

## СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГИЙ ВЫХОДА НА ВНЕШНИЕ РЫНКИ

МОРОЗОВА А. С.

*Белорусский национальный технический университет*

Проблеме выбора стратегии выхода на мировые рынки последние 50 лет уделялось значительное внимание и зарубежными, и отечественными авторами. Одной из главных причин стали нарастающие темпы процессов глобализации и интернационализации. Усилившаяся наряду с этим интенсивность конкуренции как на рынке отдельных стран, так и на общемировом рынке стала требовать от хозяйствующих субъектов адекватной реакции.

Проблемам выбора и анализа стратегий проникновения и поведения предприятий на зарубежных рынках посвящали свои работы такие американские, английские и немецкие исследователи, как М. Портер, Д. Гринэвэй, А. Бернанд, Р. Вернон, Х. Майснер, К. Махарцина, Р. Хелм, М. Перлитц и другие, работы которых [1–5] являются базовыми в исследуемой сфере. Однако предприятиям стран Восточной Европы с переходными экономиками, как правило, в исследованиях отводилась роль не субъекта, а объекта выбора. Поэтому, в частности, предприятия Республики Беларусь как потенциальные субъекты принятия управленческих решений в сфере выбора стратегий проникновения и поведения на зарубежных рынках остались вне исследовательского поля зрения. Среди белорусских исследователей проблем международной и, в частности, экспортной активности предприятий Республики Беларусь следует назвать А. В. Данильченко, Л. М. Петровскую, И. Э. Точицкую, которые исследовали как макро-, так и микроэкономические аспекты интернационализации деятельности предприятий. Однако процесс и факторы принятия белорусскими предприятиями управленческих решений о выборе наиболее приемлемой стратегии выхода на внешний рынок требуют дальнейшего исследования.

Для принятия стратегически верных решений компании необходимо видеть перед собой четко описанные альтернативы. Поэтому в рам-

ках данной статьи поставлена задача – дать сравнительную характеристику и систематизировать стратегии выхода на внешний рынок.

Под стратегией выхода на внешний рынок для целей данной статьи будем понимать исключительно институциональную форму присутствия и функционирования компании на определенном зарубежном рынке, которая создается для достижения ее стратегических целей [6].

Классически выделяют основные институциональные формы присутствия на внешнем рынке, возникшие в рамках:

- экспорта;
- кооперации;
- интеграции.

Многообразие анализируемых институциональных форм представлено на рис. 1.

Для систематизации и сравнительной характеристики многочисленных институциональных форм, возникающих в рамках экспорта, кооперации или интеграции, необходимо отобрать критерии и провести многокритериальный анализ [7–9].

Систематизация может осуществляться на основании таких критериев, как:

- 1) стратегические цели выхода на внешние рынки;
- 2) скорость выхода на зарубежный рынок;
- 3) распределение стадий бизнес-цикла компании между странами;
- 4) уровень капиталовложений;
- 5) форма капиталовложений;
- 6) распределение уровня капиталовложений и менеджмента между странами;
- 7) уровень рисков;
- 8) вовлеченность в рынок;
- 9) правовые основания для осуществления деятельности за рубежом;
- 10) статус субъекта, выходящего на зарубежный рынок.



Рис. 1. Анализируемые стратегии выхода на внешние рынки

**1. Стратегические цели выхода на внешние рынки.** Долгосрочной целью функционирования фирмы в рыночной экономике является рост ее стоимости. Для этого фирма стремится максимизировать свою прибыль, ведя эффективную деятельность и наращивая свои конкурентные преимущества, а также может стремиться стимулировать рост стоимости своих акций, что свойственно компаниям-резидентам стран с развитым фондовым рынком. Выходя на зарубежные рынки, компании ставят стратегической целью обеспечение:

- доступа к ресурсам;
- доступа к рынкам сбыта;
- доступа к разнообразным предпочтениям и благоприятным условиям хозяйствования;
- экономических эффектов развития (эффект синергии, эффект масштаба, экономический эффект от аутсорсинга и др.).

**2. Скорость выхода на зарубежный рынок.** Время от принятия решения о выходе на зарубежный рынок до момента возникновения той или иной институциональной формы присутствия различается в зависимости от выбранной стратегии выхода. Если при косвенном экспорте выйти на внешний можно в течение месяца или даже быстрее, то при некоторых стратегиях прямого экспорта или прямом инвестировании в некоторых странах выход может затянуться на время до половины или даже до

года. Критерий скорости может быть одним из ключевых при выборе стратегии, если, например, обостряется конкурентная борьба за новые рынки и потеря времени может привести к потере значительной доли нового рынка.

**3. Распределение стадий бизнес-цикла компании между странами.** Компания может распределить свой бизнес-цикл между странами. У нее есть возможность ограничиться только участием в стадии распределения или же наладить за рубежом деятельность на стадии производства и разработки, что подразумевает различные сочетания менеджмента и капиталовложений при различных уровнях кооперации с зарубежными субъектами хозяйствования.

**4. Уровень капиталовложений.** При выборе институциональной формы присутствия на внешнем рынке следует учитывать, что это решение часто является долгосрочным и может быть связано со значительными капиталовложениями как внутри страны, так и за рубежом.

**5. Форма капиталовложений.** Анализируя форму капиталовложений, прежде всего важно понимать, при каких стратегиях выхода на внешние рынки есть необходимость осуществлять прямые инвестиции и при каких стратегиях такая необходимость отсутствует.

**6. Распределение уровня капиталовложений и менеджмента между странами.** Для

выбора стратегии выхода на внешний рынок необходимо учитывать не только уровень требуемых капиталовложений внутри и вне страны, но и сопутствующий критерий, которым является уровень менеджмента как оперативного, так и стратегического. По мнению немецких экономистов [10, с. 70], распределение капиталовложений и менеджмента внутри и вне страны при различных стратегиях происходит в соответствии с моделью, представленной на рис. 2.

С уровнем менеджмента неразрывно связана возможность контроля над деятельностью за рубежом, что может стать одним из важнейших критериев выбора, в соответствии с которым все стратегии можно расположить на направленном отрезке по степени возрастания возможности контроля над деятельностью (рис. 3).

7. **Уровень рисков.** Виды рисков, с которыми могут столкнуться выходящие на внеш-

ний рынок субъекты, очень многочисленны. Поэтому в рамках данного критерия будет оцениваться уровень рисков, при определении которого учитываются только основные коммерческие, финансовые, валютные, инвестиционные и производственные риски.

8. **Вовлеченность в рынок.** Степень вовлеченности в рынок, по мнению Р. Хельма [4, с. 50], зависит от двух факторов: объема финансовых и управленческих ресурсов, требуемых для выхода на конкретный рынок, и возможности безубыточной реаллокации этих ресурсов на другой рынок, что по смыслу может быть сравнимо с известными экономической науке издержками переключения. В табл. 1 в соответствии с предположениями Р. Хельма для различных стратегий определяется степень вовлеченности в рынок [4, с. 51].

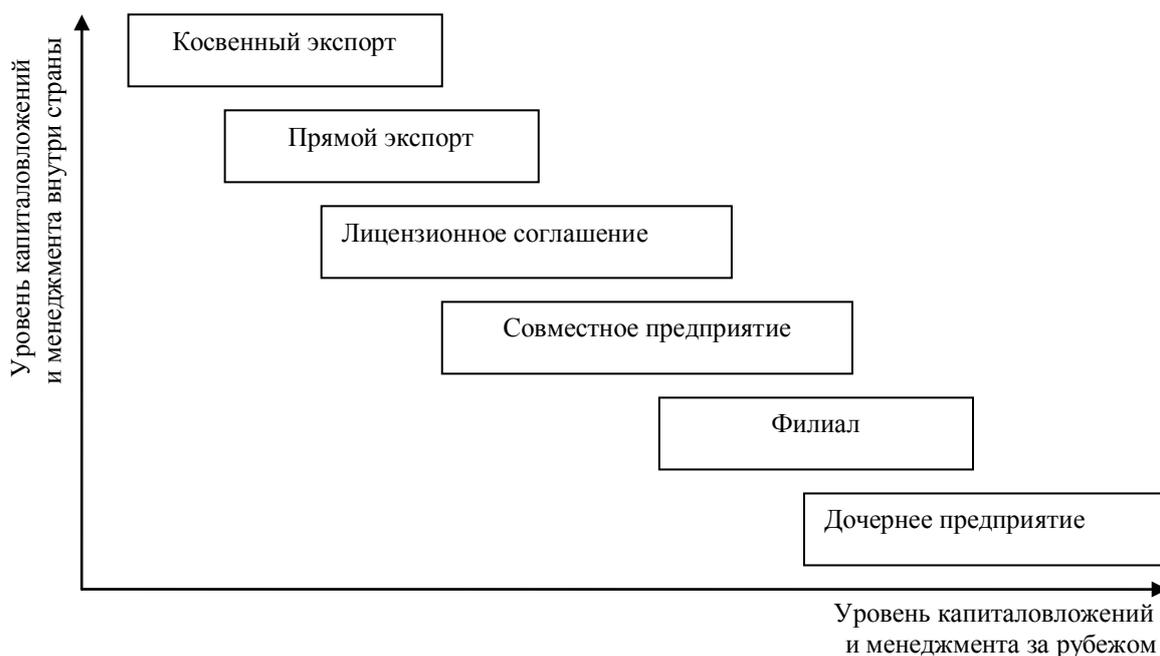


Рис. 2. Распределение уровня капиталовложений и менеджмента между странами при различных стратегиях

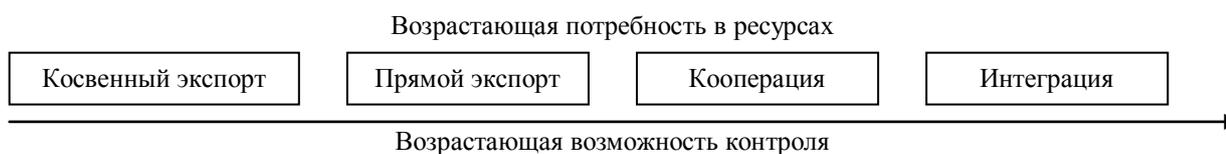


Рис. 3. Возможность контроля над деятельностью при различных стратегиях

Таблица 1  
Степень вовлеченности в рынок при различных стратегиях выхода на внешние рынки

Стратегия	Объем ресурсов, требуемых для выхода на внешний рынок	Возможность безубыточной реализации ресурсов на другой рынок	Степень вовлеченности в рынок
Косвенный экспорт	Нет	Нет	Практически отсутствует
Прямой экспорт	Небольшой	Высокая / средняя	Низкая
Кооперация	Средний	Средняя	Средняя
Совместное предприятие	Средний	Низкая	Высокая
Филиал, дочернее предприятие	Значительный	Очень низкая	Очень высокая

9. **Правовые основания для осуществления деятельности за рубежом.** Выбранная стратегия выхода на внешний рынок может определить дальнейшее построение и процесс развития компании с учетом правовых основа-

ний, необходимых для осуществления деятельности. Компания может выходить на внешние рынки и осуществлять свою деятельность в рамках [11]:

- отношений собственности, которые зафиксированы в уставе или учредительном договоре и основаны на участии в уставном фонде;
- договора купли-продажи или поставки;
- договора на оказание услуг;
- договора подряда;
- лицензионного договора;
- договора франчайзинга и т. д.

10. **Статус субъекта, выходящего на зарубежный рынок.** В зависимости от выбранной стратегии субъект, выходящий на зарубежный рынок, может быть импортером, партнером по договору и/или инвестором.

Описанные критерии представляют собой основной, но не исчерпывающий набор критериев, в соответствии с которыми можно проводить систематизацию. Результаты проведенной систематизации представлены в табл. 2.

Таблица 2

Систематизация стратегий выхода на внешние рынки по выбранным критериям

Критерий	Стратегия														
	Косвенный экспорт			Прямой экспорт			Кооперация			Интеграция					
	Представительства зарубежных компаний на внутреннем рынке	Внешнеторговые предприятия на внутреннем рынке	Экспортные агенты/комиссионеры	Зарубежные сбытовые и агентские организации на внешнем рынке	Специально созданные сбытовые организации на внешнем рынке	Лицензионные соглашения/ франчайзинг	Подрядное производство/управление по договору	Сбытовые соглашения и объединения	Совместное предприятие	Филиал/представительство	Дочернее предприятие				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
1. Стратегическая цель	1. Доступ к рынкам сбыта			2. Экономические эффекты развития			1. Доступ к рынкам сбыта			2. Доступ к ресурсам		3. Экономические эффекты развития		4. Доступ к предпочтениям	
2. Скорость выхода	Высокая			Средняя			Высокая			Низкая	Средняя	Низкая			
3. Стадия бизнес-цикла за рубежом	Стадия распределения						Стадия производства и распределения	Стадия распределения	Стадия производства с/без разработки и стадия распределения						
4. Уровень капиталовложений за рубежом	Низкий				В зависимости от степени участия		От низкого до среднего			В зависимости от степени участия: от среднего до очень высокого					
5. Прямые инвестиции	Отсутствуют				Присутствуют		Отсутствуют			Присутствуют					
6. Уровень менеджмента/контроля за рубежом	Отсутствует		Низкий		Средний						Высокий				
7. Уровень рисков	Низкий			Средний		Высокий	Средний		Низкий		От среднего до очень высокого				

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
8. Вовлеченность в рынок	Практически отсутствует		Низкая		Средняя				Высокая	Очень высокая	
9. Правовые основания	Договор купли-продажи, поставки и т. п.			Право собственности	Лицензионный договор/франшиза	Договор подряда, управления на оказание услуг	Часто неформальные соглашения, партнерства	Право собственности			
10. Статус субъекта за рубежом	Отсутствует		Импортер	Импортер и инвестор	Партнер по договору		Импортер	Производитель и инвестор	Импортер и инвестор	Производитель и инвестор	

### ВЫВОДЫ

Таким образом, систематизировав все стратегии по описанным выше критериям, представляется возможным дать им общую сравнительную характеристику, которая будет полезна предприятиям при выборе первоначальной или альтернативной стратегии выхода на внешние рынки.

**Косвенный экспорт** не предполагает прямого контакта производителя-экспортера с зарубежным покупателем. Все функции по распределению произведенного продукта переключаются на посредника-резидента, у которого уже есть свои схемы распределения, созданы сбытовые каналы и налажены соответствующие бизнес-процессы за рубежом. При этом посредник берет на себя обязательства по распределению продукта и несет связанные с этим риски. Экспортеру при этом не требуется вкладывать средства в развитие собственной сбытовой сети, получать специфическую информацию о стране экспорта, управлять процессом распределения за рубежом. Ресурсы для выхода на рынок ему практически не требуются, издержки переключения отсутствуют, а значит, контакт с внешним рынком, степень вовлеченности в него очень незначительна. Экспортер на договорных основаниях сотрудничает с посредником, получает косвенный доступ к новым рынкам сбыта и таким образом переносит большую часть своей стадии распределения за рубеж. При возможности такого быстрого и малозатратного доступа к новым рынкам у экспортера не возникает привязанности к конкрет-

ному рынку, поэтому его присутствие на нем может иметь краткосрочный характер. При этом объемы производства и продаж увеличиваются и у производителя возникает эффект масштаба как один из экономических эффектов развития. Описанная стратегия косвенного экспорта по смыслу подобна стратегии аутсорсинга с присущими ему преимуществами и недостатками. Экспортер отдает на аутсорсинг стадию распределения своего продукта на внешних рынках, однако при этом он не может контролировать процесс распределения и адекватно реагировать на изменение рыночной ситуации, и в том числе на изменение потребительских предпочтений. Более того, как правило, при таких условиях экспортер вынужден продавать свой продукт посреднику по цене, которая значительно ниже цены на конкретном внешнем рынке. При этом экспортер теряет разницу между потенциальной и реальной выручкой. Однако при сравнительно небольших объемах экспорта перечисленные недостатки покрываются преимуществами. Но при принятии компанией решения о долгосрочном присутствии на внешнем рынке и значительных объемах экспорта стоит задуматься о более тесном контакте.

При **прямом экспорте** предприятие-экспортер не прибегает к посредникам-резидентам внутреннего рынка, чтобы обеспечить себе доступ на внешний рынок. Экспортер сотрудничает непосредственно с нерезидентами, которые могут являться как конечными потребителями, так и посредниками, сбытовыми и агентскими организациями на зарубежном

рынке и переносит значительную часть своей стадии распределения за рубеж. Стратегия прямого экспорта требует больших капиталовложений, но и дает больше возможностей в управлении, контроле, реагировании на изменение рыночной ситуации. Важным отличием прямого экспорта от косвенного является разделение стратегий прямого экспорта на стратегии, требующие и не требующие прямых инвестиций. Таким образом возрастает степень рыночной вовлеченности, и контакт с рынком становится более тесным. Но, вместе с этим, по сравнению с косвенным экспортом для некоторых стратегий прямого экспорта уменьшается скорость выхода на зарубежный рынок, увеличивается уровень рисков и усложняется реаллокация ресурсов на другой рынок. Однако возможности самостоятельно выбирать покупателей, продавать свой продукт по более высоким ценам, получать больший эффект от масштаба и наращивать свой экспортный опыт являются очень привлекательными для экспортера. Эффективно организовав свои бизнес-процессы на стадии распределения за рубежом, экспортер может наладить каналы сбыта значительных объемов своей продукции и сформировать базу для своего долгосрочного присутствия на зарубежном рынке.

При **кооперации** предприятие стремится к совместному сотрудничеству с wybranными партнерами на внешнем рынке на основе договора или долгосрочных договоренностей на этапе производства или распределения. Стратегии кооперации позволяют миновать многие тарифные и нетарифные барьеры выхода на внешний рынок, являющиеся препятствием для экспортеров, и содействовать созданию конкурентных преимуществ на внешнем рынке. При этом отсутствуют прямые инвестиции и уровень капиталовложений может быть оценен как средний. Скорость выхода на рынок выше, чем в стратегиях интеграции, но в то же время присутствуют риски из-за отсутствия желаемого уровня менеджмента и контроля, что частично преодолимо путем закрепления условий партнерства договором.

**Интеграция** предполагает осуществление прямых инвестиций и деятельности на внешнем рынке на основе права собственности. Страте-

гии интеграции характеризуются самыми высокими уровнями риска и капиталовложений. Однако это дает предприятиям, выбравшим данные стратегии, возможность иметь высокую степень вовлеченности в рынок. При этом предприятию доступен рынок сбыта, ресурсы и предпочтения на внешнем рынке, а также весь спектр экономических эффектов развития. За рубежом могут быть перенесены практически все стадии бизнес-цикла. Высокий уровень менеджмента и контроля дает возможность эффективно организовать бизнес-процессы и достигнуть выбранной стратегической цели. Предприятие получает большую свободу в реализации своих локальных стратегий (например, стратегий маркетинга, ценообразования) и реагировании на изменение рыночной ситуации. Однако нужно учитывать, что стратегии интеграции в основном целесообразны для предприятий со средними и крупными масштабами деятельности, которые часто не имеют гибкости в управлении. Это может замедлить достижение намеченной стратегической цели и получение желаемых экономических эффектов.

Представленная сравнительная характеристика на основании отобранных критериев дает общее представление о сходствах и отличиях стратегий выхода на внешние рынки и закладывает фундамент для дальнейшего более глубокого исследования.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. **Портер, М.** Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
2. **Greenaway, D.** Firm Heterogeneity, Exporting and Foreign Direct Investment: A Survey / D. Greenaway, R. Kneller // *Economic Journal Features*. – 2006.
3. **Bernard, A. B.** Export Entry and Exit by German Firms / A. B. Bernard, J. Wagner // *Weltwirtschaftliches Archiv*. – 2001. – Vol. 137, № 1. – P. 105–123.
4. **Helm, R.** Internationale Markteintrittsstrategien: Einflussfaktoren auf die Wahl der optimalen Form des Markteintritts in Exportmärkte / R. Helm. – Lohmar; Köln: Eul, 1997.
5. **Perlitz, M.** Konzepte internationaler Markteintrittsstrategien / M. Perlitz, F. Seger // *Markenritts-Management*. – Stuttgart: Schäfer-Poeschel, 2000. – S. 89–119.
6. **Weiss, C. A.** Die Wahl internationaler Markteintrittsstrategien. Eine transaktionskostenorientierte Analyse / C. A. Weiss. – Wiesbaden: Gabler, 1996.
7. **Bonaccorsi, A.** On the Relationship between Firm Size and Export Intensity / A. Bonaccorsi // *Journal of International Business Studies*. – 1992. – Vol. 23, № 4. – P. 605–635.