

ТЕМА 5 МОДЕЛІ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

План

- 5.1 Класифікація стратегій виходу підприємства на зовнішні ринки
- 5.2 Етапи формування стратегії виходу на зовнішні ринки
- 5.3 Експорт як форма виходу підприємства на зовнішній ринок
- 5.4 Спільна підприємницька діяльність як форма виходу підприємства на зовнішні ринки.
 - 5.4.1 Ліцензування як форма виходу підприємств на зовнішні ринки
 - 5.4.2 Виробництво за контрактом
 - 5.4.3 Керування за контрактом
 - 5.4.3 Створення підприємства спільного володіння
- 5.5 Пряме інвестування як форма виходу підприємства на зовнішні ринки

5.1 Класифікація стратегій виходу підприємства на зовнішні ринки

Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей.

Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану. Вирішення проблеми виходу торговельних підприємств на міжнародний ринок передбачає, як правило, з'ясування двох основних питань: мотивів підприємств до виходу на зовнішні ринки і чинників, які визначають вибір форми виходу підприємств на зовнішні ринки.

В. Алексунін у своїй праці зазначає такі мотиви: можливість продовження життєвого циклу товару; підвищення престижу фірми, пов'язане з виходом на зовнішні ринки, прагнення наблизитися до споживача з метою зниження витрат і одержання можливості більш гнучко реагувати на зміни ринку; появу сприятливих умов для проникнення на нові зарубіжні ринки збуту продукції.

Для отримання доступу на закордонні ринки підприємство повинне пройти декілька етапів, кожен з яких має свої особливості.



Рис. 5.1 Етапи виходу підприємства на зовнішні ринки

В. А. Василенко відзначає, що вибір стратегії дуже залежить від циклічності розвитку, точніше від того етапу, на якому знаходиться підприємство у своєму розвитку і, як правило, здійснюється на основі визначення п'яти «П»: стратегія – план; стратегія – принципи поведінки, стратегія – позиція, стратегія – перспектива, стратегія – прийом (маневр).

Українські економісти наводять *три основні способи виходу на зовнішні ринки*: експорт; спільна підприємницька діяльність; стратегія прямого інвестування (рис. 5.2).

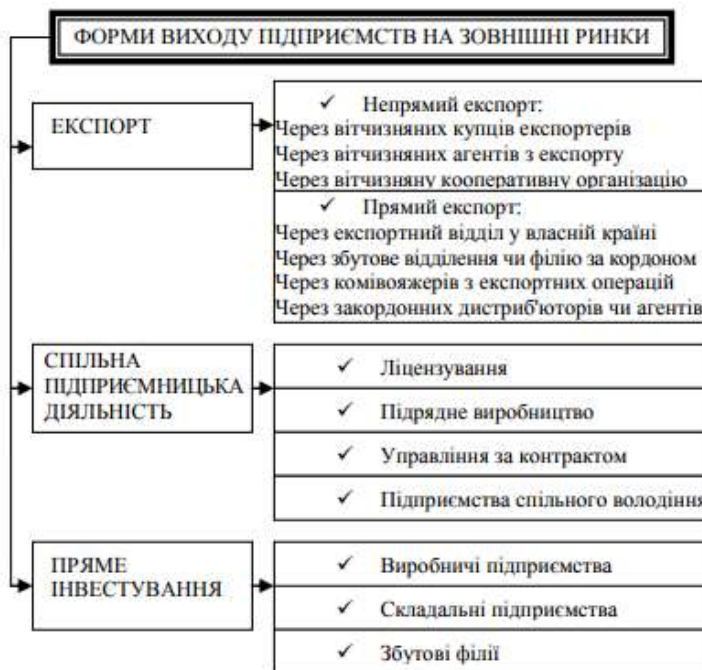


Рис. 5.2 Форми виходу на зовнішні ринки

Деякі стратегії міжнародного маркетингу компанії зараховують до стратегій виходу на зовнішні ринки. Це так звані цінові стратегії – це діючі на фірмі принципи призначення ринкової ціни на продукт чи послугу. Без сумніву, політика фірми у сфері цін є стратегічним питанням, оскільки вона впливає на прибуток, рівень попиту, прихильність споживачів, способи просування товару на ринок. Зазвичай виділяють три групи цінових стратегій: піонерні; стандартні; адаптаційні. Піонерні цінові стратегії називає стратегіями виходу на зовнішні ринки.

Американські спеціалісти з стратегічного планування запропонували матрицю вибору стратегій. На рис. 5.3 представлені основні стратегії в залежності від двох параметрів: динаміки зростання ринку та конкурентної позиції фірми.



Рис. 5.3 Матриця стратегій Томпсона і Стрікланда

5.2 Етапи формування стратегії виходу на зовнішні ринки

Вітчизняні та зарубіжні автори виділяють основні етапи формування стратегії виходу на зовнішні ринки. Провівши аналіз їх праць цей процес схематично можна відобразити наступним чином (рис. 5.4).



Рис. 5.4 Етапи формування стратегії виходу на зовнішні ринки

Дуже часто підприємства виявляються не в змозі реалізувати вибрану стратегію. Причини цього наступні:

- неправильно проведений аналіз та помилкові висновки;
- непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі;
- невміння підприємства залучити до реалізації стратегії свій внутрішній потенціал.

Успішній реалізації стратегії сприяє виконання наступних вимог:

- цілі стратегії повинні бути добре структуровані, доведені до працівників та сприйняті ними;
- необхідно мати чіткий план дій по реалізації стратегії, який передбачає забезпечення всіма необхідними ресурсами.

Вибір стратегії фірми здійснюється керівництвом на основі трьох складових:

- 1) ключових факторів, які характеризують стратегію;
- 2) результатів аналізу портфеля продукції, альтернативних варіантів стратегій;
- 3) результатів аналізу портфеля продукції, альтернативних варіантів стратегій.

Серед основних ключових факторів, які визначають стратегію фірми, необхідно врахувати наступні: переваги фірми; цілі фірми; інтереси вищого керівництва; кваліфікація персоналу; зобов'язання фірми; ступінь залежності від зовнішнього середовища; фактор часу; фінансові результати.

5.3 Експорт як форма виходу підприємства на зовнішній ринок

Експорт - реалізація на закордонних ринках товарів та послуг, що виробляються чи виконуються у своїй країні.

Переваги цього способу:

- потребує мінімальних змін у товарному асортименті підприємства, його структурі;
- потребує мінімальних інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань;
- забезпечує мінімальний ризик при вході на ринок та легкість виходу.

Розрізняють два види експорту: прямий та непрямий експорт.

Прямий експорт передбачає, що виробник продає свої товари та послуги самостійно. Відомо декілька способів організації прямого експорту:

а) експортний відділ чи підрозділ, в обов'язки якого входить здійснення продажу за кордоном та організація збору необхідної інформації про ринок;

б) закордонний відділ продажу чи дочірня компанія, яка забезпечує ефект безпосередньої присутності на ринку та здійснення контролю за виконанням маркетингових програм; закордонний відділ продажу здійснює реалізацію та розподілення продукції, інколи на нього покладаються організації, зберігання та просування товарів, демонстраційного та обслуговуючого центру;

в) торгові представники, для пошуку закордонних клієнтів, тобто компанія використовує своїх торгових представників;

г) іноземні дистриб'ютори чи агенти. Для організації продажу продукції компанія звертається до закордонних дистриб'юторів чи агентів, які можуть бути наділені виключними чи обмеженими правами на представництво виробника в конкретній країні.

У той же час застосування цього методу торгівлі передбачає наявність високої комерційної кваліфікації персоналу та торговельного досвіду компанії в цілому. У противному разі фінансові витрати підприємства не тільки не скоротяться, але й можуть значно зрости. Крім того, міжнародна торгівля порівняно з внутрішньою є більш ризикованою, що зумовлено відмінностями економічних, правових та соціальних умов у різних країнах, їх традиціями та звичаями, а також великими відстанями між торговельними партнерами. У результаті для проведення міжнародних торговельних операцій буває доцільно залучати посередників.

Непрямий експорт передбачає організацію:

- торгівлі через посередників (торговельні компанії та інші посередницькі фірми);
- торгівлі через організовані товарні ринки, тобто через міжнародні товарні біржі, тендери (торги), аукціони та виставки/ярмарки.

Непрямий експорт особливо необхідний в умовах, коли виробник не має достатньої інформації про зовнішній ринок або досвіду роботи на ньому, тому віддає перевагу зменшенню власного ризику, передаючи функцію збуту посередницькій фірмі.

Непрямий експорт має дві переваги:

1) по-перше, його здійснення не потребує значних засобів, відсутня необхідність створення експортного відділу, який буде займатися продажем за кордоном чи встановлювати контакти з іноземними партнерами;

2) по-друге, такий експорт менш ризикований, тому що посередники діють за своєю ініціативою, спираючись на знання кон'юнктури закордонних ринків, та пропонують виробнику додаткові послуги.

Використання посередників при експорті має не тільки переваги, а й недоліки:

- ізольованість виробника від ринку, відсутність інформації про реакцію споживача на товар;
- залежність експортера від посередника;
- недостатня увага посередника до роботи з товаром експортера;
- відсутність у посередника в силу різних причин прагнення просувати товар експортера на всі доступні сегменти цільового ринку.

5.4 Спільна підприємницька діяльність як форма виходу підприємства на зовнішні ринки.

Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки за рахунок створення спільних підприємств ґрунтується на поєднанні його зусиль із ресурсами комерційних підприємств країни партнера з метою створення виробничих та маркетингових потужностей. Міжнародний маркетинг виділяє чотири види СПД: ліцензування; виробництво за контрактом; управління за контрактом; підприємства спільного володіння.

5.4.1 Ліцензування як форма виходу підприємств на зовнішні ринки

Ліцензування - спільна підприємницька діяльність (СПД), яка базується на тому, що ліцензіар (продавець) передає ліцензіату (покупцеві) право на використання виробничого процесу, патенту, товарного знаку в обмін на гонорар або ліцензійний платіж. Залежно від характеру предмета і правової основи, міжнародні операції по торгівлі науково-технічними знаннями поділяються на два види:

- 1) операції по торгівлі патентами і ліцензіями;
- 2) операції по торгівлі технічними послугами.

Предметом ліцензії може бути:

- будь-яка розробка конструктивного, технологічного характеру;
- склад матеріалу, суміші або сплаву;
- речовини;
- методи лікування;
- методи пошуку та розробки корисних копалин;

- методики розрахунків (включаючи засоби математичного забезпечення та комп'ютерні програми);

- відомості організаційного, фінансового, управлінського характеру тощо, як ті, що містять винаходи, так і ті, що їх не мають;

- товарні знаки, промислові зразки, авторські права.

Предмет ліцензії повинен мати патентну чистоту, тобто юридичну властивість предмета, яка означає, що він може використовуватися в певній країні без порушення діючих на її території охоронних документів виключного права - патентів, що належать третім особам.

Ліцензіар одержує вихід на ринок з мінімальним ризиком, а ліцензіату не доводиться починати з нуля, тому що він відразу здобуває виробничий досвід, добре відомий товар або ім'я.

Використання ліцензування при СПД має економічні, стратегічні і політичні мотиви. Економічні мотиви полягають у тому, що ліцензіар знижує ризик створення виробництва за кордоном з огляду на невеликий обсяг продажу, небезпеку удосконалення товару конкурентом, обмеженість ресурсів тощо. Великі підприємства з диверсифікованим виробництвом, переглядаючи асортимент, зосереджують зусилля на сильних сторонах своєї діяльності, що дають високий прибуток. Продаючи ліцензії, вони відмовляються від продукції і технології, що не становлять інтерес сьогодні. У цьому полягає стратегічний мотив ліцензійної угоди. Переваги торгівлі ліцензіями представлено у таблиці 5.1.

Таблиця 5.1.

Переваги торгівлі ліцензіями

Для ліцензіара	Для ліцензіата
<ul style="list-style-type: none"> - в короткі строки окупити витрати на науково-дослідницькі роботи, використані на розробку винаходу; - одержати додатковий прибуток за рахунок швидкого освоєння винаходу і випуску на його основі нової продукції; - використати місцеву, більш дешеву робочу силу; - забезпечити близькість до джерел сировини; - перебороти валютні та митні обмеження 	<ul style="list-style-type: none"> - можливість економії на науково-дослідних роботах; - доступ до передових науково-технічних досягнень; - купівля ліцензій доповнює і розширює власні дослідження; - можливість здійснення процесу диверсифікації; - купівля ліцензії дозволяє виграти час, що особливо важливо в зв'язку із скороченням періоду морального старіння товару і приєднання до найновіших технологічних досягнень

Головною перевагою ліцензійного виробництва є те, що крім ноу-хау закордон не вивозиться ніяких матеріальних цінностей. При цьому воно позбавляється необхідності проявлення власної активності. Саме тому цей напрямок популярний серед малих та середніх підприємств. В останні роки найбільш розповсюдженою формою господарчої інтеграції крупного та малого виробництва, особливо в сфері послуг та торгівлі, стала система договірних відносин типу франчайзинг.

Франчайзинг - це така організація бізнесу, в якій компанія (франчайзер) передає певній людині чи компанії (франчайзі) право на продаж продукту або послуг під своїм товарним знаком. Франчайзі зобов'язується продавати цей продукт чи послуги по заздалегідь визначених законах і правилах ведення бізнесу, які встановлює франчайзер. В обмін на дотримання цих правил франчайзі одержує дозвіл використовувати ім'я франчайзера, його репутацію, продукт і послуги, маркетингові технології, експертизу, і механізми підтримки.

5.4.2 Виробництво за контрактом

Виробництво за контрактом передбачає укладання контракту з місцевими виробниками на випуск товару.

Причини, що зумовлюють використання такого способу:

- дефіцит власних потужностей;

- наявність перешкод для експорту у відповідну країну;
- високі транспортні витрати;
- економія на факторах виробництва.

Загальна схема виробництва за контрактом на практиці має різні модифікації. Значного поширення набуло виробництво комплектуючих.

До різновидів виробництва за контрактом відносять переробку давальницької сировини - **толінгові операції**. Цей спосіб виходу на зовнішній ринок також має недоліки. Застосовуючи його, підприємство менше контролює процес виробництва, що може мати наслідком втрату частини потенційних прибутків. Однак підрядне виробництво дає підприємству можливість розгорнути свою діяльність на зовнішньому ринку швидше, з меншим ризиком і з перспективою вступу в партнерство з місцевим виробником або купівлі його підприємства.

5.4.3 Керування за контрактом

Однією з форм сумісного підприємництва - є **керування за контрактом Management Contracting**, вона знаходить широке використання в країнах що розвиваються, які мають капітал та персонал, але не мають необхідних ноу-хау та кваліфікованих робітників. Пропозиції відносно кооперації з участю закордонного капіталу в цих країнах часто відхиляються через страх допустити безмірну іноземну присутність. Угода на проведення комплексу робіт в області менеджменту обмежено в часі, і наприкінці угоди закордонні спеціалісти будуть замінені на місцевих.

Отже, використовуючи Management Contracting, фірма експортує не товар, а управлінські послуги. Частіше за все це здійснюється у формі консультацій для іноземних компаній.

5.4.4 Створення підприємства спільного володіння

Спільне володіння - форма спільного підприємництва, за якої об'єднуються зусилля зарубіжних та місцевих інвесторів з метою створення місцевого комерційного підприємства, котрим вони володіють та керують спільно. Цей вид підприємств створюється і управляється спільно з іноземними і місцевими інвесторами, як правило, приватними фірмами, але іноді державними підприємствами чи навіть урядовими органами.

Спільні підприємства також можуть утворюватись у третій країні декількома іноземними компаніями. Метою цієї стратегії є проникнення компаній на нові ринки з меншими витратами і ризиком, ніж у разі застосування інших інвестиційних методів.

Головними мотивами використання спільних підприємств як стратегії входження до світового ринку є:

- зниження капітальних витрат та зниження ризику при створенні нових потужностей;
- придбання джерел сировини або нової виробничої бази;
- розширення діючих виробничих потужностей;
- реалізація переваг нижчої вартості чинників виробництва;
- можливість уникнення циклічності або сезонності при нестабільності виробництва;
- пристосування до процесу скорочення життєвого циклу продукції; підвищення ефективності існуючого маркетингу;
- придбання нових каналів торгівлі; можливість проникнення на конкретний географічний ринок, вивчення потреб;
- набуття управлінського досвіду на нових ринках;
- пристосування до країни, що приймає.

5.5 Пряме інвестування як форма виходу підприємства на зовнішні ринки

Особливе місце серед способів виходу підприємства на зовнішній ринок належить прямому інвестуванню чи трансферту капіталу.

Стратегія прямого інвестування полягає в тому, що в процесі ведення зовнішньої торгівлі, з часом підприємство засновує за кордоном власні виробничі філії для виготовлення товарів ЗЕД. Дана стратегія не може розглядатись як стратегія виходу на зовнішні ринки, оскільки вона має більш ширші стратегічні цілі, а перенесення виробничих потужностей за межі держави, може стати кінцевою метою стратегії розвитку ЗЕД.

Основні риси цього способу:

- максимальні інвестиційні витрати та поточні грошові зобов'язання;
- максимальна відповідальність за результати діяльності;

- максимальний контроль за діяльністю;
- складна процедура виходу з ринку.

Інвестування може виконуватися підприємством самостійно або разом з господарчими суб'єктами країни, в яку ввозиться капітал. В останньому випадку мова йде про вищезгадане створення спільного підприємства. При самостійному вкладенні капіталу за кордоном фірма приймає підприємство під свою повну відповідальність.

Цей спосіб виходу на зовнішній ринок передбачає інвестування капіталу в створення за кордоном власних складальних або виробничих підрозділів, забезпечуючи найбільш повне залучення підприємства до ЗЕД.

При створенні закордонної виробничої філії фірма може керуватися такими мотивами:

- вертикальна інтеграція, коли необхідний контроль над різними етапами проходження товару від стадії сировини до його розподілу. Товари і маркетинг досить складні і вимагають об'єднання ресурсів декількох країн;

- міждержавна раціоналізація виробництва, коли є істотні розходження у вартості робочої сили, капіталу, сировини. Виготовлення комплектуючих частин у країні-експортері, а складання здійснюється в іншій країні, де дешевша робоча сила;

- теорія життєвого циклу товару, коли він перебуває на різних стадіях життєвого циклу у різних країнах;

- державне стимулювання інвестицій, коли надаються певні пільги для іноземних інвесторів, що і мотивує їх до відкриття своїх філій або самостійних підприємств;

- політичні мотиви, коли інвестиції в економіку певної країни пов'язані з її політичними рішеннями щодо інших країн.

Одна з переваг такої стратегії полягає в тому, що підприємство може заощадити кошти за рахунок більш дешевої робочої сили або сировини, за рахунок пільг, наданих іноземними урядами закордонним інвесторам, за рахунок скорочення транспортних витрат тощо. Створюючи робочі місця в країні-партнері, підприємство забезпечує собі тим самим сприятливіший клімат у цій країні.

Застосовуючи стратегію прямого інвестування, підприємство налагоджує глибші відносини з державними органами, клієнтами, постачальниками і дистриб'юторами країни, на ринок якої воно виходить. Це дає можливість краще пристосовувати свої товари до місцевого маркетингового середовища.