


ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПОИСКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Стратегии на международных
рынках





Продолжаем цикл лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент». Тема данной лекции – различные стратегии на международных рынках.

Цель лекции – изучение нескольких альтернативных стратегий, которые могут быть поддержаны во время принятия решения об активизации международных операций компании. Ранее мы упоминали, что стратегические варианты выхода на внешний рынок, в том числе на международный, сопряжены с обязательным наличием глубинного анализа рыночных возможностей, внутренних ресурсов компании, оценки внешней среды, оценкой собственных конкурентных позиций, оценки в целом конкурентной среды.

Компании, планирующие выйти на внешние рынки, могут выбрать одну из наиболее часто используемых и эффективных стратегий на международном пространстве.

Первая стратегия – сохранение национальной производственной базы и экспорт товаров на внешние рынки.

Вторая стратегия – лицензирование иностранных фирм, что дает компании право производить и распространять продукт на международных рынках.

Третья стратегия – применение франчайзинга.

Четвертая стратегия выхода на международные рынки – создание дочерней компании на внешнем рынке посредством закупок или внутреннего развития.

Пятая стратегия – создание стратегических альянсов или совместных предприятий с иностранными партнерами для выхода на новый рынок и для выхода в целом на международное пространство.

Давайте вкратце остановимся на особенностях и характеристиках каждого из этих видов конкурентных стратегий.

Итак, стратегия экспорта – это стратегия для начала международной торговли с использованием местных фабрик в качестве производственной базы для экспорта товаров на внешние рынки. Объем капитала, необходимый для начала экспорта, зачастую бывает не очень большим, что делает эту стратегию довольно привлекательной.

Объем производства нередко может быть вполне достаточен для выхода на экспортные операции, так как с учетом особенностей производственного процесса на предприятии иногда наблюдается перепроизводство. Это может быть связано с пресыщенностью рынка или падением потребительского спроса. Компании, реализующие стратегии доступа, ориентированные на экспорт, могут ограничивать свое присутствие на внешнем рынке, проводя переговоры с оптовиками, имеющими опыт работы с экспортно-импортными операциями.

Производитель также может открыть свои каналы распространения и продаж на внешних рынках. Например, крупнейшие представители рынка автопрома – Mazda, Ford, Volkswagen, Mercedes – являются активными экспортерами. Тем не менее стратегии экспорта бывают достаточно уязвимыми к неблагоприятным изменениям валютного курса, к частым изменениям в законодательно-нормативной, в регулятивной базе. А также один из уязвимых моментов – это ситуация, когда стоимость производства в принимающей стране значительно выше, чем у существующих конкурентов в другой стране, при относительно высоких ценах на доставку на отдаленный внешний рынок.

Вторая стратегия – лицензирование. Она оптимальна в том случае, когда компании и страны, имея ограниченный доступ к научным технологическим разработкам, не могут позволить себе производить масштабные научные исследования прикладного плана. В этом случае стратегия лицензирования, пожалуй, одна из самых оптимальных для получения доступа к высокотехнологичным продуктам.

Лицензирование – это соглашение, которое компания может использовать для владения другим брендом, товарным, знаком, технологией, патентами, авторскими правами и другим имуществом. Есть два преимущества лицензирования: высокая и долгосрочная рентабельность.

Это стратегия часто используется для доступа к рынку старшего возраста, где старые технологии по-прежнему актуальны, а иногда даже устаревшие технологии являются проявлением развития. Очень часто встречается такая ситуация в развивающихся странах, имеющих ограниченный доступ к образованию, что проецируются в целом на научно-технический потенциал страны. Недостатком лицензирования можно считать тот фактор, что эта стратегия не позволяет своевременно пересматривать соглашения и внедрять их на рынок. То есть



компания может строго контролировать свои продукты или услуги, если фирма-лицензиат не будет эффективно продавать, лицензиар потеряет доход. Во-вторых, лицензирующие компании могут использовать знания и навыки, необходимые для выхода на внешний рынок, на рынке лицензиата фирмы. В этом случае бизнес-партнер становится потенциальным конкурентом на рынке.

Третья стратегия – стратегия франчайзинга. Если лицензирование хорошо работает для производителей и владельцев собственных технологий, франчайзинг лучше всего подходит для обслуживания и розничной торговли. Например McDonald's, KFC, сети отелей используют стратегию франчайзинга как наиболее эффективную. Преимущества франчайзинга аналогичны преимуществам лицензирования.

Франчайзи-покупатель товаров компании может столкнуться с некоторыми издержками и рисками, такими, например, как новый импортер товаров на внешний рынок. Франчайзи тратится на обучение, поддержку и контроль франшизы. Большой вопрос, стоящий перед франчайзи, заключается в том, чтобы контролировать качество товаров, потому что по условиям франшизы, компания-франчайзи должна полностью соответствовать стандартам качества. В частности, мы упомянули о том, что наиболее часто стратегия франчайзинга используется в розничном обслуживании, в сфере фаст-фуда. Здесь есть как положительные, так и отрицательные моменты, ограничители или барьеры. В качестве положительных моментов можно назвать дешевую рабочую силу, неудовлетворенный потребительский спрос, наличие интереса к раскрученному бренду, торговой марке, узнаваемость торговой марки, преимущества в доступе к источникам сырья, например, таким как мясная продукция, натуральные продукты без ГМО и т. д. Но есть и некоторые барьеры. И в первую очередь – это соблюдение строжайшего контроля качества.

Четвертая стратегия – стратегия формирования зарубежных дочерних компаний. Компании, которые хотят напрямую контролировать все аспекты деловой активности на внешнем рынке, могут создавать дочерние компании и полностью сохранять за собой контроль, начиная от соответствия и понимания миссии, ценностей, стратегических целей, до организационной структуры, кадровой политики, производственных процессов, контроля на всех этапах внедрения бизнес-процессов и соответствия стандартам качества.

Приобретение уже существующей на рынке компании позволяет фирме-покупателю найти нужный подход к рынку, облегчит поиски персонала, ускоренно формировать сильную позицию на рынке.

Одна из проблем, которую должна учитывать компания, заключается в покупке успешной местной компании или более слабой компании, но по разумной цене. Если у приобретающей компании мало информации о местном рынке, но она богата, то лучше купить компанию, имеющую прочную позицию. Однако, если у покупателей есть ресурсы и управленческие возможности, чтобы превратить слабую компанию в сильную, принятие решения в пользу покупки недостаточно раскрученной, но более дешевой компании, будет наиболее оптимальным.

Если компания уже работает на других внешних рынках, то выход на новые рынки, освоение новых территорий будет проходить для компании более гибко и адаптивно.

Давайте остановимся на основных условиях, которые делают стратегию внутреннего развития более привлекательной:

- открытие дочерней компании дешевле приобретения;
- открытие нового продукта не повредит балансу спроса и предложения на местном рынке;
- раскрытие информации о дочернем предприятии посредством внутренней разработки позволяет получить доступ к новым каналам распространения;
- степень, в которой дочерняя компания, созданная путем внутреннего развития, достаточна для обеспечения нужд и реализации целей компании достаточна для того, чтобы иметь возможность конкурировать с местными коллегами.

И следующая стратегия – это создание стратегических альянсов, союзов или совместных предприятий. Соглашение со стратегическими альянсами, венчурными предприятиями и другими иностранными компаниями является привлекательным и эффективным инструментом для выхода на внешний рынок или повышения конкурентоспособности компании на



мировых рынках. Хорошо известно, что компании из промышленно развитых стран стремятся установить союз с компаниями в менее развитых странах, чтобы импортировать свои товары. Японские и американские компании активно строят альянсы с европейскими компаниями, чтобы укрепить свою конкурентоспособность в Европейском союзе. Многие американские и европейские компании создают альянсы с азиатскими компаниями для выхода на рынки Китая, Индии, Малайзии, Таиланда, Индонезии и других азиатских стран.

Преимущества трансграничного союза:

1. Экономия затрат на производство и маркетинг.
2. Усилия по производству товаров и сбыту продукции дают существенный резерв для снижения издержек и экономии.
3. Помощь местного партнера при отсутствии у иностранной компании технической экспертизы и знаний о местном рынке решает вопросы стандартизации и сертификации, внутреннего лицензирования.
4. Понимание привычек и предпочтений, традиций и товарной сезонности у местного покупателя. Например, как в Китае, когда 40 дней длится Новый год и в течение этого периода торговые операции приостанавливаются полностью.
5. Трансграничные партнеры могут направлять свою конкурентную энергию на ближайших лидеров-конкурентов, расширять лидирующие позиции путем слияния с ними.
6. Выходящие на новый внешний рынок компании являются представителями местных компаний, устанавливая правительственные связи. Это позволяет наиболее эффективным способом устанавливать рабочие отношения, что может характеризовать уже имеющиеся налаженные правительственные связи.
7. Местные компании владеют информацией о законодательной и правовой базе и действуют по ее нормам.

В глобальном контексте международные стратегии компании включают в себя как минимум две конкурентные стратегии одновременно в нескольких странах. Компания может использовать один или несколько эксклюзивных рынков и продавать свои продукты и услуги в странах, где есть потенциальный спрос, определенная незанятая ниша либо там, где на рынке присутствует относительно слабая конкуренция. Когда компания достигает международного уровня, она вынуждена противостоять не только конкурентам, но и давлению местных компаний, которые преимущественно пользуются поддержкой государства, попадает под различные стратегические программные документы. Компания сталкивается и с таким риском, как необходимость подстраиваться под местные вкусы и предпочтения, соответственно, она вынуждена трансформировать свои продукты. Это важный стратегический вопрос, который компании необходимо решить сразу же перед принятием решения о выходе на международный рынок.

После того как компания уже проявила себя на международном рынке, логически возникает вопрос сохранения, укрепления и наращивания конкурентной позиции.

Компания может достичь конкурентных преимуществ на международном рынке двумя важными способами:

- Во-первых, это использование стратегии снижения цен либо стратегии дифференциации продукции. Причём как стратегии широкой дифференциации, так и нишевой.
- Во-вторых, можно использовать межгосударственную координацию, которая не может использоваться конкурентами на внутреннем рынке.

Чтобы создать конкурентное преимущество, компания должна решить два вопроса:

1. Следует ли компании сосредоточить внутренние процессы в нескольких государствах или эти процессы могут быть рассеяны среди транснациональных компаний.
2. Какую ключевую услугу, продукт следует предлагать в каждой конкретной стране.

Компании могут ограничивать свои бизнес-сегменты на международных рынках для укрепления конкурентных позиций в зависимости от нескольких обстоятельств.



Первое обстоятельство – это обстоятельство, связанное с наличием объективной необходимости затрат на производство или другие виды деятельности. Так, например, большинство спортивной обуви в мире производится в азиатских странах из-за низких затрат на рабочую силу, возможности использовать емкость как внутреннего рынка, так и очень удобный ресурс по доставке.

Второе обстоятельство – это вопрос консолидации стоимости эксплуатации нескольких высокотехнологичных производств, которые могут быть рассредоточены по всему миру. То есть создание дифференцированного производства, в котором каждая из цепочек производственного или околопроизводственного процесса расположена в пределах объективной доступности.

Третье обстоятельство, которое влияет на решение компании по укреплению конкурентных позиций на международных рынках, – это возможность консолидации производственных мощностей для того, чтобы достичь максимизации объемов производства с минимизацией издержек. А также использовать трудовые ресурсы по месту консолидации производственных мощностей.

Еще одно обстоятельство очень характерно для компаний, работающих в высокотехнологичных отраслях. Потому что под выходом на международные рынки может подразумеваться и вынесение части исследовательских лабораторий вне страны локации центрального офиса, создание больших исследовательских центров. Много таких примеров есть в странах Юго-Восточной Азии. Там сочетаются несколько факторов: относительная дешевизна высококвалифицированной рабочей силы, высокая степень заинтересованности страны в науке и научных исследованиях, заинтересованность на уровне правительства в вовлечении иностранных исследовательских центров в национальные научные исследования.

Стратегически важным направлением также является осуществление операций страхования, хеджирования валютных курсов, а также возможность оперативной реакции на неблагоприятные политические события. Последний риск-фактор может быть нивелирован созданием стратегических альянсов и дочерних предприятий.

Ранжирование стратегии вхождения на международный рынок можно произвести и в срезе классификации стран, сделанной в рамках международной экономики.

Существуют разные стратегии в зависимости от того, на территории какой страны собирается строить бизнес международная компания. Существуют стратегии конкуренции на развивающихся рынках, стратегии конкуренции на развитых рынках, стратегии конкуренции на рынках с переходной экономикой и, конечно же, существуют стратегии развития конкурентных преимуществ и вхождения на рынки стран с беднейшей экономикой. Причём, если мы будем говорить об этом варианте стратегии и об этом направлении, можно отметить, что здесь самый лучший доступ к природным ресурсам, самые лёгкие экологические стандарты, которые достаточно быстро обходятся юридическим корпусом международных компаний. И в последнее время многие международные компании, холдинги, финансово-промышленные группы, транснациональные компании обратили свой взор в сторону беднейших стран мира, чтобы уже сейчас менять экономическую карту сфер влияния.