля затрат, проведения целевых исследований для повышения качества продукции, обеспечения лидерства на рынке и извлечения эффекта экономии на масштабах производства» [Wise, Baumgartner, 1999, p. 134]. Подобный «первичный» подход, ориентированный на поставщиков, не учитывает важности «вторичной» роли потребителей, деятельность которых может способствовать модификации цепочки создания стоимости для максимального учета спроса. Роль потребителей меняется: интернет-технологии позволяют им активно участвовать

в разработке и оценке предложений, формируемых компаниями [Rugman, Verbeke, 2003]. В нашей работе анализируется эффективность глобальных, региональных¹ и национальных стратегий в отношении «вторичных» (ориентированных на потребителя) направлений деятельности глобальных транснациональных компаний (ТНК). Последние определяют корпоративную стратегию и организационную структуру своих региональных подразделений; на международном уровне они в большинстве случаев являются гомогенными [Djelic, Quack, 2003]. Принимая во внимание меняющуюся роль потребителей, важно осознать, в какой мере такая гомогенность способствует удовлетворению их запросов. Мы изучили эти вопросы на основе информации о том, как ТНК учитывают потребительские предпочтения и отношение покупателей, собранной по 15 странам из различных регионов мира.

В статье рассматриваются рыночные предложения, соответствующие глобальным, региональным или страновым стратегиям. В центре нашего внимания — важная группа потребителей, чье отношение к приобретению товаров характеризуется как «неосведомленное» (*out of touch*). В нее входят потенциальные потребители, обладающие ресурсами для определенных покупок, но не совершавшие их в последнее время. Они представляют собой значительный неосвоенный сегмент рынка, доля которого варьирует между 8% в Швеции, 10% в США, 25% в Индии и 33% в Нидерландах. Возвращение на рынок подобных потребителей позволило бы существенно нарастить объем продаж в отрасли. В ходе исследования был выдвинут ряд предположений о возможной реакции потенциальных потребителей из 15 рассматриваемых стран на специальные предложения и об ожидаемом влиянии последних на их поведение. Полученные результаты позволяют ответить на вопрос, следует ли реализовывать стратегии возвращения потребителей на глобальном, региональном либо национальном уровне.

Теоретическая модель исследования

Выбор уровня стратегий интернационализации

По мнению представителей uppsальской школы [Johanson, Vahlne, 1977], с точки зрения фирмы международная экспансия является последовательным процессом роста — перехода со странового уровня на региональный. В ходе этого процесса расстояние от штаб-квартиры до целевых рынков увеличивается, и одновременно растут риски [Kogut, Singh, 1988]. Недавно uppsальская школа дополнила эту концепцию сетевой перспективой, в соответствии с которой фирмы, их поставщики и потребители рассматриваются как сеть, обеспечивающая взаимовыгодный обмен знаниями и сотрудничество [Johanson, Vahlne, 1997].

Разработка разноуровневых стратегий обусловлена интернационализацией национальных компаний, которая открывает перед ними перспективы получе-

¹ Здесь и далее под регионом понимается группа близлежащих стран в том или ином регионе мира. — Прим. ред.

ния прибыли на многих рынках [Kafourous et al., 2008], а следовательно, возможности роста и увеличения стоимости. Для ТНК расширение охвата международных рынков привлекательно, поскольку позволяет получать более стабильную прибыль, чем это возможно для фирм аналогичного размера, действующих внутри собственной страны [Rugman, 2009]. По мнению некоторых исследователей, в процессе интернационализации экономический рост обеспечивается за счет трансфера ресурсов через национальные границы, поэтому выбор соответствующих стран и методов выхода на их рынки относится к категории ключевых стратегических решений [Madhok, 1997].

Во всех ли случаях интернациональный бизнес является действительно глобальным (многонациональным), или же эта концепция в большей степени отражает региональные и мультилокальные виды предпринимательской деятельности? Этот вопрос остается предметом многочисленных исследований [Schmid, Kotulla, 2011]. В работе [Yip, 2003] отмечается, что, прежде, чем приступить к разработке региональных и национальных стратегий, компаниям следует выработать четкую глобальную повестку. Очевидно, автор отталкивается от некоей иерархии принятия решений, которая может недостаточно учитывать роль потребителя как актива фирмы и участника стратегического процесса создания стоимости [DeSarbo et al., 2001; Vargo, Lusch, 2004]. Глобальная стратегия предполагает, что стратегические мероприятия на региональном или национальном уровне определяются глобальными планами, что, по мнению Алана Ругмана (Alan Rugman) и Алена Вербеке (Alain Verbeke) [Rugman, Verbeke, 2003], маловероятно. На практике ТНК реализуют региональные стратегии [Rugman, Oh, 2008]. Другие исследователи предлагают стратегическую модель, включающую национальный, региональный и глобальный уровни — четко различимые, но взаимосвязанные [Ghemawat, 2005]. Во всех случаях компании вынуждены балансировать между использованием международных стандартов (для поддержки высокого уровня качества) и учетом национальных либо региональных особенностей. Тем самым уравнивается разноуровневая деятельность компаний — глобальный, региональный и межнациональный масштабы [Ghoshal, Westney, 1993; Husted, Allen, 2006].

Во всех случаях для разработки региональных или глобальных стратегий необходимо проанализировать данные национального уровня [Dunning et al., 2007]. Высказываются мнения, что трансфер стандартной практики требует общих для разных стран рыночных условий (порядок регулирования, обычаи, традиции, потребительские характеристики и т. п.) [Katsikeas et al., 2006]. Считается, что такое взаимодействие обеспечит конвергенцию культурной, политической и экономической жизни [Giddens, 2011]. Трансфер глобальных ресурсов и методов деятельности стимулирует стандартизацию и адаптацию локальных практик [Ritzer, 2003], что создает диалектику между общемировым и национальными уровнями [Hargrave, van de Ven, 2009].

Притом что товары, услуги и люди перемещаются по миру достаточно свободно, движение стран в направле-

нии к гомогенности подвергается сомнению [Robertson, Khondker, 1998]. Концепции и методы менеджмента могут быть конвергентными в общемировом масштабе, но контекст деятельности ТНК определяется национальной культурой [De Jong et al., 2011]. Контекстуальные различия между рынками могут обусловить совершенно разные результаты [Evans et al., 2008], поэтому любые международные инициативы требуют наличия «команд» регионального уровня, которые осведомлены обо всех нюансах местного контекста [Ghemawat, 2005], ситуации на местном потребительском рынке. Это дает возможность разрабатывать привлекательные предложения и эффективно доводить их до потребителей [DeSarbo et al., 2001]. В подобном процессе глобальные и национальные элементы переплетаются друг с другом и создают не гомогенность, а гетерогенность [Ritzer, 2003; Pieterse, 2009].

Специфика музыкальной индустрии

Большая часть музыкальной продукции привлекательна для жителей многих стран [IFPI, 2011]; во всем мире слушатели традиционно демонстрируют сходные предпочтения. Однако стратегии предложения и взаимодействия с потребителями на национальном уровне могут значительно различаться. Гербен Баккер (Gerben Bakker) [Bakker, 2006] изучил развитие глобального музыкального бизнеса во второй половине XX в. Автор пришел к выводу, что самую высокую прибыль ТНК получали в результате передачи своих авторских прав национальным подразделениям или посредникам, лучше разбирающимся в особенностях местных рынков. Компании пользовались локальными потребительскими стратегиями, пока прибыль не начинала падать в результате перехода на цифровые музыкальные форматы. В нашей статье высказано предположение о том, что технологические изменения, вызванные развитием интернета, обусловили корректировку оптимальной стратегии.

Единого определения глобализации не существует, но в музыкальной индустрии ее рассматривают как гомогенизирующую силу, затрагивающую все аспекты деятельности отрасли [Ho, 2003]. Академические дискуссии о характере глобализации музыкальной индустрии в целом и ее продукции неразрывно взаимосвязаны [Stokes, 2004]. Глобализация ассоциируется с превращением музыкальной продукции в товары повседневного спроса, зачастую одноразового использования, как часть тенденции к гомогенизации глобальной культуры [Feld, 2001]. Однако, несмотря на международный успех некоторых артистов, исследования показывают, что потребители сохраняют приверженность национальной музыке [Ferreira, Waldfoegel, 2010].

В интернете музыка доступна в общемировом масштабе; на сайтах можно получить доступ как к популярной музыке («мейнстрим»), так и к «нишевой» [Brynjolfsson et al., 2006]. Всемирная сеть обеспечивает компаниям глобальный охват рынков и последовательный характер бизнес-стратегий на соответствующем уровне [Yip, 2003]. Продажа цифровой музыки через интернет создает основу для глобального мар-

кетинга, позволяя координировать деятельность бэк-офисов по всему миру. Специальные предложения музыкальной продукции реализуются через веб-платформы. Глобальные штаб-квартиры занимаются маркетингом, трансфером инноваций, поддерживают национальные и региональные сети [Dellestrand, 2011]. Реструктуризация цепочек создания стоимости, как правило, выходит за рамки национальных границ [Bustinza et al., 2013a]. На начальных (отдаленных от потребителя) участках цепочки создания стоимости используется ряд глобальных стандартов, касающихся анализа популярности артистов на тех или иных рынках и функционирования платформ, предоставляющих интернет-сервисы. Как видим, определенные сегменты музыкальной отрасли подвержены глобализации.

Существуют также финансовые стимулы для стандартизации предложения, поскольку от этого зависит финансовая эффективность [Ballard et al., 2009]. Рост прибыли от международного сбыта имеет серьезное значение из-за очевидной корреляции между развитием цифровых технологий (широкополосное соединение с интернетом, коллективный доступ к файлам) и снижением прибылей в музыкальной отрасли, главным образом ввиду уменьшения доходов от продажи музыки на физических носителях [IFPI, 2011]. В результате распространения онлайн-продажи музыки в цифровых форматах посреднические услуги и предоставляющие их фирмы в значительной степени оказались вытесненными из продаж музыкальной продукции [Graham et al., 2004]. Музыкальная индустрия охвачена «сервисизацией» — предоставлением онлайн-услуг [Parry et al., 2012; Vandemerwe, Rada, 1988]. Менеджменту на начальных участках цепочки создания стоимости посвящен обширный массив литературы, чего нельзя сказать об управлении каналами сбыта на конечных звеньях, где участвуют потребители и можно обеспечить конкурентное преимущество путем предложения услуг [Singer, Donoso, 2008; Wise, Baumgartner, 1999]. На завершающей стадии цепочки создания стоимости глобальный рынок нацелен в первую очередь на самые прибыльные категории музыкальной продукции [Negus, 1999]. Крупные игроки музыкальной индустрии сохраняют маркетинговый и операционный потенциал на всех крупных национальных рынках. Таким образом, конечный участок цепочки создания стоимости, где происходит рыночный обмен и реализуются специальные предложения [O’Cass, Ngo, 2011], слабо вписывается в глобальные модели [Bustinza et al., 2013b]. Однако хороших результатов можно добиться путем формирования уникальных предложений, адаптируя стандартный глобальный портфель к локальному либо региональному контексту [Ngo, O’Cass, 2009].

По мере распространения на музыкальном рынке сервисно ориентированных моделей реализации продукции дистрибьюторы изучают возможности вступления в международное партнерство с эксклюзивными производственными платформами. Это позволит разработать продукты, обеспечивающие им устойчивые позиции на рынке, без потери контро-

ля над цепочкой создания стоимости [Swatman et al., 2006]. Интернационализация индустрии расширяет аудиторию потребителей и повышает рентабельность инвестиций в разработку и маркетинг музыкальных технологий [Hitt et al., 1994]. Как показывает практика, после определенного уровня международной экспансии экономические показатели производственных компаний снижаются ввиду растущих затрат на управление сложными схемами международных операций. В то же время в сфере услуг ситуация иная: высокий уровень международной диверсификации обычно способствует росту экономических показателей ТНК [Contractor et al., 2007]. На основании этого можно предположить, что для таких компаний могут оказаться эффективными международные стратегии, включая глобальные [Rugman, Oh, 2008] и региональные.

Контекст и гипотезы

Крупные игроки музыкальной индустрии обладают колоссальным опытом ведения бизнеса в глобальном масштабе. При этом они сохраняют национальные филиалы на многих ключевых рынках [Bakker, 2006; Johanson, Vahlne, 1977] и постоянно исследуют потребительское поведение на них [Chandra, Coviello, 2010]. Эмпирический анализ на примере Великобритании позволил классифицировать потенциальных потребителей музыкальной продукции по их отношению к музыке [Parry et al., 2012]. В частности, были выявлены те, кто располагает свободными средствами, но в настоящее время не совершает покупок. Мы назвали эту категорию потребителей «неосведомленными» (*‘out of touch’*). Такие пользователи в целом позитивно относятся к приобретению музыкальной продукции, а поэтому открыты для интересных и выгодных предложений. Поскольку любая компания стремится к созданию ценного предложения [Sirmon et al., 2007], группа «неосведомленных» может представлять интерес как объект глобального исследования: на ее долю приходится порядка 20% потенциального глобального потребительского рынка, т. е. она обладает максимальными возможностями создания стоимости в будущем.

Перед компаниями стоит задача разработать адекватный план действий. Выбор в пользу глобальной стратегии подразумевает применение стандартизованного подхода к удовлетворению клиентских запросов, которые могут оказаться непоставимыми либо фрагментарными [Brynjolfsson et al., 2006]. Согласно альтернативной точке зрения, чтобы добиться успеха, игрокам необходимо использовать знания, накопленные на других рынках, и адаптировать их к специфике той или иной страны, что предполагает разработку региональных или национальных стратегий [Boisot, 1998]. Вне зависимости от уровня продаж, все большее значение приобретает рыночная ориентация, которая служит универсальным детерминантом экономических показателей компании [Ellis, 2006; Kirca et al., 2005], характеризуя ее активность в отношении маркетинга и сбора информации о потребителях [Morgan et al., 2009]. Единого подхода к разработке продуктовой стратегии международного уровня по определению не существует

[Hultman et al., 2009], поэтому ключевым активом является понимание разнообразных предпочтений потребителей (реальных или потенциальных), присутствующих на соответствующем рынке [Vargo, Lusch, 2004]. Это позволяет выделять конкретные сегменты потребителей [Srivastava et al., 2001]. Крупные акторы музыкальной индустрии располагают организационным и управленческим потенциалом во всех странах, имеющих масштабные рынки. Они могут ориентироваться на широкий круг потребителей либо сфокусироваться на целевой аудитории, обладающей конкретными потребностями и предпочтениями [Boone et al., 2002].

Ценностное предложение — это продукция, с которой игроки выходят на рынок, стремясь привлечь клиентов и побудить их к совершению покупок. В нем содержится элемент «взаимовыгодных отношений» (*relationship value*) [Payne, Holt, 2001], используемых бизнесом для более эффективного воздействия на потребителей с целью увеличить объемы продаж [Afuah, 2002; Bustinza et al., 2013a]. Полученная стоимость — это стоимость, обычно выраженная в денежной форме, извлеченная в результате рыночной сделки с потребителем, купившим предложенный продукт [Lepak et al., 2007].

Данная статья является продолжением ранее проведенного эмпирического исследования отношения потребителей к различным ценностным предложениям [Parry et al., 2012] и их потенциального поведения в соответствующих ситуациях [O’Cass, Ngo, 2011]. В одной из наших предыдущих работ [Parry et al., 2012] отмечалось, что интерес к покупкам определяется форматом продаж: потребители по-разному воспринимают приобретение продуктов и услуг. Из этого следует, что заинтересованность группы «неосведомленных» в покупках будет зависеть от того, сохраняют ли они приверженность физическому формату либо предпочитают онлайнное прослушивание и загрузку файлов.

Если компания намерена использовать специальные предложения [Ordanini, Pasini, 2008], обеспечивающие дополнительную выгоду в ходе использования товара [Pralhad, Ramaswamy, 2000], то следует выбирать стратегии, соответствующие отношению потенциальных групп потребителей. Необходимо выявить общие характеристики отношения к музыке на разных уровнях. Такой подход позволяет сформулировать следующие предположения.

Гипотеза 1 (H1). «Неосведомленные» потребители музыки положительно относятся к покупке музыкальной продукции.

Гипотеза 1а (H1a). «Неосведомленные» потребители положительно относятся к приобретению музыки в продуктовом формате.

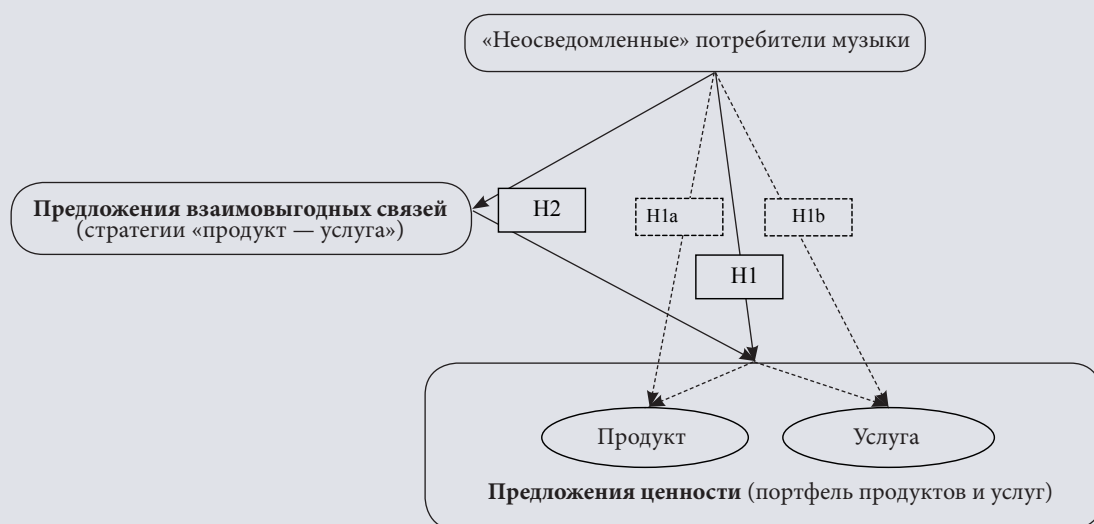
Гипотеза 1б (H1b). «Неосведомленные» потребители положительно относятся к приобретению музыки в формате услуг.

Ценность определяется реакцией потребителей на товарные пакеты, включающие продукты, услуги и взаимоотношения [O’Cass, Ngo, 2011; Vargo, Lusch, 2004]. Эти предложения формируются таким образом [Ngo, O’Cass, 2009], чтобы привлечь внимание клиентов и побудить их к совершению покупки [Bustinza et al., 2013a]. На этом основании можно предположить, что определенные стратегии использования стоимости, учитывающие конкретные характеристики потенциальных потребителей, могут стимулировать последних к приобретению музыкальной продукции.

Гипотеза 2. Стратегии «взаимовыгодных отношений» применимы к группе «неосведомленных» с целью повысить их склонность приобретать музыку.

На основании приведенных гипотез была разработана модель взаимоотношений (рис. 1).

Рис. 1. Модель для измерения настроений в рамках прямых и опосредованных взаимосвязей для «неосведомленных» потребителей



Источник: составлено авторами.

Методология

Для валидации гипотез, сформулированных в настоящем исследовании, мы провели эмпирическое исследование. В выборку вошли потребители музыки из 15 стран, на долю которых приходится более 85% глобальной прибыли музыкальной индустрии, что обеспечило широкий географический охват. Обработка данных о респондентах проводилась посредством статистического программного обеспечения SPSS 20.0 и EQS 6.2. Одна из четырех крупнейших глобальных музыкальных компаний представила анкету, которая используется отделом маркетинговых исследований на протяжении нескольких лет. Исследователи имеют возможность при необходимости корректировать вопросы и добавлять новые. Анкета достаточно детализирована; авторы работали с блоком вопросов, непосредственно посвященных атрибутам и характеристикам потребительского поведения и активным стратегиям, релевантным для нашего исследования. Блок вопросов, план исследования, предлагаемые гипотезы, эмпирические тесты и допущения обсуждались с группой отраслевых экспертов. Для проверки полноты и точности результаты прошли валидацию экспертами, которые ознакомились с предварительной версией статьи.

Оценка потребительского отношения проводилась по пятибалльной шкале Лайкерта (от 1 = «Совершенно не согласен» до 5 = «Полностью согласен») [Parry et al., 2012]. Предварительно из выборки были исключены респонденты, указавшие отсутствие свободных средств как основную причину отказа от покупки. Это позволило сформировать фокус-группу «неосведомленных» потребителей. Анализ внутренней согласованности шкалы для разных стран выявил значение коэффициента альфа Кронбаха более 0.700, среднего коэффициента межобъектной корреляции (*Mean Inter-item Correlation*, MIC) — менее 0.500; все сводные показатели надежности (*Composite Reliability*, CR) превысили 0.700, что свидетельствует о корректности выбора данной шкалы для измерений [Hair et al., 2001].

Для выявления предложений компаний в формате продуктов и услуг применялась пятибалльная шкала Лайкерта [Parry et al., 2012]. Внутренняя согласованность шкалы измерялась по коэффициенту альфа Кронбаха, среднему коэффициенту межобъектной корреляции и сводным индикаторам надежности; все показатели оказались в приемлемых пределах, что подтверждает корректность использования шкалы в исследовании.

Эффективность специальных комплексных предложений, направленных на установление взаимовыгодных отношений (гипотеза 2), также измерялась по пятибалльной шкале Лайкерта. В ходе анализа, выполненного без теоретических ограничений, были установлены пять различных стратегий «продукт — услуга» для предлагаемых взаимовыгодных отношений по группам А–Е (табл. 1). Измерение внутренней согласованности шкалы показало значение коэффициента альфа Кронбаха выше 0.700, MIC ниже 0.500 и CR

выше 0.700 во всех странах, что свидетельствует о корректности применения шкалы для расчета скрытых переменных.

Результаты

Надежность и валидность индикаторов, использованных в различных шкалах, а также взаимосвязи переменных оценивались с помощью подтверждающего факторного анализа (*Confirmatory Factor Analysis*, CFA). Были протестированы данные по 15 странам; надежность каждого фактора измерялась по сводным (CR) и внутренним (альфа) показателям. Контент-анализ подкреплялся обзором литературы и экспертизой, выполненной представителями отрасли. Конвергентная валидность рассчитывалась с применением средней извлеченной дисперсии (*average variance extracted*, AVE) и индивидуальной факторной нагрузки. Наконец, расчеты дискриминантной валидности выявили, что более 50% дисперсии конструкта обусловлено его индикаторами; объекты, выбранные для разных шкал, имеют более высокую факторную нагрузку, чем конструкт, к которому они отнесены; и дисперсия между индикаторами в отношении соответствующего конструкта выше, чем дисперсия между конструктами [Byrne, 2006].

При расчетах был задействован метод моделирования структурными уравнениями (*Structural Equation Modelling*, SEM), применимый для спецификации различных моделей, связанных друг с другом в соответствии с предложенными гипотезами. Индексы точности аппроксимации моделей приведены в табл. 2 (ранжированы по величине интервала). Результаты расчетов соответствуют предложенным нами гипотезам и тем самым подтверждают их для ряда государств (табл. 3, рис. 2). Доли «неосведомленных» потребителей приведены с указанием численности населения и рыночного оборота для каждой страны.

В табл. 3 приведены данные для рассматриваемых стран за 2010 г., включая размер рынка и долю потребителей, отнесенных к категории «неосведомленных». Максимальные объемы рынка выявлены в США, Японии, Великобритании и Германии: в каждой из этих стран прибыль в 2010 г. превысила 1 млрд долл. США.

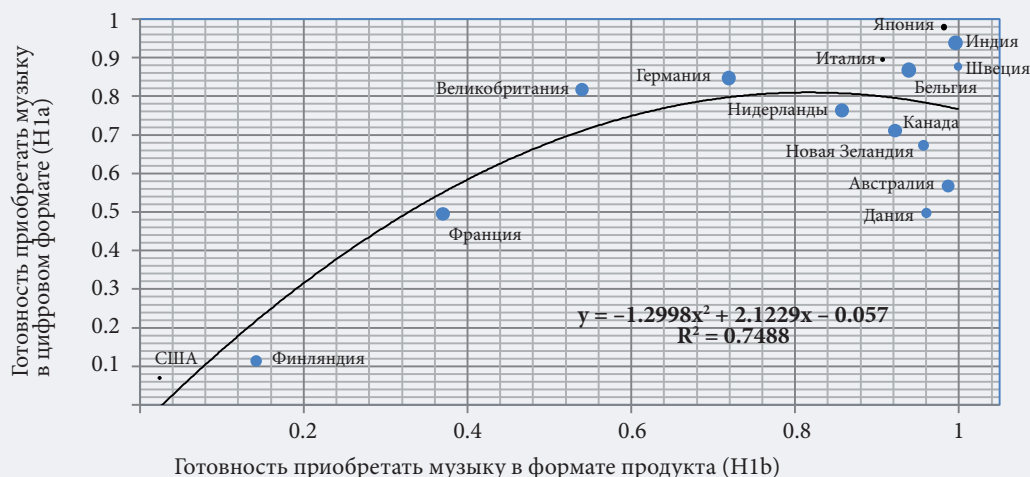
Обследование охватило свыше 70 тыс. респондентов, ответы которых изучались на предмет классификации потребительского отношения и выявления группы «неосведомленных». Как уже отмечалось, размер этой группы варьирует от 8% в Швеции до 33% в Нидерландах, составляя в среднем 15–20% потребителей музыкальной продукции. В последнем столбце табл. 3 для каждой страны приведены показатели, характеризующие склонность «неосведомленных» потребителей совершать покупки (гипотеза 1 (H1)). В 10 из 15 стран отмечена позитивная склонность — подтверждение гипотезы 1, в соответствии с которой указанная группа готова покупать музыкальные записи. Рассматриваемые 10 стран характеризуются в целом близкими параметрами, что свидетельствует об определенной схожести между ними. На этом основании можно предположить

Табл. 1. Предложения взаимовыгодных отношений, используемые для формирования стратегий «продукт — услуга»

Код элемента	Описание
Группа А	
PSA 1	Получите бонусы лояльности при покупке этого альбома, которые можно использовать для получения скидки при покупке другого альбома или других произведений того же артиста
PSA 2	Получите при покупке альбома физические «обменные карты», покупайте другие карты и меняйтесь ими в интернете, чтобы собрать полную коллекцию
PSA 3	Посмотрите в интернете всю продукцию этого артиста (альбомы и др.), зарегистрируйте то, что у вас уже есть, и покажите свою коллекцию другим
PSA 4	Эксклюзивный доступ к обменному сайту, на котором можно продавать и покупать редкую (выпущенную ограниченным тиражом) продукцию
Группа В	
PSB 1	Консольная игра музыкальной тематики (например, SingStar или Rock Band)
PSB 2	Старый каталог артиста (например, ранее написанная им музыка)
PSB 3	Старый каталог другого артиста, работающего с той же студией (например, ранее написанная им музыка)
Группа С	
PSC 1	Зарабатывайте бонусы, продвигая артиста в интернете, и получите уникальные материалы (например, эксклюзивные видео/аудио, возможность задать артисту вопросы и т. п.)
PSC 2	Посоветуйте друзьям (по электронной почте или в социальных сетях) купить этот альбом и получите 5–10% уплаченной ими суммы на ваш онлайн-счет
PSC 3	Сообщите в социальной сети (например, Facebook или Twitter), что вы купили этот альбом (с приложением цифрового изображения обложки)
PSC 4	Беседуйте в чате с другими покупателями этого альбома
PSC 5	Разместите на сайте вашу фотографию, чтобы она была использована в оформлении обложки нового альбома артиста (будет выполнена в виде мозаики маленьких фотографий). Ваше фото станет частью официальной обложки альбома, которую вы сможете распечатать
PSC 6	Отправьте друзьям «Пропуск на 24 часа», который позволит воспользоваться бонусами, приложенными к купленному вами альбому. Тогда они тоже получат возможность приобрести эти бонусы
Группа D	
PSD 1	Получайте от студии еженедельную сводку новостей о том, как идет работа над альбомом (аудио-, видео-, фото- и другие материалы)
PSD 2	Оцените произведение, отправьте ваши комментарии артисту
Группа Е	
PSE 1	Шанс выиграть билеты на концерт артиста при покупке его альбома
PSE 2	Шанс выиграть эксклюзивную возможность встретиться с артистом

Источник: составлено авторами.

Рис. 2. Готовность к приобретению продуктовых и сервисных форматов



Примечание: Размер круга определяет степень готовности к приобретению музыки (гипотеза H1). Отсутствие значений параметра говорит о неготовности.

Источник: расчеты авторов.

Табл. 2. Индикаторы точности аппроксимации. Величина интервала

Тип аппроксимации	Индикатор	Номенклатура	Интервал признания	Величина интервалов
Абсолютная	Вероятность по критерию χ^2	CMIN	Проверка значимости	Все значения p показывают значимость
	Индекс точности аппроксимации	GFI	> 0.900	(0.932–0.987)
	Среднеквадратичная ошибка	RMSEA	0.050–0.080	0.058–0.078
	Среднеквадратичный остаток	RMR	< 0.050	(0.038–0.047)
Инкрементная	Сопоставимый индекс аппроксимации	CFI	> 0.900	(0.946–0.957)
	Нормированный индекс аппроксимации	NFI	> 0.900	(0.949–0.961)
	Индекс Такера–Льюиса (Tucker–Lewis Index)	NNFI	> 0.900	(0.944–0.959)
	Скорректированный индекс точности аппроксимации	AGFI	> 0.900	(0.913–0.935)
Экономная	Нормированный критерий χ^2	CMINDF	Range (1–5)	(1.859–3.194)

Источник: составлено авторами.

целесообразность использования глобальной либо региональной стратегии. Однако для пяти стран — США, Японии, Финляндии, Франции и Италии — получены отрицательные показатели, опровергающие гипотезу 1. Причем, что важно для индустрии, в эту группу входят два крупнейших рынка, США и Япония, где «неосведомленные» потребители демонстрируют невысокую готовность приобретать музыкальную продукцию, так что вернуть их на рынок будет сложно.

Склонность к совершению покупок можно разделить на разные категории, в частности выбор в пользу продуктов либо предпочтение формата услуг (гипотезы H1a и H1b). Для того чтобы проанализировать такие субкатегории, мы пересчитали модели SEM для всех стран, используя в качестве зависимых переменных показатели, характеризующие склонность приобретать музыку в соответствующем формате. Результаты представлены на рис. 2. На горизонтальной оси показана готовность к приобретению музыки в формате продукта (H1a), на вертикальной — в формате услуги (H1b); размер круга иллюстрирует совокупную склонность к приобретениям (H1) в соответствии с данными последнего столбца табл. 3.

На рис. 2 видно, что в странах, находящихся ниже кривой, потребители предпочитают продукты, а в расположенных выше кривой — услуги. Расстояние до кривой показывает разницу между воспринимаемой покупателями выгодой специальных комплексных и обычных рыночных предложений [O’Cass, Ngo, 2011]. В странах, близких к кривой, эта разница минимальна (США, Финляндия, Франция); потребители здесь демонстрируют невысокую склонность совершать покупки (<0.4), и у музыкальной индустрии мало перспектив извлечь за их счет дополнительную стоимость. Однако большинство государств отдалены от кривой, т. е. местные потребители характеризуются высокой склонностью совершать покупки (>0.6) — иначе говоря, готовы участвовать в рыночном обмене, хотя в настоящее время не делают этого.

Значительная корреляция между склонностью к покупке музыкальных записей в виде продуктов и услуг ($R^2=0.7488$), свидетельствует, что во всем мире потребители воспринимают продуктовый и сервисный форматы примерно одинаково. Когда «неосведомленные» покупатели демонстрируют высокую либо низкую склонность к приобретению продукта, они одновременно выражают аналогичную готовность воспользоваться услугой. На этом основании напрашивается вывод, что для привлечения таких потребителей следует использовать глобальную стратегию, однако данная группа стран характеризуется определенной гетерогенностью. В Великобритании и Германии потребители более склонны приобретать музыку в сервисном формате, тогда как «неосведомленные» пользователи в Австралии, Новой Зеландии, Нидерландах и Канаде отдают предпочтение музыке в виде продукта. Индия, Япония, Италия, Швеция и Бельгия в высокой степени положительно относятся к обоим форматам. На основании выявленной гетерогенности можно предположить, что в Азии и Океании потребительские предпочтения характеризуются определенной спецификой: в Океании скорее склонны приобретать музыку как продукт, а в Азии — в формате услуг.

Что касается второй гипотезы, H2, то на рис. 3 представлена модель взаимоотношений, использованная в SEM, а в табл. 4 сравниваются значения параметра β^* , который иллюстрирует отношение «неосведомленных» потребителей ко всем предложениям (продуктам и услугам), и величины параметра β (тот же показатель, но с учетом предложений из стандартного портфеля) [Ngo, O’Cass, 2009]. На рынке присутствуют самые разнообразные предложения, которые можно сочетать с определенными стратегиями для привлечения потребителей (ценностные предложения, сгруппированные по эмпирически выявленным категориям, приведены в табл. 1). Результаты тестирования всех групп взаимовыгодных предложений, упомянутых в табл. 1 (A, B, C, D и E), и их комбинаций (т. е. A+B, A+B+C, A+B+C+D+E, B+C,

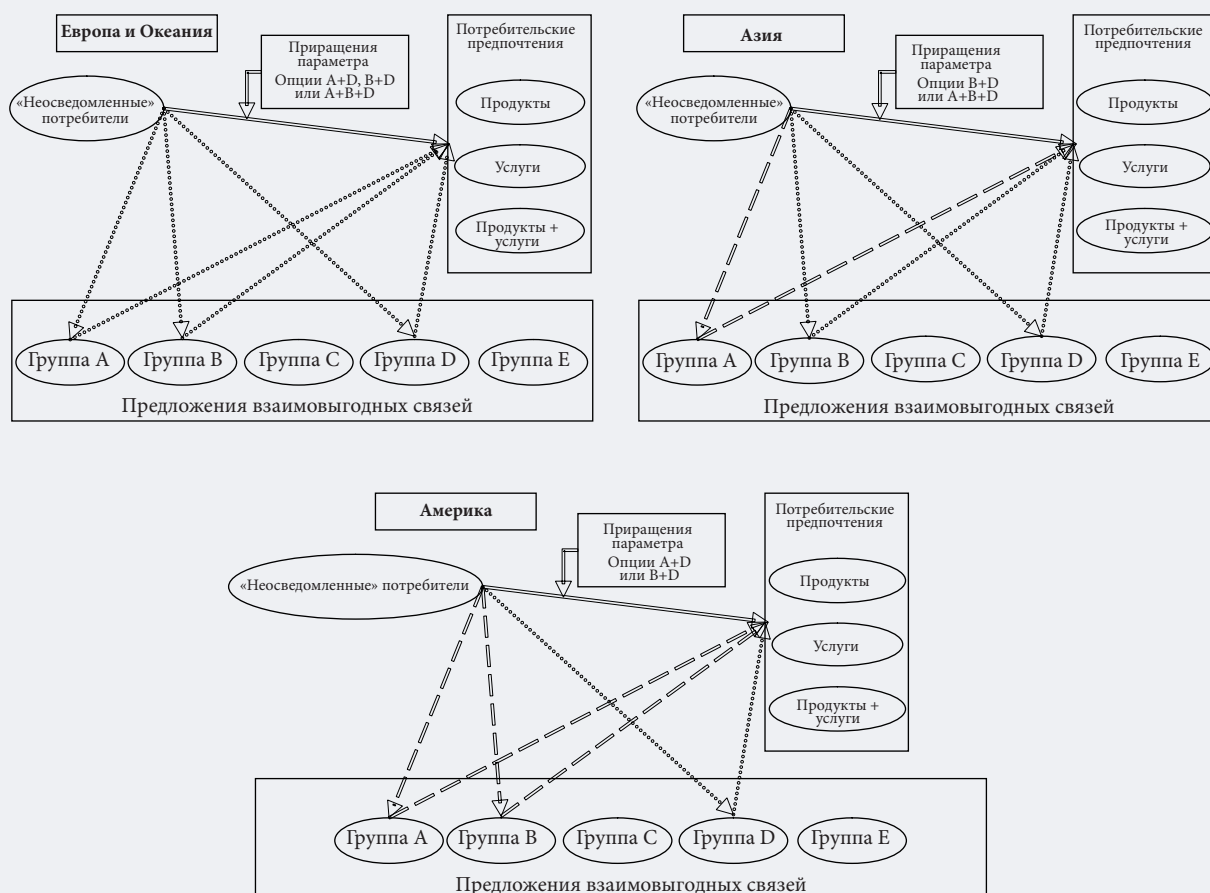
Табл. 3. Размер рынка, характеристики выборки, склонность совершать покупки

Страна	Размер рынка в 2010 г. (млн долл. США)	Число корректных наблюдений	Доля «неосведомленных» потребителей (%)	Склонность делать покупки (для «неосведомленных»)
Канада	394	5478	18.22	H1 (согласились), $\beta=0.248^{***}$
США	4167	9965	10.40	H1 (отказались), $\beta= -0.011$
Индия	159	5173	25.05	H1 (согласились), $\beta=0.297^{***}$
Япония	3958	8185	21.79	H1 (отказались), $\beta=-0.039$
Австралия	393	5340	21.33	H1 (согласились), $\beta=0.228^{***}$
Новая Зеландия	47	2038	22.42	H1 (согласились), $\beta=0.159^{***}$
Бельгия	149	256	11.72	H1 (согласились), $\beta=0.302^{***}$
Дания	102	1545	25.50	H1 (согласились), $\beta=0.139^{***}$
Франция	866	8387	13.29	H1 (отказались), $\beta=0.259$
Германия	1412	7564	16.70	H1 (согласились), $\beta=0.282^{***}$
Финляндия	70	354	9.32	H1 (отказались), $\beta=0.168$
Италия	237	4593	9.98	H1 (отказались), $\beta= -0.019$
Нидерланды	261	3246	33.06	H1 (согласились), $\beta=0.273^{***}$
Швеция	136	1836	8.09	H1 (согласились), $\beta=0.087^{***}$
Великобритания	1378	9971	12.12	H1 (согласились), $\beta=0.244^{***}$

** Значимость на уровне 0.01; *** значимость на уровне 0.001.

Источник: расчеты авторов по данным [IFPI, 2011].

Рис. 3. Варианты стимулирования «неосведомленных» потребителей к покупке посредством взаимовыгодных связей по регионам мира



Источник: расчеты авторов.

Табл. 4. Предложения взаимовыгодных отношений (стратегии «продукт — услуга»)

Страна	Отношение ко всем предложениям	Отношение к комбинациям рыночных предложений
Канада	$\beta^* = 0.248^{***}$	A+D $\beta = 0.782^{***}$
		B+D $\beta = 0.805^{***}$
		(A+B+D $\beta = 0.139$)
США	$\beta^* = -0.011$	A+D $\beta = 0.571^{***}$
		B+D $\beta = 0.608^{**}$
		(A+B+D $\beta = -0.563$)
Индия	$\beta^* = 0.297^{***}$	(A+D $\beta = -0.268$)
		B+D $\beta = 0.802^{***}$
		A+B+D $\beta = 0.876^{**}$
Япония	$\beta^* = -0.039$	(A+D $\beta = -0.634$)
		B+D $\beta = 0.601^{***}$
		A+B+D $\beta = 0.842^{***}$
Австралия	$\beta^* = 0.228^{***}$	A+D $\beta = 0.479^{***}$
		B+D $\beta = 0.402^{***}$
		A+B+D $\beta = 0.477^{***}$
Новая Зеландия	$\beta^* = 0.159^{***}$	A+D $\beta = 0.421^{***}$
		B+D $\beta = 0.405^{***}$
		A+B+D $\beta = 0.469^{***}$
Бельгия	$\beta^* = 0.302^{***}$	A+D $\beta = 0.643^{***}$
		B+D $\beta = 0.658^{***}$
		A+B+D $\beta = 0.597^{**}$
Дания	$\beta^* = 0.139^{***}$	A+D $\beta = 0.452^{***}$
		B+D $\beta = 0.465^{***}$
		A+B+D $\beta = 0.499^{***}$
Финляндия	$\beta^* = 0.168^{***}$	A+D $\beta = 0.467^{***}$
		B+D $\beta = 0.471^{***}$
		A+B+D $\beta = 0.485^{***}$
Франция	$\beta^* = 0.259$	A+D $\beta = 0.559^{***}$
		B+D $\beta = 0.471^{***}$
		A+B+D $\beta = 0.517^{***}$
Германия	$\beta^* = 0.282^{***}$	A+D $\beta = 0.519^{**}$
		B+D $\beta = 0.512^{***}$
		A+B+D $\beta = 0.705^{***}$
Италия	$\beta^* = -0.319$	A+D $\beta = 0.450^{***}$
		B+D $\beta = 0.648^{***}$
		A+B+D $\beta = 0.674^{**}$
Нидерланды	$\beta^* = 0.273^{***}$	A+D $\beta = 0.439^{***}$
		B+D $\beta = 0.473^{***}$
		A+B+D $\beta = 0.392^{***}$
Швеция	$\beta^* = 0.087^{***}$	A+D $\beta = 0.361^{***}$
		B+D $\beta = 0.410^{***}$
		A+B+D $\beta = 0.444^{***}$
Великобритания	$\beta^* = 0.185^{***}$	A+D $\beta = 0.768^{***}$
		B+D $\beta = 0.606^{***}$
		A+B+D $\beta = 0.821^{**}$

** Значимость на уровне 0.01; *** значимость на уровне 0.001.

Источник: расчеты авторов.

В+С+D и т. п.) показывают, что предложения С и Е не повлияли на отношение «неосведомленных» пользователей. Комбинации А+D, В+D или А+В+D доказали свою результативность во всех странах Европы и Океании. В Америке эффективными оказались лишь сочетания А+D или В+D, в Азии — только В+D или А+В+D. Это позволяет заключить, что для повышения лояльности «неосведомленных» покупателей игрокам музыкальной индустрии следует пользоваться региональными стратегиями в сочетании с определенными комбинациями специальных комплексных предложений.

Обсуждение результатов и выводы

Эффекты глобализации и ее роль в обеспечении конкурентных преимуществ подробно освещены в литературе [Rugman, Oh, 2008]. До настоящего времени исследования главным образом фокусировались на формировании рыночных предложений компаниями [O’Cass, Ngo, 2009], как самостоятельно, так и в партнерстве [Vargo, Lusch, 2004], а также на анализе финансовых результатов рыночного обмена для выявления национальных, региональных и глобальных тенденций [Contractor et al., 2007]. Мы рассматриваем стратегические подходы на уровне отдельных фирм и стран, в значительной степени опираясь на выводы статьи [Vargo, Lusch, 2008], в которой оценивается роль потребителей (реальных и потенциальных) как ресурса компаний и активных участников процесса создания стоимости. Компания сможет добиться конкурентного преимущества, если ее стратегия по привлечению покупателей ориентируется на тот уровень, где потребительское отношение гомогенно, будь то глобальный, региональный либо национальный. Таким образом, вклад нашей статьи заключается в исследовании потребительского отношения клиентов, которые позитивно воспринимают коммерческие предложения, однако их участие в рыночном обмене пока ограничено. Эти потребители не учитываются в отчетности корпораций, но выступают важным потенциальным источником дохода. Изучение потребительского отношения к рыночным предложениям позволяет глубже понять механизм восприятия их пользователями. Тем самым формируется экзогенная перспектива для разработки стратегии, которая позволит создать или сохранить привлекательные предложения [O’Cass, Ngo, 2011] на глобальном [Yip, 2003], региональном [Rugman, Oh, 2008; Rugman, Verbeke, 2003], национальном либо на индивидуальных, но взаимосвязанных уровнях [Ghemawat, 2005]. Полученные нами выводы согласуются с положениями статьи [DeSarbo et al., 2001] и эмпирически подтверждают важность учета восприятия потребителями рыночных предложений при работе на гетерогенных рынках.

Статья также способствует наглядному пониманию того, что продуктами и услугами следует управлять по-разному [Bustinza et al., 2013a]. Услуги эффективнее реализуются в глобальном масштабе на начальных участках цепочки создания стоимости, а продуктовый формат зависит от национальных и региональных характеристик [Graham et al., 2004]. В ходе исследования

были выявлены предпочтения регионального уровня, которые (хотя данный вопрос выходит за рамки статьи) могут определяться специфическими национальными или региональными факторами [Dunning et al., 2007]. Что касается отношения потребителей к различным продуктам и услугам, критическим детерминантом процесса создания стоимости является выбор ими рыночных предложений [Breunig et al., 2013; Parry et al., 2012]. Мы оценили потенциал формирования «пакетов», включающих продукты, услуги и «взаимовыгодные отношения» с потребителями [O’Cass, Ngo, 2011; Vargo, Lusch, 2004]. Результаты свидетельствуют, что некоторые пакеты взаимосвязанных продуктов и услуг обеспечили возвращение «неосведомленных» потребителей на региональном уровне. Согласно эмпирическому анализу, в отличие от второй половины XX в., когда оптимальным вариантом представлялось ведение бизнеса через национальные филиалы [Bakker, 2006], в настоящее время для оптимизации создания стоимости целесообразно пользоваться региональными стратегиями. Региональные подразделения компаний играют важную роль, поскольку собирают информацию, позволяющую глубже понять гетерогенность регионов (подробнее см. [Ritzer, 2003]). Если применительно к цифровой музыке наиболее приемлемой может оказаться глобальная рыночная стратегия [Yip, 2003], продуктовые пакеты оказываются более эффективными, когда при их создании учитываются региональные особенности рынка. Это важно осознавать при разработке стратегии: глобальную систему сбыта, основанную на предложении портфеля продуктов и услуг, можно конфигурировать на региональном уровне путем формирования пакетных предложений в соответствии с выявленными потребительскими предпочтениями.

Уроки для менеджмента

Изучение поведения потребителей позволяет выявить и измерить гомогенность их отношения к предложению продуктов либо услуг, а также (в случае наличия таковой) определить уровень этой однородности — глобальный, региональный или национальный. Если гомогенность присутствует, то стратегия должна обеспечивать предложение продукции на соответствующем уровне. Мы выделили большую группу так называемых «неосведомленных» потребителей, обладающих ресурсами для покупок, но не совершающих их, и изучили поведение таких покупателей в 15 странах.

В нашем фокусе оказалась готовность рассматриваемой категории пользователей принять различные рыночные предложения. Изучение национальных рынков дало возможность идентифицировать и оценить степень их однородности [Dunning et al., 2007]. Гомогенное потребительское отношение присутствует во многих странах, и «неосведомленных» потребителей можно вернуть на рынок, подготовив для них адекватные предложения; иначе говоря, стандартные стратегии и практику можно транслировать за пределы отдельных стран [Katsikeas et al., 2006]. Вместе с тем на четырех важных рынках (США, Япония, Франция и Италия) потенциально значимые потребители демонстрируют низкую склонность совер-

шать покупки. Для менеджеров музыкальной индустрии это является одновременно и проблемой, и возможностью. Во многих странах глобальная стратегия привлечения «неосведомленных» пользователей обладает потенциалом успеха, чего нельзя сказать о крупнейших рынках в мировом (США и Япония), а также европейском (Франция и Италия) масштабе. В совокупности на долю упомянутых рынков приходится примерно 60% прибыли сектора. Приведенные результаты представляют интерес, поскольку подчеркивают важность правильного выбора стратегии, особенно если ее предполагается использовать в разных странах. Факторы, доказавшие свою действенность на многочисленных мелких рынках, могут не сработать на крупных, и наоборот. В дальнейшем предстоит выяснить, чем это объясняется. Повторение выполненного анализа с использованием новых данных позволит получить ответ на вопросы о том, имеются ли возможности для репликации успешно апробированных стратегий и почему эти стратегии оказались неудачными. Исследование также дает основание заключить, что музыкальная индустрия является не глобальной, а региональной, и крупным фирмам следует назначать региональных менеджеров либо формировать региональные команды.

Перспективные направления исследований и ограничения

Получение более детальных данных даст возможность точнее охарактеризовать те или иные формы потребительского отношения к конкретным продуктам и услу-

гам в разных странах. Подобная глубина детализации и специальные стратегии, ориентированные на цифровой формат, позволят реализовать глобальные стратегии в отношении покупателей, сегментированных на основе потребительского отношения, а не по географическому принципу. Более того, возможно, удастся понять, почему одни стратегии можно транслировать за пределы национальных границ, а другие нельзя.

В статье использованы уникальные и детальные данные, хотя им и присущи определенные ограничения, что сказывается на степени обобщения результатов. Представленная информация относится лишь к конкретному моменту времени (начало 2011 г.), поэтому невозможно проследить хронологическую динамику. Лонгитюдное исследование помогло бы составить более полные представления об эволюции рыночных предпочтений. Выводы о готовности к совершению покупок опираются на результаты анкетирования, отражающие отношение потребителей, а не фактические данные, иллюстрирующие их поведение. Притом что, по нашему мнению, заметный разброс оценочных значений параметра «склонность совершать покупки» связан с различиями в восприятии рыночных предложений, реальное покупательское поведение (в ходе денежного обмена) не изучалось. Мы приняли допущение, что разные форматы музыкальной продукции обладают одинаковым качеством во всем мире, и не учитывали такие аспекты, как национальная специфика, конкуренция и «пиратство», которые могут влиять на потребительское отношение.

Библиография

- Afuah A. (2002) Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage: The case of cholesterol drugs // *Strategic Management Journal*. Vol. 23. № 2. P. 171–179.
- Bakker G. (2006) The making of a music multinational: PolyGram's international businesses, 1945–1998 // *The Business History Review*. Vol. 80. № 1. P. 81–123.
- Ballard D.J., Ogola G., Fleming N.S., Heck D., Gunderson J., Mehta R., Khetan R., Kerr J.D. (2009) The Impact of Standardized Order Sets on Quality and Financial Outcomes // *Patient Safety: New Directions and Alternative Approaches* (Vol. 2: Culture and Redesign) / Eds. K. Henriksen, J.B. Battles, M.A. Keyes. Rockville, MD: U.S. Agency for Healthcare Research and Quality.
- Berthon P., Pitt L., McCarthy I., Kates S. (2007) When customers get clever: Managerial approaches to dealing with creative consumers // *Business Horizons*. Vol. 50. № 1. P. 39–47.
- Boisot M. (1998) *Knowledge assets: Securing competitive advantage in the information economy*, New York: Oxford University Press.
- Boone C., Van Witteloostuijn A., Carroll G.R. (2002) Resource distributions and market partitioning: Dutch daily newspapers, 1968 to 1994 // *American Sociological Review*. Vol. 67. № 3. P. 408–431.
- Breunig K.J., Kvalshaugen R., Hydle K.M. (2014) Knowing your boundaries: Integration opportunities in international professional service firms // *Journal of World Business*. Vol. 49. № 4. P. 502–511. DOI: 10.1016/j.jwb.2013.12.004.
- Briscoe D.R., Schuler R.S., Claus L. (2009) *International Human Resource Management: Policies and practices for multinational enterprises* (Global HRM) (3rd ed.). New York: Routledge.
- Brynjolfsson E., Hu Y., Smith M.D. (2006) From niches to riches: Anatomy of the long tail // *Sloan Management Review*. Vol. 47. № 4. P. 67–71.
- Bustanza O.F., Parry G.C., Vendrell-Herrero F. (2013a) Supply and demand chain management: The effect of adding services to product offerings // *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 18. № 6. P. 618–629.
- Bustanza O.F., Vendrell-Herrero F., Parry G.C., Myrthianos V. (2013b) Music Business Models and Piracy // *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 113. № 1. P. 4–22.
- Byrne B.M. (2006) *Structural equation modeling with EQS: Basic concepts, applications, and programming*. New York: Psychology Press.
- Chandra Y., Coviello N. (2010) Broadening the concept of international entrepreneurship: 'Consumers as International Entrepreneurs' // *Journal of World Business*. Vol. 45. № 3. P. 228–236.
- Contractor F.J., Kumar V., Kundu S.K. (2007) Nature of the relationship between international expansion and performance: The case of emerging market firms // *Journal of World Business*. Vol. 42. № 4. P. 401–417.
- De Jong G., Phan T.B., Van Ees H. (2011) Does the meta-environment determine firm performance? Theory and evidence from European multinational enterprises // *International Business Review*. Vol. 20. № 4. P. 454–465.

- Dellestrand H. (2011) Subsidiary embeddedness as a determinant of divisional headquarters involvement in innovation transfer processes // *Journal of International Management*. Vol. 17. № 3. P. 229–242.
- DeSarbo W.S., Jedidi K., Sinha I. (2001) Customer value analysis in a heterogeneous market // *Strategic Management Journal*. Vol. 22. № 9. P. 845–857.
- Djelic M.L., Quack S. (2003) *Globalization and institutions: Redefining the rules of the economic game*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Dunning J.H., Fujita M., Yakova N. (2007) Some macro-data on the regionalization/globalization debate: A comment on the Rugman/Verbeke analysis // *Journal of International Business Studies*. Vol. 38. P. 177–199.
- Ellis P.D. (2006) Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons // *Journal of Management Studies*. Vol. 43. № 5. P. 1089–1107.
- Evans J., Mavondo F.T., Bridson K. (2008) Psychic distance: Antecedents, retail strategy implications, and performance outcomes // *Journal of International Marketing*. Vol. 16. № 2. P. 32–63.
- Feld S. (2001) A sweet lullaby for world music // *Globalization*. Vol. 12. № 1. P. 189–216.
- Ferreira F., Waldfogel J. (2010) Pop internationalism: Has a half century of World music trade displaced local culture? NBER Working Paper 15964. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Ghemawat P. (2005) Regional strategies for global leadership // *Harvard Business Review*. Vol. 83. № 12. P. 98–108.
- Ghoshal S., Westney D.E. (1993) *Organization theory and the multinational corporations*. New York: St Martin's Press.
- Giddens A. (2011) *Runaway world: How globalization is reshaping our lives*. London: Profile Books.
- Graham G., Burnes B., Lewis G.J., Langer J. (2004) The transformation of the music industry supply chain: A major label perspective // *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 24. № 11. P. 1087–1103.
- Hair J.F., Anderson R.E., Tatham R.L., Black W. (2001) *Multivariate data analysis*. London: Prentice Hall Pearson Education.
- Hargrave T.J., van de Ven A.H. (2009) Institutional work as the creative embrace of contradiction // *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* / Eds. T.B. Lawrence, R. Suddaby, B. Leca. New York: Cambridge University Press. P. 120–140.
- Hitt M. A., Hoskisson R.E., Ireland R.D. (1994) A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance // *Journal of Management*. Vol. 20. № 2. P. 297–326.
- Ho W.C. (2003) Between globalisation and localisation: A study of Hong Kong popular music // *Popular Music*. Vol. 22. № 2. P. 143–157.
- Hultman M., Robson M.J., Katsikeas C.S. (2009) Export product strategy fit and performance: An empirical investigation // *Journal of International Marketing*. Vol. 17. № 4. P. 1–23.
- Husted B.W., Allen D.B. (2006) Corporate social responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches // *Journal of International Business Studies*. Vol. 37. № 6. P. 838–849.
- IFPI (2011) IFPI digital music report 2011: Music at the touch of a button. London: IFPI. Режим доступа: www.ifpi.org/content/library/DMR2011.pdf, дата обращения 24.06.2015.
- Johanson J., Vahlne J.E. (1977) The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments // *Journal of International Business Studies*. Vol. 8. № 1. P. 23–32.
- Kafouros M.I., Buckley P.J., Sharp J.A., Wang C. (2008) The role of internationalization in explaining innovation performance // *Technovation*. Vol. 28. № 1–2. P. 63–74.
- Katsikeas C.S., Samiee S., Theodosiou M. (2006) Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization // *Strategic Management Journal*. Vol. 27. № 9. P. 867–890.
- Kirca A.H., Jayachandran S., Bearden W.O. (2005) Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance // *Journal of Marketing*. Vol. 69. № 2. P. 24–41.
- Kogut B., Singh H. (1988) The effect of national culture on the choice of entry mode // *Journal of International Business Studies*. Vol. 19. № 3. P. 411–432.
- Kucuk U.S., Krishnamurthy S. (2007) An analysis of consumer power on the Internet // *Technovation*. Vol. 27. № 1–2. P. 47–56.
- Lepak D., Smith K.G., Taylor M.S. (2007) Value creation and value capture: A multilevel perspective // *Academy of Management Review*. Vol. 32. № 1. P. 180–194.
- Lusch R.F., Vargo S.L., Tanniru M. (2010) Service, value networks and learning // *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 38. № 1. P. 19–31.
- Madhok A. (1997) Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm // *Strategic Management Journal*. Vol. 18. № 1. P. 39–61.
- Morgan N.A., Vorhies D.W., Mason C.H. (2009) Market orientation, marketing capabilities, and firm performance // *Strategic Management Journal*. Vol. 30. № 8. P. 909–920.
- Negus K. (1999) *Music genres and corporate cultures*. London: Psychology Press.
- Neu W.A., Brown S. (2005) Forming successful business-to-business services in goods-dominant firms // *Journal of Service Research*. Vol. 8. № 1. P. 3–17.
- Ngo L.V., O'Cass A. (2009) Creating value offerings via operant resource-based capabilities // *Industrial Marketing Management*. Vol. 38. № 1. P. 45–59.
- O'Cass A., Ngo L.V. (2011) Examining the firm's value creation process: A managerial perspective of the firm's value offering strategy and performance // *British Journal of Management*. Vol. 22. № 4. P. 646–671.
- Ordanini A., Pasini P. (2008) Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA) // *European Management Journal*. Vol. 26. № 5. P. 289–297.
- O'Regan N. (2012) Entrepreneurship and innovation: Overview // *Strategic Change*. Vol. 21. № 5-6. P. 193–198. DOI: 10.1002/jsc.1903Ltd.
- Parry G., Bustinza O.F., Vendrell-Herrero F. (2012) Servitisation and value co-production in the UK music industry: An empirical study of consumer attitudes // *International Journal of Production Economics*. Vol. 135. № 1. P. 320–332.
- Payne A., Holt S. (2001) Diagnosing customer value: Integrating the value process and relationship marketing // *British Journal of Management*. Vol. 12. № 7. P. 159–182.
- Pieterse J.N. (2009) *Globalization and culture: Global mélange*. London: Rowman & Littlefield Publishers.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2000) Co-opting customer competence // *Harvard Business Review*. Vol. 78. № 1. P. 79–87.

- Ritzer G. (2003) Rethinking globalization: Glocalization/globalization and something/nothing // *Sociological Theory*. Vol. 21. № 3. P. 193–209.
- Robertson R., Khondker H.H. (1998) Discourses of globalization // *International Sociology*. Vol. 13. № 1. P. 25–40.
- Rugman A.M. (2009) Theoretical aspects of MNEs from emerging markets // *Emerging multinationals in emerging markets* / Eds. R. Ramamurti, J.V. Singh. Cambridge: Cambridge University Press. P. 42–63.
- Rugman A.M., Oh C.H. (2008) Korea's multinationals in a regional world // *Journal of World Business*. Vol. 43. № 1. P. 5–15.
- Rugman A.M., Verbeke A. (2003) Regional multinationals and triad strategy // *Leadership in international business education and research*. Series: Research in global strategic management. Vol. 8 / Ed. A.M. Rugman. London: Emerald Group Publishing. P. 253–268.
- Schmid S., Kotulla T. (2011) 50 years of research on international standardization and adaptation: From a systematic literature analysis to a theoretical framework // *International Business Review*. Vol. 20. № 5. P. 491–507.
- Singer M., Donoso P. (2008) Upstream or downstream in the value chain? // *Journal of Business Research*. Vol. 61. № 6. P. 669–677.
- Sirmon D.G., Hitt M.A., Ireland R.D. (2007) Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box // *Academy of Management Review*. Vol. 32. № 1. P. 273–292.
- Srivastava R.K., Fahey L., Christensen H.K. (2001) The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage // *Journal of Management*. Vol. 27. № 6. P. 777–802.
- Stokes M. (2004) Music and the global order // *Annual Review of Anthropology*. Vol. 33. P. 47–72.
- Swatman P.M.C., Krueger C., van Der Beek K. (2006) The changing digital content landscape: An evaluation of e-business model development in European online news and music // *Internet Research*. Vol. 16. № 1. P. 53–80.
- Vandermerwe S., Rada J. (1988) Servitization of Business: Adding Value by Adding Services // *European Management Journal*. Vol. 6. P. 314–324. Режим доступа: [http://dx.doi.org/10.1016/0263-2373\(88\)90033-3](http://dx.doi.org/10.1016/0263-2373(88)90033-3), дата обращения 14.08.2015.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing // *Journal of Marketing*. Vol. 68. № 1. P. 1–17.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2008) From goods to service(s): Divergences and convergences of logics // *Industrial Marketing Management*. Vol. 37. № 3. P. 254–259.
- Wise R., Baumgartner P. (1999) Go downstream // *Harvard Business Review*. Vol. 77. № 5. P. 133–141.
- Yip G. (2003) *Total global strategy II*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International.