

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС: КОНКУРЕНЦИЯ НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ

Стратегия выхода на зарубежные
рынки и стратегические альянсы

Глава 5. Стратегия и структура международного бизнеса



Эта лекция посвящена двум взаимосвязанным темам:

- 1) Решениям о том, на какие рынки выходить, когда выходить и в каком объеме.
- 2) Выбору способа выхода на рынок.

Любая фирма, задумываясь о зарубежной экспансии, должна сначала определиться, на какие рынки она будет выходить, когда она будет это делать и каким будет масштаб проникновения. Выбор рынка должен основываться на результатах оценки потенциала долговременного роста и ожидаемой прибыльности.

На какие рынки выходить?

В мире существует более 200 государств. Все они обладают далеко не одинаковым потенциалом прибыли для фирмы, собирающейся осуществить зарубежную пенсию. В конечном счете выбор должен основываться на оценке долгосрочного потенциала получения прибыли в стране. Этот потенциал определяется несколькими факторами, многие из которых мы рассматривали в предыдущих лекциях. Политические и экономические факторы влияют на потенциальную привлекательность зарубежных рынков. Привлекательность страны как потенциального рынка для международного бизнеса, зависит от соотношения выгод, издержек и рисков, ассоциируемых с ведением бизнеса в этой стране.

Долгосрочные экономические выгоды ведения бизнеса в стране зависят от таких факторов, как размер рынка, нынешнее благосостояние потребителей на данном рынке и вероятное будущее благосостояние потребителей, зависящее от темпов роста местной экономики хотя некоторые рынки оказываются очень крупными с точки зрения численности потребителей, при оценке их потенциала необходимо учитывать показатели уровня жизни и темпов экономического роста. С учетом этих показателей Китай и в меньшей степени Индия, хотя и являются относительно бедными странами, экономически растут так быстро, что являются привлекательными территориями для зарубежных инвестиций.

В то же время медленный экономический рост Индонезии означает, что эта страна с большим населением является для зарубежных инвесторов менее привлекательной. Темпы вероятного экономического роста зависят от принадлежности страны системе свободного рынка и от способности страны к экономическому развитию, которая может быть выше в менее развитых странах. Издержки и риски, ассоциируемые с ведением бизнеса в зарубежной стране, обычно оказываются ниже в промышленно развитых и политически стабильных демократических государствах со свободными рыночными экономиками и выше в менее развитых и политически менее стабильных государствах.

При прочих равных условиях соотношение между выгодами, издержками и рисками окажется наиболее благоприятным в политически стабильных развитых и развивающихся странах со свободными рыночными экономиками, не имеющих ни высокой инфляции, ни большой задолженности частного сектора. Это же соотношение, вероятно, окажется наименее благоприятным в политически нестабильных развивающихся странах со смешанной или контролируемой экономикой, или в развивающихся странах, в которых появление спекулятивных финансовых пузырей сопровождается чрезмерным ростом заимствований.

Еще одним важным фактором является та ценность, которую международная фирма может создать на зарубежном рынке. Эта ценность зависит от того, насколько товарное предложение фирмы соответствует потребностям зарубежного рынка и характеру местной конкуренции. Если международная фирма может предложить товар, не присутствующий широко на рынке и удовлетворяющий рыночные потребности, то ценность такого товара, вероятно, окажется намного выше, чем в том случае, если фирма просто предложит тот же тип товара, который уже предлагают рынку местные и зарубежные конкуренты.



Выбор времени проникновения

После определения наиболее привлекательных рынков необходимо выбрать время выхода на эти рынки. Мы называем проникновение ранним, когда международная фирма появляется на зарубежном рынке раньше других иностранных фирм, и поздним, когда она появляется на рынке после того, как на нем обоснуются ее зарубежные конкуренты. Преимущества, часто ассоциируемые с ранним появлением на рынке, называются преимуществами первопроходца. Одно из преимуществ первопроходца заключается в возможности опередить конкурентов и завоевать потребителей, посредством создания сильного имени бренда. Второе преимущество – это возможность быстро нарастить объем сбыта в стране и продвигаться по кривому опыту впереди своих конкурентов, благодаря чему первопроходец получает преимущество в издержках перед фирмами, идущими следом за ним. Это преимущество в издержках может позволить первопроходцу сделать свои цены ниже, чем цены фирм, проникнувших на рынок позднее, и таким образом выдавить эти фирмы с рынка. Третье преимущество заключается в возможности первопроходца создавать издержки переключения, которые привяжут покупателей к его товарам или услугам. Такие издержки переключения затрудняют конкурентам закрепление на этом рынке.

Но проникновение на зарубежный рынок раньше других международных фирм имеет и свои минусы, называемые минусами положения первопроходца. Эти минусы могут проявляться в высоких издержках раннего проникновения – издержках, которые несет первопроходец, но которых могут избежать фирмы, идущие вслед за ним. Издержки раннего проникновения возникают, когда система ведения бизнеса в зарубежной стране настолько отличается от той, которая действует в родной стране фирмы-первопроходца, что приходится затрачивать много времени, сил и средств на освоение новых правил игры. Издержки проникновения включают издержки краха бизнеса, которые возникают, если фирма вследствие плохого знания местных условий совершает серьезные ошибки. Со статусом нерезидента часто ассоциируются дополнительные трудности, и они оказываются еще серьезнее для тех фирм, которые проникают на национальные рынки первыми. Результаты исследований говорят о том, что вероятность выживания повышается, если международная фирма проникает на национальный рынок после того, как на нем появятся несколько зарубежных фирм. Фирма, появляющаяся на рынке позднее, может наблюдать за действиями первопроходцев и учиться на их ошибках.

Международная стратегия роста Tesco

Tesco является крупнейшим сетевым ритейлером продуктов питания в Великобритании, где ее доля на местном рынке составляет 20%. Считается, что прочное положение компании на местном рынке обусловлено ее знаниями и умениями в таких областях, как маркетинг, выбор места для магазинов, логистика, управление запасами и продажа товаров под собственными брендами сети. К началу 1990-х гг. эти компетенции уже обеспечили компании лидирующее положение в Великобритании. Компания генерировала устойчивые потоки денежных средств, и ее топ-менеджмент должен был решать, как использовать эти средства наилучшим образом. Одна из стратегий, предложенных менеджерами, предусматривала зарубежную экспансию. После анализа международных рынков они пришли к выводу, что наилучшие возможности имелись не на давно сложившихся рынках, таких как североамериканский и западноевропейский, где были сильны местные конкуренты, а на формирующихся рынках Восточной Европы и Азии, где было мало конкурентов, но имелся большой потенциал роста.

История азиатской экспансии Tesco началась в 1998 г. в Таиланде, где компания приобрела 75% акций Lotus, местной сети из 13 продовольственных магазинов. Завоевав этот плацдарм, Tesco к 2004 г. увеличила число своих магазинов в Таиланде до 64. В 1999 г. компания появилась в Южной Корее, где в партнерстве с Samsung открыла новую сеть гипермаркетов. Затем последовало проникновение на Тайвань в 2000 г., в Малайзию в 2002 г. и в Китай в 2004 г. Выход на китайский рынок состоялся после трех лет зондирования ситуации и всесто-



ронных дискуссии с потенциальными партнерами. Китайский рынок привлекал Tesco, как и многие другие западные компании, своим объемом и быстрыми темпами роста. В конце концов Tesco создала на паритетных основах совместное предприятие с сетью гипермаркетов Hu mall, контролируемой тайваньской группой Ting Hsm, которая работала в Китае уже шесть лет. В настоящее время у Hu mall имеет в Китае 25 магазинов, и планирует открыть еще 10 в следующем году. Ting Hsm само по себе является достаточно капитализированным предприятием, способным проводить инвестиции наравне с Tesco, что должно снизить для Tesco риски работы в Китае.

Успех Tesco ее менеджеры объясняют несколькими причинами. Во-первых, компания уделяет много внимания переносу своих ключевых компетенций в розничной торговле в новые предприятия. В то же время она не направляет армию менеджеров-экспатриантов для управления зарубежными операциями, предпочитая нанимать местных менеджеров и придавать им в помощь нескольких опытных консультантов из Великобритании. Во-вторых, компания уверена, что ее стратегия партнерства в Азии имеет большую ценность, Tesco сумела наладить отношения с надежными компаниями, которые хорошо знают зарубежные рынки, но не обладают финансовыми возможностями Tesco и не владеют современными технологиями розничных продаж. В результате и Tesco, и ее партнеры приносили в совместные предприятия свои ценные активы, что повышало вероятность будущих успехов. По мере того, как новые СП становились на ноги, Tesco увеличивала в них свою долю собственности. В частности, к 2011 г. Tesco планирует довести до 99% свою долю в сети южнокорейских гипермаркетов Homeplus. При создании этого СП доля Tesco составляла в нем 51 %. В-третьих, компания сосредоточивается на рынках с хорошим потенциалом роста, на которых нет сильных местных конкурентов, что создает для Tesco благоприятные условия для экспансии.

В марте 2006 г. Tesco перевела свою стратегию зарубежной экспансии на новый уровень, объявив о намерении проникнуть на переполненный конкурентами рынок США, используя свою новую концепцию Tesco Express. Магазины Tesco Express, работающие в настоящее время в пяти странах, имеют сравнительно небольшие размеры, располагаются в жилых массивах и предлагают широкий ассортимент продуктов здорового питания и полуфабрикатов быстрого приготовления. Первоначально Tesco планирует начать работу на Западном побережье, для чего собирается осуществлять инвестиции в размере £250 млн в год. При этом компания рассчитывает достичь уровня безубыточности уже на второй год работы. Хотя кое-кто ставит под сомнение разумность такого решения, многие эксперты отмечают, что британская Tesco неизменно демонстрировала более высокие результаты работы, чем сеть ASDA, принадлежащая Wall-Mart. Кроме того, формат Tesco Express является новым для США

Способы выхода на рынки

После того как фирма принимает решение о выходе на зарубежный рынок, перед ней встает вопрос о том, каким образом это лучше сделать. Фирмы могут использовать шесть способов выхода на зарубежные рынки: экспорт, сдачу готовых проектов под ключ, лицензирование, франчайзинг, создание совместных предприятий (СП) с фирмой из зарубежной страны или создание в этой стране своего собственного дочернего предприятия. Каждый такой способ имеет свои достоинства и недостатки. Эти достоинства и недостатки должны тщательно учитываться менеджерами при выборе способа выхода на зарубежный рынок.

Достоинства и недостатки разных способов выхода на зарубежный рынок

Способ выхода	Преимущества	Недостатки
Экспорт	Возможность получать экономию от местных выгод и эффектов кривой опыта	Высокие затраты на транспортировку
		Торговые ограничения
		Проблемы с местными маркетинговыми агентами



Проекты под ключ	Возможность получать доход от применения технических знаний в странах, где осуществление ПЗИ ограничено	Создание эффективных конкурентов
		Отсутствие долгосрочного присутствия на рынке
Лицензирование	Низкие издержки и риски экспансии	Отсутствие полного контроля за технологией
		Невозможность получать экономию от местных выгод и эффектов кривой опыта
		Невозможность осуществлять глобальную стратегическую координацию
Франчайзинг	Низкие издержки и риски экспансии	Трудности контроля качества
		Невозможность осуществлять глобальную стратегическую координацию
Совместные предприятия	Доступ к знаниям местного партнера	Отсутствие полного контроля за технологией
	Перекалывание части издержек и рисков экспансии на партнера	Невозможность осуществлять глобальную стратегическую координацию
	Политическая оправданность	
Собственная До-черняя фирма	Защита технологии	Высокие издержки и риски

Стратегические альянсы

Стратегические альянсы – это соглашения о сотрудничестве между потенциальными или фактическими конкурентами. Мы уделим особое внимание стратегическим альянсам между фирмами из разных стран. Стратегические альянсы могут принимать разные формы: от формальных совместных предприятий, в капитале которых имеют доли две или более фирм (например, Fuji Xerox), и до краткосрочных договорных соглашений, в соответствии с которыми две компании обязуются сотрудничать в решении конкретной задачи (например, разработки нового продукта). Сотрудничество между конкурентами становится все более модным; в последние десятилетия было создано множество таких стратегических альянсов.

Преимущества стратегических альянсов

Фирмы вступают в стратегические союзы с действующими или потенциальными конкурентами с разными стратегическими целями.

Во-первых, стратегические альянсы могут облегчить проникновение на зарубежный рынок. Например, многие фирмы считают, что для успешного проникновения на китайский рынок им нужен местный партнер, который знает местные условия ведения бизнеса и обладает хорошими связями. Так, в 2004 г. Warner Brothers создала СП с двумя китайскими партнерами для производства и дистрибуции фильмов в Китае.

В качестве зарубежной кинокомпании Warner быстро обнаружила, что если хочет сама создавать фильмы для китайского рынка, то должна проходить сложную процедуру одобрения каждой картины и передавать права на ее продажу местной фирме, что крайне затрудняло ведение бизнеса в этой стране. Однако благодаря партнерству с китайскими фирмами кинема-



тография нового поколения проходит упрощенную процедуру одобрения своей продукции и может само продавать любой снятый им фильм. Более того, СП позволено даже снимать фильмы для китайского ТВ, чего не может делать ни одна зарубежная фирма.

В-третьих, альянс — это хороший способ объединить комплементарные умения и активы, которые не так-то легко получить компаниям самостоятельно. Например, в 2003 г. Microsoft и Toshiba создали альянс с целью разработки микропроцессорных устройств, способных выполнять различные вспомогательные функции в автомобиле, например, управлять работой DVD-плеера или подключением к беспроводному Интернету. Процессор использует одну из версий операционной системы Windows CE. Microsoft привнесла в альянс свои навыки составления компьютерных программ, а Toshiba — свои навыки разработки микропроцессоров, Альянс Cisco с Fujitsu также был создан для совместного применения технологических ноу-хау.

В-четвертых, иногда имеет смысл создавать альянс, который поможет фирме задать технологические стандарты в отрасли, что принесет ей немалые выгоды. Например, в 1994 г. Palm Computer, ведущий производитель персональных цифровых помощников (PDA), вступила в альянс с Sony. В соответствии с условиями заключенного соглашения, Sony должна была лицензировать операционную систему Palm и использовать ее в своих PDA. Одна из причин, создания такого альянса, заключалась в том, чтобы помочь сделать операционную систему Palm отраслевым стандартом для всех PDA и помешать сделать отраслевым стандартом операционную систему Windows, конкурирующей компании Microsoft

Выводы

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. Имеется несколько выгод проникновения на рынки других стран раньше зарубежных конкурентов. Эти выгоды нужно соотносить с издержками раннего проникновения, которые несут первопроходцы, включая и более высокие риски краха бизнеса.

4. Масштабное проникновение фирмы на зарубежный рынок представляет собой крупную стратегическую задачу, которая с большой вероятностью изменит характер конкуренции на этом рынке и ограничит будущую стратегическую гибкость фирмы. Хотя принятие на себя крупных стратегических обязательств может принести много выгод, такая стратегия также имеет свои риски.

5. Существует шесть способов проникновения на зарубежный рынок: экспорт, сдача проектов под ключ, лицензирование, франчайзинг, создание совместных предприятий и создание собственных дочерних фирм.

6. Преимущество экспорта состоит в том, что он облегчает получение экономии от эффектов кривой опыта и позволяет избежать издержек создания производственных предприятий в другой стране. Недостатки экспорта ассоциируются с высокими затратами на транспортировку, торговыми ограничениями и проблемами с местными маркетинговыми агентами.

7. Проекты под ключ позволяют фирме экспортировать свои технологические процессы в страны, запрещающие ПЗИ, и таким образом дают возможность получать большой доход от этих активов. Их недостаток заключается в том, что фирма может непреднамеренно создать себе эффективных глобальных конкурентов.

8. Главным преимуществом лицензирования является то, что лицензиат принимает на себя издержки и риски освоения нового рынка. К недостаткам относятся риск непреднамеренной передачи лицензиату технологического ноу-хау и отсутствие жесткого контроля за лицензиатом.

9. Главное преимущество франчайзинга состоит в том, что франчайзи несет основные издержки и риски освоения нового рынка. Недостатки связаны со сложностью контроля качества работы удаленных франчайз.



10. Совместные предприятия позволяют разделять издержки и риски выхода на новый рынок с зарубежным партнером и приобретать политическое влияние и знание местных условий. К недостаткам относятся риски непровольной передачи технологии и отсутствие жесткого контроля за партнером.

11. Преимущества собственной дочерней фирмы включают строгий контроль за технологическим ноу-хау. Главный недостаток заключается в том, что компания вынуждена нести все издержки и риски выхода на зарубежный рынок.

12. Выбор оптимального выхода на рынок зависит от стратегии компании. Когда технологическое ноу-хау является ключевой компенсацией 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. Когда компания реализует стратегию глобальной стандартизации или транснациональную стратегию, то необходимость жесткого контроля за операциями, для получения экономии от местных выгод и от эффектов кривой опыта, позволяет предположить, что лучшим способом проникновения на рынок будет создание собственной дочерней фирмы.

13. 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.

14. 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.

15. 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.

16. 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 умений между фирмами и помогают фирмам задавать технические стандарты.

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

18. Недостатки, ассоциируемые с альянсами, можно ослабить, если фирма будет тщательно выбирать партнера, уделяя особое внимание его репутации, и структурировать альянс таким образом, чтобы не допустить непреднамеренной передачи партнеру своего технологического ноу-хау.

19. Чтобы сделать альянс работоспособным, необходимо создавать взаимное доверие и неформальную систему коммуникаций между фирмами и активно учиться у своего партнера по альянсу.