

Стратегии выхода компании на международные рынки

*Лазаров Б.А., к.э.н., доцент
Хасигов К.С., магистрант кафедры
«Международные экономические отношения»
ФГБОУВО «Северо-Осетинский государственный университет имени
К.Л.Хетагурова»
e-mail: kazbek9_7@mail.ru
Россия, Владикавказ*

Аннотация

Рассмотрены основные стратегии, применяемые фирмой при выходе на зарубежные рынки. Приведены их виды, классификация, условия максимально эффективного применения. Проведён ретроспективный анализ практического применения данных стратегий: проанализирован результат, изучены и детализированы наиболее типовые ошибки. Описана методология применения данных стратегий применительно для российских фирм.

Ключевые слова: маркетинг, стратегия, тактика, международный рынок, фирма, компания.

Strategies for entering the international markets

Annotation

The main strategies applied by the company when entering foreign markets are considered. Their types, classification, conditions of maximum effective use are given. A retrospective analysis of the practical application of these strategies was carried out: the result was analyzed, the most typical errors were studied and detailed. The methodology for applying these strategies for Russian firms is described.

Keywords: marketing, strategy, tactics, international market, firm, company

Главной целью компании в соответствии с микроэкономической теорией является максимизация прибыли, что достигается ее ростом и развитием. Эта цель может быть достигнута различными способами. Однако одним из возможных вариантов является выход компании на международный уровень.

На принятие данного решения влияют две группы факторов. Во-первых, это факторы выталкивания, которые вызваны недостатками возможностей развития компаний на локальном рынке в связи какими-либо ограничениями. Во-вторых, это факторы втягивания, обусловленные лучшими условиями для развития бизнеса за рубежом. [15]

В 2015 году группа зарубежных учёных провела исследование,

основной целью которого было выявить, имеют ли первопроходцы и технологические лидеры положительные результаты в развивающихся экономических регионах. [13, 14] Авторы использовали данные японских компаний, вышедших на китайский рынок в виде совместных предприятий.

Изначально данные были собраны методом опроса, и затем был применен обобщенный метод наименьших квадратов. Ранний вход на рынок («первопроходец») и вложение значительных ресурсов оказали статистически значимое положительное воздействие на финансовый результат компании. Более того, исследование показало, что наличие продвинутой инфраструктуры не является решающим фактором для иностранной фирмы на развивающемся рынке для продвижения своих товаров. Наоборот, результаты анализа говорят о противоположном. Одно из возможных объяснений этому — что когда инфраструктура уже сформировалась, компании- первопроходцу уже слишком поздно выходить на рынок.

Обеспечение успешной реализации продукции за границей невозможно без выработанной верной стратегии. Основная задача ориентирована на достижение целей в поставленной миссии.

Стратегия международного маркетинга сочетает правила и методы, способствующие к принятию решений на всех уровнях управления бизнесом. Выработанная стратегия помогает компании определить: [8]

- отношения фирмы с международными рынками;
- актуальный ассортимент товаров;
- эффективные технологии выпуска продукции;
- матрицу конкуренции и политику сбыта;
- расстановку ролей внутри фирмы;
- реальные и возможные конечные результаты.

Стратегии выхода компании на зарубежные рынки разделяются на два вида:

- глобальная - с наличием единого маркетингового плана для всех стран при сходстве с национальным рынком;
- индивидуальная – разработка отдельного плана для каждого зарубежного рынка по отдельности при богатом ассортименте групп товаров.

Опытные компании осуществляли стратегический выход на международный уровень в нескольких видах:

- экспортные продажи (реализация отечественных товаров в зарубежных странах);
- лицензирование (передача прав на использование бренда, патента, сертифицированной технологии производства в обмен на денежную компенсацию);
- участие в подрядном производстве (сотрудничество с местными компаниями для организации выпуска своей продукции на их объектах);
- управление по контракту (передача зарубежному партнеру ноу-хау в части управления с получением соответственного финансирования);
- запуск объединенного предприятия (совместное владение компании иностранными и местными бизнесменами).

Тщательная подготовка – секрет успеха. Завоеванию рынков сбыта товаров в зарубежные страны предшествует тщательная подготовка. Этот процесс иллюстрируют несколько блоков с основными задачами:

- 1) Идентификация и подсчет возможностей рынка: [10, 16]
 - предварительный обзор;
 - оценки потенциала самого рынка и его продаж по отдельности;
 - сегментация.
- 2) Разработка экспортной стратегии:
 - определение целей;
 - планирование комплекса раскрутки.
- 3) Действия по организации экспортных продаж:
 - прогнозирование;
 - основной бюджет;
 - предполагаемая квота;
 - программа производства;
 - контроль и учетность;
 - требования к персоналу;
 - бюджет продвижения;
 - подробный финансовый план;
 - план поступления последующей прибыли.

Выполнение всех пунктов поможет реализовать продукцию за пределами страны на целевом экспортном рынке. Руководству компании важно четко понимать цели такого шага. Четкий анализ специфики новой среды поможет определить эффективный способ продвижения товара. Последовательное продвижение стратегии – залог получения стабильной максимальной денежной прибыли. Важно не забывать о высоких стандартах качества, к которым привыкли зарубежные потребители.

Сегодня наблюдается тенденция выхода на международные рынки венчурных фирм на ранних этапах жизненного цикла. Классическое объяснение этому явлению — технологические знания и особые навыки.

Аналогичным исследованием выбора стратегии выхода на международный рынок является работа Erramilli Rao (2010), фокусирующаяся на компаниях, предоставляющих услуги. Основными вопросами, поставленными в статье, являются следующие: как фирмы, предоставляющие услуги, выходят на зарубежные рынки? и как их поведение зависит от различных типов фирм, а также от условий рынка на рынке услуг? [14]

Компании, предоставляющие услуги, были разделены на две группы. К первой были отнесены те, где производство услуги и ее потребление практически невозможно разделить («Soft service»: аренда авто, рестораны, медицинские услуги). Ко второй группе были отнесены компании с услугами, где производство и потребление возможно разделить («Hard service»: консультационные услуги, программное обеспечение, разработка дизайна).

Такая классификация имеет два важных заключения. В первой группе компании не могут экспортировать свои услуги, потому что экспорт подразумевает отделение производства товара или услуги от его потребления,

и компании, производящие «soft service», вынуждены полагаться на такие методы, как лицензирование и франшизы или совместные и собственные предприятия за рубежом. С другой стороны, вторая группа компаний зачастую может прибегать к экспорту своих услуг.

Другой особенностью рынка услуг является тот факт, что большое количество фирм выходят на зарубежный рынок с целью оказания услуг зарубежным филиалам своих клиентов на внутреннем рынке. Например, многие американские рекламные компании и банки открыли свои филиалы за рубежом, следуя за своими клиентами на зарубежные рынки. Этот феномен следования за клиентами не характерен для производственного сектора, но специфичен и уникален для компаний услуг. Другой тип входа на рынок — это поиск новых рынков. Этот тип выхода на зарубежный рынок характеризует компании, предоставляющие услуги, которые обслуживают иностранных клиентов.

Выборка из 638 решений о выходе на зарубежный рынок была собрана путем проведения опроса [13,14]. На основе данного опроса фирмы были разделены на последователей за клиентами и ищущих новые рынки, а также на «Hard-service» и «Soft-service». Далее для каждого решения о способе выхода на рынок были номера от 1 до 9, где 9 — самое большое количество вовлеченных ресурсов (открытие собственного предприятия), а 1 — выход на зарубежный рынок с помощью франшиз. Тест Вилкоксона был применен с целью тестирования разницы вовлечения ресурсов между компаниями, последовавшими за клиентами, и компаниями, ищущими новые рынки. Как показали результаты, среди первых уровень вовлеченности ресурсов был значительно выше. К тому же значения между «hard service» и «soft service» компаниями статистически значимы. Однако между странами с похожими рынками разница между предпочтительным способом выхода на зарубежный рынок была незначительна.

Для российских компаний может быть привлекателен вариант развития бизнеса на международной арене в связи с неблагоприятной экономической ситуацией на местном рынке (в данном примере это — «фактор выталкивания»). Например, реальные располагаемые доходы по РФ в % к предыдущему году; с 2015 года наблюдается нисходящая тенденция, что свидетельствуют о падении покупательной способности населения, вследствие чего может упасть спрос на продукцию компании. Исключением могут быть товары Гиффена. [9]

С другой стороны, позитивная динамика ВВП стимулирует компании инвестировать в развитие новых продуктов и производственных мощностей. Это утверждение было эмпирически подтверждено исследованиями в 2015 году. Более того, рост ВВП увеличивает налоговые поступления, которые направляются в крупные инфраструктурные проекты, что в конечном счете способствует долгосрочному росту. Поэтому для российских компаний будут потенциально привлекательны рынки с растущим ВВП, потому что на них будет платежеспособный спрос.

Другими показателями ориентации менеджеров могут служить

опережающие экономические показатели (индекс деловой активности, индекс потребительской уверенности и др.). Стоит отметить, что макроэкономические показатели характеризуют общую ситуацию в регионе. Для принятия решения о выходе на зарубежные рынки стоит учитывать специфические особенности компаний.

Переходя от макропоказателей к специфике компании, планирующей выход на зарубежные рынки, необходимо отметить, что ключевым фактором, определяющим конкурентное преимущество данной компании за рубежом, будет заключаться в обладании навыками создания продуктов, оптимизирующих бизнес-процессы. Именно эти навыки добавляют продукту ценности, что позволяет любым компаниям развиваться на зарубежных рынках.

Йозеф Шумпетер был одним из первых экономистов, кто отметил важность инноваций в теории развития [16]. Другим преимуществом такой компании будет выступать легкая масштабируемость бизнеса, поскольку она не требует значительного увеличения производственных мощностей при расширении деятельности, отсутствуют затраты на создание заводов, в отличие, например, от автомобильной промышленности. Также могут быть применены результаты Erramilli и Rao (2010).

Таблица 1. Примеры выхода на рынок для двух типов фирм

Причины выхода на рынок	Типы фирм	
	Soft service	Hard service
Следование за клиентами	Рекламное агентство открывает филиал для обслуживания домашнего клиента, имеющего офис за рубежом	Компания по производству ПО проводит техподдержку домашнего клиента, имеющего офис за рубежом
Поиск новых рынков	Компания фастфуда открывает сеть франшиз на зарубежном рынке для обслуживания местных клиентов	Архитектурная фирма продает свои услуги зарубежным клиентам

Источник: Erramilli, Rao (2010) [14].

Будущую стратегию компании на международном рынке целесообразно строить, основываясь на трех горизонтах (См рис. 1). Так, на первом горизонте следует вести дальнейшее совершенствование продукта компании с целью поддержания доли на рынке и стабильного роста стоит обеспечить лояльность клиентов. Кроме того, рекомендуется учитывать культурную специфику других стран.



Рис. 1. Стратегия на трех горизонтах Источник: [14]

На втором горизонте компании следует думать о новых источниках прибыли. В соответствии с подходом, предложенным основателем компании Acer Stan Shih в 1992 году, наибольшую дополнительную стоимость технологическим компаниям приносят патенты и технологии, а также бренд компании. Так же компании стоит попробовать разрабатывать новые направления, что может быть потенциальными направлениями деятельности на международном рынке (рис. 2).



Рис. 2. Дополнительная стоимость технологических компаний
Источник: составлено автором на основе [14]

На третьем горизонте, учитывая большое количество ресурсов, можно попробовать выйти на международный рынок с продуктом, разработанным на базе современных технологий. Например, это могут быть смарт-контракты. Созданный бренд и репутация компании помогут продвинуть товар на международном рынке, сделав его успешным.

Резюмируя данную работу, хотелось бы отметить, что в дальнейшем компаниям для выбора собственных стратегий выхода на зарубежный рынок стоит учитывать опыт фирм и компаний, уже прошедших данный путь, однако стоит отметить, что обобщение на одном примере не целесообразно и для обобщения выводов следует увеличить выборку компаний.

Список литературы

1. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Стратегический менеджмент в инновационных организациях: системный анализ и принятие решений. М.: Вуз. учебник: ИНФРА-М., 2013. С. 394.
2. Росстат. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/ros

stat/ru/statistics/population/level/ (дата обращения: 18.01.2019).

3. Агарвал С., Рамасвами С.Н. Выбор режима выхода на зарубежный рынок: влияние факторов собственности, местоположения и интернализации // Журнал международных исследований бизнеса, 2015. Том. 23. № 1. Рр. 1-27.
4. Багхай М., Коли С., Уайт Д. Алхимия роста: практические идеи для построения устойчивого предприятия. Да Капо Пресс, 2016.
5. Чен Дж. Дж., Димоу И. Стратегия расширения деятельности международных гостиничных фирм // Журнал Business Research, 2017. Том. 58. № 12. Рр. 1730-1740.
6. Дэвидсон В.Х. Глобальное стратегическое управление. John Wiley & Sons Incorporated, 2012.
7. Дэн Ф.Дж. и соавт. Международная экспансия семейных фирм: интегративная структура с использованием тайваньских производителей // Академия предпринимательства, 2018. Том. 15. № 1/2. С. 25.
8. Дерески Х. Международный менеджмент: Управление через границы и культуры. Образование М., 2017.
9. Даннинг Дж. Х. Эkleктическая парадигма международного производства: личностная перспектива // Природа транснациональной фирмы., 2016. Рр. 117-136.
10. Эррамили М.К., Рао С.П. Выбор режимов выхода на зарубежный рынок сервисными фирмами: роль знания рынка // MIR: Management International Review, 2016. С. 135-150.
11. Сяо Ф.С. Хаотический аттрактор прямых иностранных инвестиций - почему Китай? Панельный анализ данных // Журнал азиатской экономики, 2018. № 4. Стр. 641-670.
12. Услуги ICL. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://icl-services.com> (дата обращения: 18.01.2019).
13. Изобе Т., Макино С., Монтгомери Д.Б. Обязательство в отношении ресурсов, сроки поступления и рыночные показатели прямых иностранных инвестиций в странах с развивающейся экономикой: пример японских международных совместных предприятий в Китае // Журнал Академии управления. - 2017. - Вып. 43. - N 3. - Стр. 468-484.
14. Маркидес С., Героски П. Быстрая секунда. - Audio-Tech Business Book Summaries, Incorporated, 2017.
15. Ши С. Расширение возможностей технологий - облегчение вашей жизни // Acer's Report, Acer's, New Taipei. - 2017
16. Терпстра В., Ю. С.М. Детерминанты иностранных инвестиций американских рекламных агентств // Журнал международных исследований бизнеса, 2017. Том. 19. №1. Рр. 33-46.
17. Трот А.П. Инновационный менеджмент и разработка новых продуктов. Образование Пирсона, 2018.
18. Захра С.А., Международная экспансия новых венчурных фирм: международное разнообразие, способ выхода на рынок, технологическое обучение и эффективность // Журнал Академии управления, 2017. Т. 43. №. 5. С. 925-950.

Контактный телефон +7(918) 835 44 43