

СТРАТЕГИИ ВЫХОДА ПРЕДПРИЯТИЙ НА ВНЕШНИЕ РЫНКИ

В статье рассматриваются различные стратегии выхода предприятия на внешние рынки, проводится анализ факторов среды, что позволяет выявить преимущества и недостатки компаний, оценивается уровень рисков предприятия во время выхода на новые экспортные рынки.

Если компания приняла решение расширить свой бизнес и выйти на внешние (в том числе зарубежные и мировые) рынки, у нее есть несколько путей сделать это. Выбор метода выхода фирмы на внешний рынок зависит от таких факторов, как стоимость, степень риска и уровень контроля за процессом. В общемировой практике выделяют три базовых стратегических направления данного процесса: экспорт, посредничество, иерархическое построение бизнеса. Рассмотрим каждый из данных способов расширения бизнеса более подробно и раскроем их преимущества, недостатки, степень рисков для компании и требуемый объем инвестиций [1].

Экспортная деятельность предполагает производство товаров и услуг на основном внутреннем рынке компании (или в третьей стране, регионе) и продажу данных товаров на целевом внешнем рынке. Если компания выбрала экспортный способ выхода на новые рынки, она должна решить, какие функции в продвижении товара она сохранит за собой, а какие передаст посредникам на внешних рынках. Степень делегирования полномочий определяет уровень ответственности и рисков. Выделяют три возможных направления экспортной деятельности: прямой, косвенный и совместный экспорт. Преимущество выбора экспортной деятельности состоит в минимальных рисках и затратах, которые компания несет при реализации такого метода выхода на внешние рынки. Основным недостатком экспортной деятельности – низкий уровень контроля выбранных торговых посредников в целевой стране. Компания, имеющая агрессивную стратегию захвата нового рынка, должна продумать дополнительные рычаги влияния на своих торговых посредников, чтобы они соблюдали правила работы с товаром, выполняли план продаж и способствовали продвижению продукта на рынок.

Посредничество – вид работы с внешними рынками, предполагающий неполное владение компанией, осуществляющей свою деятельность на зарубежном рынке, но разделение с ней определенной степени ответственности и контроля. В результате такого взаимодействия главная компания передает посреднику свои знания, опыт, навыки и часть ресурсов, а взамен получает гарантию транслирования на целевой внешний рынок определенной стратегии и

определенную гарантию продаж. Выделяют 4 типа сотрудничества в данном направлении: лицензирование, франчайзинг, контрактное производство или совместное предприятие.

Лицензирование в международной деятельности – вид сотрудничества, по которому компания в одной стране передает право компании в другой стране использовать свои уникальные процессы производства, патенты, товарные знаки, технологические достижения и другие ценные навыки за вознаграждение, которое устанавливается в рамках договора. Лицензирование позволяет компании устанавливать жесткие условия по соблюдению процессов и маркетинговой политики компании, является удобным способом организации местного производства на целевом внешнем рынке без высоких капиталовложений. Самое важное преимущество организации такой деятельности – низкие затраты на организацию, сопровождение и контроль такой деятельности.

Основные проблемы, которые предполагает лицензирование: утрата уникальности и сложность контроля. Передача уникальных знаний по истечении действия контракта превращает партнера в конкурента, который знает все сильные стороны компании, получил ценный опыт работы в отрасли и может его правильно использовать. А установление контроля над соблюдением установленных правил работы партнером-лицензиатом является самым сложным в стратегии лицензирования.

Франчайзинг – это разновидность лицензирования деятельности, по которой компания-франчайзер передает своему посреднику (компании-франчайзи) лицензию на осуществление деятельности под своей торговой маркой. Передавать можно как просто возможность использования торгового знака и продуктов компании, так и целый бизнес-процесс. По факту договор франчайзинга отличается от лицензирования более жесткими требованиями к посреднику и узкой областью применения. Договор франчайзинга создается для того, чтобы сделать из своего посредника еще один филиал, встроить его в свои бизнес-процессы, навязав ему правила работы. Договор лицензирования имеет больше свобод к использованию нематериальной собственности компании. Франчайзи имеет более высокую зависимость от успеха франчайзера (головной компании). Лицензиат может использовать лицензию на совершенно других рынках, тем самым снижая свою зависимость от успеха головной компании.

Контрактное производство предполагает передачу производства компании на местном рынке, и сохранение остальных функций (маркетинг, продажи, дистрибуция) за головной компанией. Такой тип стратегии выхода на внешний рынок использует компания IKEA. Она находит небольшие местные компании для производства ее товаров внутри целевого рынка и значительно экономит на транспортных расходах (экспорт товара на внешний рынок). Преимущества такого способа: низкие затраты на организацию производства (не нужно строить свои производственные площадки), сохранение контроля над самыми важными функциями компании (маркетинг, R&D, продажи и постпродажный сервис).

обход многих входных барьеров и исключение проблем с адаптацией цены под конъюнктуру рынка. К недостаткам такой стратегии можно отнести: сложность переноса производства высоко-технологичных продуктов, сложность найти компетентного партнера, а также риск заимствования ценных технологий и навыков работы в отрасли в долгосрочной перспективе.

Совместные предприятия – отдельные компании, созданные двумя или большим количеством предприятий, в которых разделена степень ответственности и рисков между собственниками. Компания может создать совместное предприятие с одним из игроков целевого внешнего рынка с целью получения доступа к ресурсам, знаниям, контактам или технологиям. В таком случае компания разделяет риски со своим партнером, но также разделяет и будущий доход от деятельности в отрасли. Основное преимущество совместного предприятия – получение доступа к определенным знаниям и технологиям рынка. Совместное предприятие дешевле приобретения целой компании и позволяет обойти множество входных барьеров на высоко конкурентных рынках. Недостатком такой стратегии выхода на внешние рынки является высокая стоимость (в сравнении с вышеописанными методами) и риск возникновения управленческих конфликтов в связи с разными приоритетами вашей компании и компании-партнера.

Иерархическое построение бизнеса. Такой метод выхода на зарубежные рынки называется еще инвестиционным способом расширения бизнеса. Он предполагает полный контроль бизнеса на целевом внешнем рынке, а именно полное владение фирмой в целевой стране. Этот бизнес может иметь форму филиала или отдельного независимого от головной компании предприятия. Можно выделить 2 основных пути использования инвестиционной стратегии выхода на внешний рынок: купить уже существующий бизнес или построить новую компанию с нуля.

Приобретение уже готового бизнеса на целевом внешнем рынке может быть достигнуто через проведение процесса слияния или покупку контрольного пакета акций компании. Такой метод является менее затратным, чем построение аналогичного бизнеса с нуля, и может сразу обеспечить компании определенную долю на целевом рынке. Приобретение бизнеса также снижает будущую конкуренцию, так как приобретается обычно потенциальный конкурент. В этом случае необходимо знать все законодательные ограничения и правила данного процесса; иметь хороший штат специалистов, который правильно проведет слияние и организует интеграционные процессы между компаниями; провести полный анализ покупаемого объекта.

Бизнес с нуля в деловом общении называется термином «green field strategy», что означает расширение бизнеса компании на внешний рынок через построение нового производственного объекта. Такой путь представляет собой минимальный риск и максимальный контроль для компании (ведь она может сделать все таким образом, чтобы максимально оптимизировать бизнес-

процессы между двумя компаниями), но является очень высокочатным и длительным по времени способом выхода на внешний рынок.

ОАО «Белорусский цементный завод» является одним из трех крупнейших предприятий в Беларуси по производству цемента. Основным рынком сбыта продукции предприятия является рынок Российской Федерации, небольшие объемы продукции поставляются на рынки Польши и Прибалтики, где может быть обеспечена ценовая конкурентоспособность белорусского цемента с учетом транспортных издержек. Привлекательность цементного рынка Российской Федерации обуславливается растущими объемами строительства, недостаточными объемами производства и высокой изношенностью основных фондов российских цементных заводов. Основной стратегией выхода предприятия на внешние рынки является посредничество. Только постоянный поиск и привлечение к сотрудничеству дилеров и крупных оптовых покупателей могут обеспечить предприятию длительное и эффективное пребывание на внешних рынках.

Список основных источников

1. Белов, А. Экспортные стратегии, наиболее подходящие российским компаниям / А. Белов, В. Кирякова // Топ-Менеджер. – № 5. – 2006. – С. 14–17.

Developing a sound export strategy helps define export aims and resources to those aims. The export strategy will help to manage the market sectors identified as core business. Focusing resources enables to provide quality responses and service to new export customers. This article is devoted the question of selecting export enterprises strategy.