

Стратегии выхода на зарубежные рынки

Способы выхода на зарубежные рынки

1. Принимая решение о проникновении на зарубежный рынок нужно определиться, на какой рынок выходить, когда это делать и в каком объеме.

2. Наиболее привлекательные зарубежные рынки находятся в политически стабильных развитых и развивающихся странах со свободной рыночной экономикой, в которых нет высокой инфляции и значительной задолженности частного сектора.

3. Выбор времени проникновения. Имеется несколько выгод проникновения на рынки других стран раньше зарубежных конкурентов (опередить конкурентов и завоевать потребителей посредством создания сильного имени бренда; возможность быстро нарастить объем сбыта в стране, что позволит в дальнейшем снизить издержки, а следовательно иметь ценовое преимущество перед конкурентами и т.п.). При этом возможны более высокие издержки раннего проникновения, более высокие риски краха бизнеса.

4. Масштаб проникновения.

Крупномасштабный выход на зарубежный рынок требует выделения значительных ресурсов и подразумевает высокую скорость проникновения. Получение всех преимуществ первопроходца. Более высокие риски и отсутствие гибкости.

Способы выхода на зарубежные рынки:

Экспорт:

Преимущества: позволяет избежать значительных затрат на создание производственных мощностей за рубежом; можно получить экономию от эффекта масштаба за счет глобальных объемов продаж;

Недостатки: экспорт может оказаться невыгодным, если в других странах продукт фирмы может быть изготовлен с меньшими издержками; высокие затраты на транспортировку могут сделать экспорт невыгодным; таможенные пошлины могут привести к существенному удорожанию экспорта:

Проекты, сдаваемые под ключ: (подрядчик выполняет все согласованные в контракте требования зарубежного заказчика, включая обучение персонала; по завершении всех контрактных работ заказчик получает «ключ» от завода, готового к работе на полную мощность; по сути – это экспорт технологического процесса в другие страны; такие проекты типичны для химической, фармацевтической, нефтеперерабатывающей и металлургической отраслей; проекты предусматривают использование сложных и дорогостоящих производственных технологий;

Преимущества: такая стратегия полезна там, где законы зарубежной страны ограничивают прямые зарубежные инвестиции; так правительства многих нефтедобывающих стран строят собственные нефтеперерабатывающие заводы, поэтому ограничивают ПЗИ в добычу и переработку нефти; не обладая передовыми технологиями, они получают доступ к ним, заключая соглашения о строительстве нефтеперегонных заводов с зарубежными фирмами, которые обладают этими технологиями; такие сделки выгодны и для фирм-подрядчиков, поскольку без них эти фирмы не имели бы возможности получать доходы от своих ноу-хау в этих странах: такая стратегия является менее

Недостатки: фирмы, сдающие проекты под ключ в зарубежной стране, не имеют в ней долгосрочных интересов; фирма может непреднамеренно создать себе конкурента; если технологический процесс является источником конкурентного преимущества фирмы, то продажа этой технологии в рамках сдаваемого под ключ проекта будет равнозначна продаже конкурентного преимущества потенциальным конкурентам;

Лицензирование: (лицензионное соглашение – это соглашение, посредством которого лицензиар предоставляет права на нематериальные активы (патенты, изобретения, процессы, дизайн, авторские права и т.д.) другому предприятию (лицензиату) на определенный период и в обмен на получение от лицензиата роялти (лицензионного платежа).

Преимущества: фирма – лицензиар не берет на себя издержки и риски, связанные с открытием нового рынка; лицензирование привлекательно для фирм, не имеющих капитала для осуществления операций за рубежом;

Недостатки: отсутствие полного контроля за технологией; непреднамеренная передача технологических ноу-хау зарубежной компании; невозможность получения экономии от местных преимуществ; невозможность координации стратегических усилий в разных странах посредством использования прибыли, заработанной в одной стране, для отражения атак конкурентов в другой стране (например, чтобы поддержать лицензиата в другой стране);

Франчайзинг: - особая форма лицензирования, в соответствии с которой франчайзер не только продает нематериальные активы (обычно торговую марку) своему франчайзи, но требует от франчайзи строгого соблюдения установленных франчайзером правил ведения бизнеса (например – управление работой ресторанов, составление меню, способы приготовления блюд, кадровая политика, дизайн, выбор места для ресторана); лицензирование преимущественно используют производственные фирмы, франчайзинг – фирмами из сферы услуг;

Преимущества: издержки и риски принимает на себя франчайзи; быстрая экспансия с невысокими издержками и рисками;

Недостатки: трудности контроля качества; невозможность осуществлять глобальную стратегическую координацию;

Опыт решения проблемы контроля качества: McDonald's создает дочернюю фирму в каждой стране, которая полностью принадлежит компании или в виде СП, вместе с зарубежной компанией, которая получает права на выдачу франшиз в данной стране или регионе и осуществляет контроль качества.

Совместные предприятия:

Преимущества: доступ к знаниям местного партнера; перекладывание части издержек и рисков экспансии на партнера; политическая оправданность (СП меньше подвержены риску национализации или другим формам неблагоприятного поведения местных властей);

Недостатки: отсутствие полного контроля за технологией; невозможность осуществлять глобальную стратегическую координацию;

Собственная дочерняя фирма:

Преимущества: строгий контроль за технологическими ноу-хау;

Недостатки: высокие издержки и риски выхода на зарубежный рынок;

- **Выбор оптимального выхода на рынок зависит от стратегии компании;**
- когда **технологическое ноу-хау** является ключевой компетенцией компании, создание собственной дочерней фирмы будет наиболее предпочтительным, так как оно обеспечивает наилучший контроль за технологией;
- когда ключевую компетенцию определяет **управленческое ноу-хау**, то оптимальным вариантом будут зарубежные франшизы, контролируемые совместными предприятиями;

- При создании собственной дочерней фирмы в зарубежной стране компания должна решить, будет ли она **строить новое предприятие с нуля** или же **покупать на целевом рынке действующее предприятие;**

- Приобретения могут делаться быстро, позволяя компании опережать глобальных конкурентов и предполагая получение заранее известных доходов и прибылей; приобретения могут оказаться неудачными, если фирма-покупатель переплачивает за покупку, если культуры фирмы-покупателя и приобретаемой фирмы не подходят друг другу, если после приобретения начинаются конфликты между менеджерами двух фирм и если не удастся интегрировать операции фирмы-покупателя и купленной ею фирмы;

- Преимущество создания в зарубежной стране нового предприятия с нуля состоит в том, что оно предоставляет компании больше возможностей получить тот тип предприятия, который ей нужен; например: гораздо легче создать организационную культуру с нуля, чем изменять культуру приобретенного предприятия;

- **Стратегические альянсы** – это соглашения о сотрудничестве между действующими или потенциальными конкурентами; Преимущество альянсов состоит в том, что они облегчают выход на зарубежные рынки, позволяют партнерам разделять между собой издержки и риски, ассоциируемые с новыми товарами или процессами, облегчают перенос комплементарных(взаимных) умений между фирмами и помогают фирмам задавать технические стандарты;

- **Недостатком** стратегического альянса является то, что фирма рискует непреднамеренно передать свою технологию партнеру по альянсу и обеспечить ему доступ на свой рынок.

для того чтобы положительный эффект вступления
компании в стратегический альянс превалировал
над отрицательным, необходимо учитывать
следующие моменты:

- партнер по стратегическому альянсу должен быть совместимым с данной компанией;
- наиболее успешные альянсы характеризуются тем, что товары и позиции на рынке партнера дополняют товары и позиции данной компании, а не конкурируют с ними;
- в рамках стратегического альянса опасно передавать партнеру информацию, которая может сказаться на конкурентной ситуации:

- не следует ждать от альянса немедленной отдачи, во многом результат зависит от доверия, существующего между компаниями;
- при заключении стратегического альянса рекомендуется быстро и детально ознакомиться с основными идеями и практикой партнера в области технологии и управления и внедрить в свою деятельность наиболее рациональное из этого;
- стратегический альянс необходимо рассматривать как временное соглашение между партнерами, если он становится невыгодным, его целесообразно сразу же расторгать