

ТЕМА 6. МОДЕЛІ ТА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ФІРМИ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

План

1. Критерії та чинники вибору стратегії виходу на зовнішній ринок.
2. Експортування.
3. Спільна підприємницька діяльність.
4. Пряме інвестування.

1. Критерії та умови вибору стратегії виходу на зовнішній ринок.

Після вибору найбільш адекватного конкурентним перевагам та потенціалу підприємства зарубіжного ринку постає питання про форми присутності на цьому ринку, відповідно і стратегії виходу на нього.

На остаточне рішення щодо способу виходу на зовнішній ринок впливає низка умов:

1. Умови ринку – відкритий чи закритий, з передовою чи відсталою торговельною структурою, такий, що функціонує в умовах лібералізованої чи децентралізованої економіки.

2. Умови, пов'язані з товаром – фірмова продукція чи товар пересічної якості, з технічним обслуговуванням чи без нього, легко чи важко експортується.

3. Умови, пов'язані з діяльністю підприємства – обмежені чи розширені цілі, наявність досвіду дій в умовах міжнародного ринку чи його відсутність, добре чи недостатньо розвинутий ресурсний потенціал (фінанси, кадровий склад, виробничі потужності тощо).

Вибір способу виходу на зовнішні ринки залежить від мети підприємства, масштабів діяльності, характеру товару й намірів контролювати продаж. Враховується також потенційний обсяг продажу, витрати й інвестиції на організацію руху товарів, наявність підготовленого персоналу (продавців) та інші умови. В загальному вигляді вибір способу виходу на зовнішні ринки може здійснюватися за такими критеріями (за М.Дідківським):

- форма руху капіталу;
- рівень витрат, пов'язаних з виходом на закордонний ринок;
- ступінь привабливості інвестування;
- контроль ринку;
- рівень ризику;
- можливість виходу з ринку.

За іншою класифікацією виділяють внутрішні та зовнішні чинники. Внутрішні чинники: характеристики продукту, корпоративна політика, конкурентні позиції, ресурсні можливості. Зовнішні чинники: політика

національного уряду, фінансові та цінові параметри ринку, геокультурне середовище, можливості ринку, рівень економічного розвитку та економічний стан, політичне середовище.

Фірми залучаються в міжнародний маркетинг активним і пасивним способом. Механізм пасивної інтернаціоналізації полягає в тому, що до фірми звертаються бізнес-партнери із пропозицією організувати продаж товару за кордоном, передати ноу-хау чи налагодити спільне виробництво в іншій країні. Бізнес-партнерами можуть бути інший вітчизняний експортер, іноземний імпортер або іноземний виробник. За пасивної інтернаціоналізації фірма змушена наслідувати стратегію, яку їй пропонує активна сторона.

Вдаючись до активної інтернаціоналізації, фірма із власної ініціативи ухвалює рішення вийти на зарубіжний ринок.

Рішення про вихід на зовнішні ринки зазвичай є комплексним і охоплює:

- 1) встановлення % загального обсягу своєї діяльності, яку фірма прагне здійснювати на зовнішніх ринках. Більшість фірм, які виходять на зовнішній ринок, починають з невеликої частки;
- 2) прийняття рішення про те, займатиметься фірма в одній країні чи в багатьох. Іноді неправильне рішення призводить до дуже великих витрат;
- 3) з'ясування того, у країнах якого типу фірма бажає працювати.

2. Експортування

Виділяють три основні стратегії виходу на зовнішній ринок: • експортування, • спільне підприємництво, • пряме інвестування.

У випадку стратегії експортування виробництво залишається на національній території. Спільне підприємництво та пряме інвестування потребують організації виробництва за кордоном. Деякі форми спільного підприємництва реалізуються на основі укладення контрактів, без додаткових інвестицій, а спільне володіння та пряме інвестування передбачають інвестиції.

Експорт - вивіз за кордон товарів, які продані іноземним покупцям з метою їх безпосереднього споживання, продажу або для переробки. Застосовуючи стратегію експорту, підприємство виготовляє товари у власній країні, пропонуючи їх на експорт у модифікованому або не модифікованому вигляді.

Переваги цього способу:

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

Експорт поділяється на прямий і непрямий.

Непрямий (опосередкований) експорт - продаж товарів на зовнішньому ринку за допомогою незалежних маркетингових посередників (торговельні дома, міжнародні посередники). Потрібен, коли виробник не має достатньо інформації про зовнішній ринок чи досвіду роботи на ньому. Здійснюється в активній (ініціатива відносно зарубіжних поставок виходить від вітчизняного виробника чи експортера) і пасивній (імпортер чи зарубіжна установа ведуть пошук необхідної їм продукції) формах. Пасивний експорт може бути нерегулярним – фірма час від часу експортує свої надлишки і продає товари місцевим гуртовикам, які представляють зарубіжні фірми.

Опосередкований експорт дає підприємству змогу реалізувати можливості, що відкриваються перед ним на міжнародному ринку, без залучення великих людських і матеріальних ресурсів. Однак ступінь залучення до міжнародної торгівлі при цьому є низьким, фірма не отримує міжнародного досвіду й не працює на довгострокову перспективу. Використання посередників при експорті має не тільки переваги, а й недоліки:

- ізолюваність 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 прагнення просувати товар експортера на всі доступні сегменти цільового ринку.

Прямий експорт - продаж товарів на зовнішньому ринку самостійно (експортний відділ, збутове відділення, закордонна філія, комівояжер з експортних операцій, дистриб'ютори/агенти). Не має значення, чи продукцію продають кінцевому споживачу, чи посереднику.

Прямий експорт потребує створення підрозділу, відповідального за міжнародну роботу, що займатиметься аналізом зарубіжних ринків, просуванням товарів, ціноутворенням, формуванням попиту та стимулюванням збуту. Прямий експорт орієнтований на постійних іноземних партнерів, зарубіжних оптових торговців. Оскільки товари виробляють у власній країні, експортна діяльність потребує лише оформлення експортної документації та витрат на доставку.

Експорт ускладнює реалізацію всіх функцій маркетингу, особливо це стосується обробки ринку та збуту, перерозподілу капіталу, структурних змін в кадрах. Це особливо важко для малих та середніх підприємств, тому виходом для них є експортна кооперація – співробітництво на добровільній основі двох чи більше юридично і економічно самостійних підприємств на основі укладеного між ними договору. Вона має функціональну, інструментальну і інституційну сторони.

В інструментальному та інституційному плані міжнародна експортна кооперація передбачає обмін інформацією, досвідом, колективна діяльність в

певних напрямках, співробітництво у вирішенні оговорених завдань, формування кооперативного ангажементу, заснування АТ, правове виділення кооперативного ангажементу (спільне вивчення ринку і координація планів, організаційних заходів).

3. Спільна підприємницька діяльність

Спільне підприємництво - об'єднання зусиль партнерів щонайменше з двох країн з метою організації спільної комерційної справи (ліцензування, підрядне виробництво, управління за контрактом, спільне володіння). Спільну підприємницьку діяльність також розглядають як вихід на зарубіжний ринок на договірних засадах без вивозу капіталу.

На відміну від експорту, при спільній підприємницькій діяльності (СПД) формується партнерство, у результаті якого за кордоном створюються певні потужності (виробничі та маркетингові). Міжнародний маркетинг виділяє 4 види СПД:

- 1) ліцензування (licensing);
- 2) виробництво за контрактом (contract manufacturing) або підрядне В.;
- 3) управління за контрактом (management contracting);
- 4) підприємства спільного володіння

Ліцензування - форма спільного підприємництва, яка базується на тому, що ліцензіар (продавець) передає ліцензіату (покупцеві) право на використання виробничого процесу, патенту, товарного знака в обмін на гонорар або ліцензійний платіж.

Міжнародне ліцензування полягає в тому, що ліцензіар (власник ліцензії) укладає угоду з ліцензіатом (отримувач ліцензії) на зарубіжному ринку, пропонуючи права на використання інтелектуальної власності – технології, товарного знаку, патенту, ін. цінності в обмін на гонорар, ліцензійний платіж або участь у розподілі прибутку. Ліцензіар виходить на ринок з мінімальним ризиком, ліцензіату не доводиться починати все з нуля, тому з ним одразу діляться досвідом, він одержує відомий товар і торгову марку, технологію. Такі угоди добре сприймають органи влади, тому ліцензування є вигідним способом проникнення на ринки з високим рівнем протекціонізму. Ним користуються багато ТНК.

Однак існують і небезпеки – якщо ліцензіат надто розширить свою діяльність, то після закінчення строку контракту ліцензіар може виявити, що створив собі конкурента. Слабкий контроль за технологією виробництва може призвести до низької якості продукції, а отже, до падіння іміджу торгової марки.

Сторони інколи встановлюють додаткові зобов'язання відносно маркетингової активності. Прикладами таких умов є обмін інформацією по

питаннях збуту, навчання персоналу, отримання консультацій по питаннях маркетингу. Головна перевага ліцензійного виробництва – крім ноу-хау за кордон ніщо не вивозиться.

Формою ліцензування є франчайзинг – контрактна система управління і розподілу товарів і послуг компанії через широку чи обмежену мережу дистриб'юторів. По умовах контракту франчайзер (виробник) гарантує право і ліцензію тримачу франшизи (франчайзі) продавати на ринку товари чи послуги, а також використовувати торгову марку і модель бізнесу, розроблену франчайзером, а також надається можливість навчати персонал і одержувати необхідні консультації.

Підрядне виробництво (виробництво за контрактом) — форма спільного підприємництва, за якої національний виробник (продавець) укладає угоду із закордонними виробниками на виготовлення своєї продукції. Використовують при дефіциті власних потужностей, наявності перешкод для експорту у відповідну країну, високій вартості, коли виробництво в ін. країні обходиться дешевше. Різновидністю є переробка давальницької сировини (толінгові схеми).

Даний спосіб має певні 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.

Управління за контрактом - форма спільного підприємництва, за якої національний експортер передає зарубіжному партнеру «ноу-хау» в галузі управління, а той забезпечує необхідний капітал. Широко застосовується в країнах, що розвиваються, які мають капітал, виконавчий персонал, але не мають ноу-хау і кваліфікованих працівників. Фірма експортує управлінські послуги, найчастіше консультації. Такий спосіб використовувало підприємство «Хітон», організовуючи роботу готелів у різних країнах світу. З погляду країниреципієнта, контракт на управління усуває потребу в прямих інвестиціях як засобі, обов'язковому для одержання управлінської допомоги. Підприємству, що надає такі послуги, контракти допомагають уникнути ризику втратити капітал, коли прибуток від інвестицій невисокий, а капітальні витрати непомерно високі. Цей спосіб характеризується мінімальним ризиком і одержанням прибутку з самого початку. Недолік – для виходу на зовнішній ринок підприємству потрібно мати достатній штат кваліфікованих менеджерів, яких можна використовувати з більшою вигодою для себе. До цього способу також недоцільно вдаватись, коли самостійне здійснення всього бізнесу принесе підприємству набагато більші прибутки. Крім того, управління за

контрактом позбавляє на деякий час підприємство можливості самостійно розгорнути власний бізнес в цій країні.

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. Основні риси цього способу:

- він є обов'язковим при виході на окремі ринки;
- потребує інвестиційних витрат;
- супроводжується політичними ризиками;
- має високу імовірність конфліктів з партнерами;
- передбачає складну процедуру виходу з ринку.

4. Пряме інвестування

Пряме інвестування (трансферт капіталу) - розміщення капіталу у власні закордонні складальні або виробничі підприємства, збутові філії. Ця стратегія передбачає інвестування капіталу в створення за кордоном власних виробничих філій, забезпечуючи найбільш повне залучення підприємства до ЗЕД.

Основні риси цього способу: максимальні інвестиційні витрати та поточні грошові зобов'язання; максимальна відповідальність за результати діяльності; максимальний контроль; складна процедура виходу з ринку.

У разі повного володіння фірма самостійно вкладає кошти у виробництво в іншій країні або через купівлю існуючих підприємств, або створюючи за кордоном нові філії та дочірні компанії.

Це найдорожча стратегія, але вона забезпечує такі переваги:

- а) збереження повного контролю над своїми капіталовкладеннями;
- б) встановлення надійніших відносин з державними органами, клієнтами, постачальниками й дистриб'юторами приймаючої країни, що дає змогу краще пристосовувати товари до місцевого маркетингового середовища.
- в) заощадження грошей за рахунок дешевої місцевої робочої сили або сировини, пільг чи скорочення транспортних витрат;
- г) забезпечення сприятливого іміджу в країні-партнері за рахунок створення робочих місць.

Виділяють 2 основні форми трансферту капіталу за кордон, при яких переважно приймаються всі ризики на себе: збиральне виробництво; повне виробництво продукту. Вони відрізняються кількістю виробничих фаз, які здійснюють за кордоном.

Збиральне виробництво характеризується трансфертом капіталу, засобів виробництва, персоналу, ноу-хау з метою заснування і експлуатації власних виробництв для здійснення монтажу кінцевого продукту. Економічна вигода полягає у використанні господарського законодавства країни присутності з

метою отримання додаткового ефекту порівняно з поставкою готової продукції. Необхідне, якщо в цільовій країні є обмеження для зарубіжних експортерів.

Виробництво товару на зарубіжних філіях забезпечує виготовлення складових частин продукту і їх збирання в кінцевий продукт. Розрізняють 4 види такого виробництва:

1) виробництво вихідного продукту (деталей) – перенесення на зарубіжну філію одного чи кількох ступенів виробництва товару або виготовлення певної частини деталей та вузлів кінцевого продукту;

2) зборка – висока роль функції збуту у такій філії, особлива увага приділяється зв'язкам з клієнтами, вивченню і формуванню попиту на продукцію, сервісному обслуговуванню;

3) переробка давальницької сировини;

4) комплектне зарубіжне виробництво – виконуються всі найважливіші ступені виготовлення товару.

Контрактні форми стратегій виходу фірм на зарубіжний ринок: експорт, ліцензування, підрядне виробництво, управління за контрактом. Інвестиційні форми: спільне підприємство, пряме інвестування.

Ці стратегії доцільно зіставити за такими критеріями:

- контроль ринку (близькість до споживача, можливість швидко реагувати на зміни потреб, контролювати тенденції попиту та пропозиції);

- гнучкість (можливість швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів бізнес-середовища, що змінюються);

- ресурсні вимоги (необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку діяльності);

- ризик (загроза виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або інших обставин);

- причетність до міжнародного маркетингу (необхідність та ступінь використання концепції міжнародного маркетингу в організації діяльності фірми).