

ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПОИСКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Создание стратегических союзов с
зарубежными партнерами





Продолжаем цикл лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент». На предыдущих лекциях я упомянула о том, что существует очень много особенностей, нюансов, тонких моментов, которые возникают в силу объективных и субъективных причин при выходе на международные рынки.

Мы рассмотрели несколько способов выхода на международные рынки, такие как стратегия экспорта, стратегия франчайзинга, лицензирования, создания совместных предприятий и так далее. Сейчас же хотелось бы остановиться подробнее на моментах, связанных с созданием стратегических альянсов, международного сотрудничества и стратегии выхода на международные рынки в зависимости от того, на какие рынки нацелена компания. А также в зависимости от того, какой опыт накопила компания. Потому что, как правило, первый выход – очень сложен. Он сопряжен прежде всего с достаточно большими рисками, связанными как с выходом на ранее неосвоенный рынок, так и с необходимостью проведения глубинных исследований, в том числе местного законодательства. Нужно, как минимум, преодолеть лингвистический барьер, помимо этого, учесть такие категории, как ментальность, культура населения, конкурентная среда. Много различных факторов влияют на решение о выходе на рынок той или иной страны.

Зачастую создание стратегических альянсов, выход на международные рынки таят очень много подводных камней. Все усложняется еще и необходимостью выстраивания системы взаимодействия со стратегическим партнером, представителем другого рынка, другой стороны. Если же мы будем говорить о таких сложностях в развитии и формировании стратегических альянсов, как роль и влияние лидера, то практика встречала немало случаев, когда прекрасные проекты, хорошо продуманные, заранее спланированные, рушились только из-за того, что корпоративные лидеры не могли найти друг с другом общий язык.

Союзы, совместные предприятия с иностранными партнерами имеют различные, как положительные, так и отрицательные последствия. Иногда знания и опыт местных партнеров оказываются не такими ценными, как хотелось или планировалось. Часто партнеры обнаруживают, что их цели, стратегическое видение, стратегические концепции не совпадают друг с другом. Диссонанс в понимании стратегических целей приводит к тому, что невозможно говорить об общей единой траектории продвижения к реализации стратегии. Одна из причин такого положения в том, что при создании стратегических и международных альянсов компании, как правило, выполняют разные роли – роль лидера чаще всего присуща компании-донору, местная же компания выполняет роль реципиента. Однако расстановка сил на рынке может измениться, потому что со временем компания-реципиент обычно получает доступ к уникальным технологиям компании-донора. Изучить методы планирования, прогнозирования, выстраивания бизнес-процессов, организации внутренней и внешней коммуникации, получить доступ к информационно-коммуникационным каналам и т. д. Зачастую это приводит к таким негативным тенденциям, как недопонимание, недоверие, развитие внутреннего соперничества, что может вылиться в утаивание информации и пр. Сами понимаете, что такое положение дел не может содействовать эффективной реализации совместного стратегического альянса.

Очень часто опытные мультинациональные компании, работающие по всему миру, придерживаются стратегии вовлечения в деятельность талантливой молодежи из числа представителей тех стран, в которых они работают. Тем самым они пытаются снизить риски по созданию стратегических альянсов с местными компаниями, придерживаясь стратегии многонациональной компании принадлежащей основной компании-донору. Потому что стратегия, связанная с созданием филиалов, покупкой местной компании как части стратегического альянса, может привести к тому, что в 80 % случаев лет через 5–7 у местной компании наблюдается желание изменить баланс интересов, собственную позицию в расстановке сфер влияния в рамках стратегического альянса.

Один из уроков, касающихся международного партнерства, состоит в том, что оно более эффективно когда нужно помочь компании захватить плацдарм для новой возможности на мировом рынке, чем когда компании необходимо помочь только войти на рынок либо удерживать глобальное лидерство на международном рынке.



Стратегические подходы к международной конкуренции

Давайте остановимся на основных стратегических подходах к определению международной конкуренции. Если мы будем говорить упрощённо, то международная конкуренция – это конкуренция, возникающая среди компаний, имеющих свое представительство либо стратегические альянсы, либо ведущих бизнес в двух, трех и более странах.

Как только у компании появляются опыт работы более чем в двух странах, она начинает наращивать свой стратегический конкурентный международный потенциал по определению дальнейшей траектории продвижения и интервенции в международные рынки. Как я уже сказала, существуют три стратегических подхода к международной конкуренции.

Первый – это многонациональные стратегии. Думай локально, действуй локально.

Второй подход – это транснациональные стратегии. Думай глобально, действуй локально.

Третий подход – это глобальные стратегии. Думай глобально, действуй глобально.

Решение о степени варьирования своего конкурентного подхода с учетом конкретных рыночных условий и предпочтений покупателей в каждой принимающей стране, считается первоочередной стратегической проблемой, которую необходимо решить при работе на двух или более иностранных рынках.

Остановимся более детально на трёх стратегических подходах.

Многонациональная стратегия – это стратегия, при которой компания изменяет свое товарное предложение и конкурентный подход от страны к стране в попытке удовлетворить различные потребности покупателя и соответствовать неоднородным условиям местного рынка. Поэтому лейтмотивом является: думай локально, действуй локально. В зависимости от того, какой рынок осваивается, на какой регион ориентируется товарное предложение компании, стратегия меняется подобно хамелеону. Несмотря на очевидные выгоды, у стратегии «думай локально, действуй локально» есть определенные минусы:

Эта стратегия препятствует передаче знаний и других ресурсов компании за пределы страны, поскольку усилия компании не интегрированы и с другими подразделениями в мире. Это может сделать компанию менее инновационной.

Она повышает издержки. И это вполне обоснованно, потому что в каждой стране нужно трансформировать не только оргструктуру, но и продуктовую линейку, рекламную политику, маркетинговую стратегию. Изменять мелкие детали, которые могут оказаться ключевыми для местного потребителя, такие как вид упаковки, приоритет в цене, вес упаковки и т. д. Все это повышает издержки на производство и дистрибьюцию из-за большего разнообразия компонентов, более коротких производственных периодов каждой версии продуктов, сложности с обработкой дополнительных материально-производственных запасов и распределительной логистики.

Третий минус многонациональной стратегии в том, что зачастую она не способствует созданию единого мирового конкурентного преимущества, которые локальны на каждом товарном рынке, но в глобальном формате не могут быть интегрированы друг в друга для того, чтобы создать действенное глобальное конкурентное преимущество. Если конкурентный подход и ассортимент продукции компании варьируется от страны к стране, характер и размер любого полученного ею конкурентного преимущества также имеет тенденцию к изменению.

Итак, многонациональная стратегия – это стратегия, при которой компания изменяет свое товарное предложение и конкурентный подход к покупателям, а также окружающей конкурентной среде от страны к стране.

Следующий конкурентный подход – это глобальная стратегия «думай глобально, действуй глобально». Глобальная стратегия резко контрастирует с многонациональной стратегией и подразумевает стандартизированный подход к производству, упаковке, продаже и доставке продуктов и услуг компании по всему миру. Компании, использующие глобальную стратегию, продают один и тот же продукт под единым торговым названием везде, используя примерно одинаковые каналы сбыта во всех странах, и конкурируют по всему миру на основе одних и тех же возможностей и рыночных подходов.

Эта характеристика иллюстрирует кардинальные, можно сказать, диаметрально противоположные различия в подходе к стратегическому менеджменту на международных рынках.



Стратегическая тема «думай глобально, действуй глобально» побуждает менеджера компании к интеграции и координации стратегических шагов по всему миру. Она уделяет особое стратегическое внимание созданию так называемого «глобального бренда». Подтверждение тому – компании PepsiCo, Coca-Cola, Procter&Gamble, Johnson & Johnson и т. д. Много очень известных брендов, которые представлены по всему миру, придерживается глобального подхода в рамках международной стратегии.

Транснациональная стратегия «думай глобально, действуй локально» – это стратегия, которая включает в себя элементы глобального и локального подходов к созданию стратегии. Почему я ее поставила на третье место в более детальном рассмотрении? Потому что первые две стратегии диаметрально противоположны друг другу. Стратегия транснациональная является комбинацией в различных вариациях многонациональной и глобальной стратегии. К этому типу компромиссной стратегии прибегают при относительно высокой потребности в локальном реагировании и при ощутимых преимуществах, которые можно получить благодаря стандартизации и унификации.

Например, в продуктовой линейке может быть использован индивидуальный подход от страны к стране, однако в рамках элементов глобальной стратегии может быть стандартизован логистический подход. И этому способствует товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности, унифицированная по всему миру, которая помогает стандартизовать и все транспортно-логистические условия на всех способах транспортировки (морской, воздушный, автомобильный, железнодорожный транспорт). Реже это касается трубопроводного способа транспортировки, который к международным способам транспортировки относится не так часто. Скорее, это трансграничный и межнациональный способ транспортировки.

Итак давайте рассмотрим каковы пути поиска конкурентного преимущества на международной арене. Существуют три основных способа поиска конкурентного преимущества на международном рынке.

Компания может использовать свое расположение, чтобы снизить издержки или достичь большей диверсификация продукции.

Компания может перевести значимые для конкуренции ресурсы и возможности из одной страны в другую или перераспределить их за пределы международных границ, чтобы расширить свои конкурентные преимущества.

Компания может извлечь выгоду из межгосударственных координационных возможностей, закрытых для исключительно внутренних конкурентов.

Когда лучше сконцентрировать деятельность на нескольких регионах? Рассмотрим этот стратегический подход для формирования конкурентных преимуществ компании при выходе либо при деятельности на международных рынках. Для компаний более выгодно сконцентрировать свою деятельность в ограниченном количестве мест при следующих обстоятельствах:

- когда издержки на производство или другую деятельность в одном географическом месторасположении значительно ниже, чем в других. Например, большинство мировых мощностей по производству спортивной обуви расположено в Азии;
- при наличии значительной экономии за счет роста масштаба производства, либо дистрибуции;
- при наличии существенных преимуществ в знаниях и опыте, связанных с осуществлением деятельности в каком-то конкретном регионе.

Хотелось бы остановиться на такой категории, как зона стабильной прибыли. Этот термин наиболее часто используется в срезе темы выхода на международные рынки и конкурентных преимуществ на международных рынках. Потому что рассредоточение производственных, торговых, дистрибуционных, распределительных каналов в рамках глобального рынка дает возможность компании определить наиболее приоритетные секторы в географическом срезе, а также выделить так называемую «зону стабильной прибыли». Это страны, в которых компания получает существенную прибыль благодаря своей сильной позиции на рынке. В большинстве случаев крупнейшей, стратегически важной зоной стабильной прибыли компании является ее внутренний рынок. К зонам стабильной прибыли относят также рынки большой емкости,



с большим стабильным покупательским спросом, отсутствием сильных конкурентов – там, где компании имеют господдержку. Зона стабильной прибыли – это рынок стран, которые обеспечивают компании наибольшую прибыль благодаря сильной защите или рыночной протекции, или сильным рыночным позициям. Например, компания Nike, продающая свою продукцию более чем в 160 странах мира, имеет зоны стабильной прибыли в Северной Америке, Китае и Юго-Восточной Азии. Северная Америка для компании Nike – это традиционный, устоявшийся рынок со стабильными показателями. Рынок Китая относится к зоне стабильной прибыли из-за своей ёмкости и постоянно повышающегося конкурентного спроса.

Если мы рассмотрим возможность использования зон стабильной прибыли для дальнейшей интервенции на международные рынки, то они могут служить плацдармом, толчком для развития либо возникновения относительных зон стабильности в соседствующих странах, либо в похожей линейке ассортимента товарной продукции, предлагаемой компанией.

Итак, потенциал зон стабильной прибыли отечественных и международных глобальных конкурентов складывается из отечественного рынка двух – трех стран, в которых расположены константные зоны стабильности, а также определение гипотетически интересных стран для формирования там средних зон стабильности.

Международная стратегия на развивающихся и развитых рынках

Далее хотелось бы остановиться на особенностях международной конкуренции в срезах развивающихся стран, а также стран с устоявшейся развитой рыночной экономикой.

Рассмотрим варианты стратегии при выходе либо при работе на международных рынках в развивающихся странах. Компании должны быть готовы конкурировать с помощью низкой цены. Потребители на развивающихся рынках часто обращают внимание на цену, что может дать преимущество местным производителям, предлагающим бюджетный продукт, если только компания не найдёт способ привлечь покупателей бросовыми ценами или лучшим продуктом. Например, компании Unilever для того, чтобы выйти на рынок Индии, пришлось разработать недорогой стиральный порошок, который пришлось расфасовывать в экономичные упаковки. Это позволило существенно снизить издержки и предложить продукцию в виде стирального порошка в одноразовой мягкой упаковке небольшого граммажа по достаточно приемлемой цене под маркой известной международной компании.

Второй момент – модифицировать аспекты бизнес-модели компании, чтобы приспособить ее к местным условиям. Например, компания DELL вышла на китайский рынок и обнаружила, что как среди физических, так и среди юридических лиц было не принято делать заказы через интернет. Чтобы адаптироваться, компания DELL модифицировала свою модель прямых продаж, переориентировавшись на заказы по телефону или факсу. А также решила запастись терпением и дать китайским потребителям время на то, чтобы привыкнуть делать заказы через интернет.

Третий момент – попытаться изменить местный рынок, чтобы он лучше соответствовал повсеместному способу ведения бизнеса компании. Как вы понимаете, этот вид стратегического ориентирования при работе в развивающихся странах наиболее длителен по времени и более затратен.

Многонациональные компании зачастую занимают достаточно выгодное положение на рынке, чтобы осуществлять крупные изменения в способе функционирования местного рынка. Когда расположенная в Гонконге компания Star запустила свой первый спутниковый телевизионный канал в 1991 году, она оказала серьезное влияние на телевизионный рынок Индии. Индийское правительство потеряло свою монополию на телевизионное вещание, и быстро возникло несколько новых спутниковых телевизионных каналов, ориентированных на индийскую аудиторию, а шумиха, вызванная дополнительными телевизионными каналами в Индии, инициировала резкий подъем производства телевизоров.

Следующая тенденция для международных компаний при работе на развивающихся рынках – компании надо очень осторожно работать, если модификация бизнес-модели компании является непрактичной либо неэкономной.



Хотелось бы также рассмотреть примеры защиты местных компаний от глобальных стратегий или глобальной конкуренции, когда появление нового сильного конкурента на местном рынке способствовало развитию новой эффективной стратегии у местных производителей.

Как я упоминала ранее, одной из особенностей рынка Китая является его ёмкость и большой потребительский спрос, и когда международные компании попытались войти на рынок Китая с предложениями услуг международных пассажирских и грузовых перевозок, местная компания коренным образом перестроила свою стратегию, отталкиваясь от точечного детального знания рынка и предпочтений населения. Проанализировав рынок, они пришли к ключевому выводу, что китайские потребители таких услуг предпочитают бронировать билеты по телефону, факсу, придя лично в офис и гораздо менее вовлечены в такой прогрессивный метод покупки билета, как онлайн-бронирование. И чтобы укрепить свои позиции на внутреннем рынке и не дать возможности международным компаниям завоевать значительную нишу на рынке онлайн-бронирования, они развили филиальную сеть, позволяющую придерживаться традиционных методов заказа билетов, а также разработали сеть быстрой доставки этих билетов. Открыв несколько маленьких локальных филиалов в каждом городе в виде небольшого киоска по продаже билетов и наняв в штат молодых людей, которые быстро передвигались на мотоцикле или велосипеде и организовывали доставку от двери к двери. Эта стратегия оказалась выигрышной, потому что опиралась на особенности местных предпочтений при покупке и бронировании билетов. И таким образом, на протяжении семи лет местные предприниматели заняли долю в 60 % китайского рынка онлайн-бронирования авиабилетов.