

Змістовий модуль 3. Вихід підприємства на зовнішні ринки та міжнародне конкурентне середовище в маркетингу
Тема 5. Способи та стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.

5.1. Експорт як спосіб виходу вітчизняного підприємства на зарубіжний ринок: сутність, види, привабливість та проблеми

У світовій практиці розрізняють три способи виходу фірми на зарубіжний ринок: експорт, спільне підприємництво та пряме інвестування (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Способи виходу підприємства на закордонний ринок

Під експортом розуміють процес реалізації товарів і послуг виробника на ринку, зовнішньому щодо нього (іноземному).

Прийнято розрізняти прямий і непрямий експорт.

Учасниками прямого експорту є лише національна компанія і її продавці без підтримки посередників за кордоном. Агентами виробника в цьому разі є його власний експортний відділ та власні фахівці з експортних операцій або власні зарубіжні представники (представництва). Прямий експорт зазвичай, застосовують якщо продукція має складну технологію виготовлення, виробник добре вивчив зарубіжний ринок, кількість клієнтів стабільна і не досить значна. Важливим критерієм для застосування цього виду експорту є близькість країни-імпортера та зручний транспортний доступ до неї.

У США за допомогою прямого експорту реалізують 2/3 всієї продукції промислового призначення (машини, обладнання, великі судна, літаки нової конструкції і т.п.), у Великій Британії – 70 %. Майбутній покупець часто сам бере участь у проектуванні, стежити за тим, щоб були враховані його вимоги до техніко-економічних показників, обсягів поставки, термінів виготовлення.

Прямий експорт вимагає використання значної кількості ресурсів. Але його перевагою є можливість підприємства самостійно контролювати канали розподілу продукції.

За непрямого експорту товари й послуги реалізують за участю фізичної або юридичної особи-посередника. До послуг посередників виробник змушений звертатися, якщо він недостатньо поінформований про зовнішній ринок або не має відповідного досвіду. Оскільки постачання через посередника має різні нюанси юридичного, організаційного чи політичного характеру, то різновидами непрямого експорту є передача повноважень, франшиза, експорт за допомогою зовнішньоторговельних посередників.

Експорт вважається найбільш доступною і простою формою виходу на зарубіжний ринок, якою може скористатися компанія будь-якого розміру. *Привабливість експорту зумовлена такими причинами:*

- компанія має можливість без значних інвестиційних вкладень освоїти зарубіжний ринок і отримати необхідний досвід. Застосовується на ранніх стадіях міжнародної експансії;

- експорт дає змогу компанії перестрахуватися й убезпечити себе від різних ризиків, особливо на нестабільних ринках;
- компаніям вдається застосувати інструмент «економія на масштабі» і зберегти централізований характер виробництва;

Дослідження показали, що підприємства можуть знижувати свої питомі витрати на 20–30 % щоразу, коли подвоюється випуск продукції. Це явище відоме як «ефект масштабу».

Попри ці переваги, фірма, займаючись експортом, стикається інколи з низкою проблем. До них слід віднести:

- брак знань про ринки інших країн, тобто специфіку запитів споживачів, культуру споживання, механізми експорту і розподілу продукції;

Саме тому виявилися невдалими перші спроби експорту до США продукції нині вельми популярної у світі японської автомобілебудівної компанії Honda. Так, спершу на ринок США поставляли мотоцикли, на які був великий попит на внутрішньому японському ринку. Однак мотоцикли, виготовлені під японців, виявилися занадто малими для рослих американців, і компанія отримала чимало рекламацій. Пізніше через низькі швидкісні характеристики, що не відповідають уподобанням американців, компанія також стикнулася з невисоким збутом і своїх малогабаритних легкових машин.

- імовірний прояв протекціонізму, на що вказує високий рівень тарифних і нетарифних бар'єрів.

Отже, розглянуті вище випадки наочно показують прояви експортного ризику, хоча порівняно з іншими способами виходу на закордонний ринок, вони, може, й не такі значні.

5.2. Спільне підприємництво як спосіб виходу суб'єкта господарювання на зовнішній ринок: сутність, види, переваги та недоліки

Ще одним способом виходу фірми на зовнішній ринок є *спільна підприємницька діяльність*. Це створення нового виробництва чи представництва виробника з відповідними службами на території іншої країни спільно з комерційними підприємствами країни-імпортера.

Види спільного підприємництва:

1. Ліцензування, або ліцензійне виробництво.
2. Управління за контрактом.
3. Підрядне виробництво, або контракт на виробництво.
4. Спільне володіння.

Перші три види спільної підприємницької діяльності передбачають обробку зарубіжних ринків без вивезення капіталу або участі в капіталі. Вони ґрунтуються на принципах договору та кооперації і передбачають вивезення не товарів чи будь-яких матеріальних проявів виробництва, а інтелектуальної власності – знань, досвіду, технічних проектів тощо.

Ліцензування – різновид спільного підприємництва, за яким вітчизняна фірма (*ліцензіар*) передає закордонному виробникові (*ліцензіату*) права використовувати протягом певного часу (5–10 років) своєї нематеріальної власності. За використання стягується ліцензійний збір чи ліцензійна винагорода (*роялті*).

Головною перевагою ліцензування є те, що крім ноу-хау за кордон не вивозять жодні матеріальні цінності. Виробник не використовує власні активи і не виявляє самостійної активності.

Інші вигоди ліцензування можна класифікувати так:

- економічні (економія на витратах, забезпечення умов для отримання гарантованого доходу за малих ризиків; підвищення рівня окупності засобів, витрачених на НДДКР та ін.);
- стратегічні (може забезпечити прибуток від виробів, що не відповідають стратегічним пріоритетам фірми в даний момент);
- маркетингові (розширення кола споживачів; присутність на ринку і встановлення контактів зі споживачами за рахунок партнера; полегшення впровадження продукту на нові ринки; використання знань про ринок, які має ліцензіат; отримання шансів виходу на ринки країн, із якими є несприятливі політичні відносини, а також на ті сегменти ринку, які контролює держава).

Але ліцензування має й *негативні моменти*, які шкодять іміджу фірми і навіть можуть призвести її до збитків. До них можна віднести такі:

- неадекватне використання ліцензії і низька якість виробленої ліцензіатом продукції внаслідок відносної втрати ліцензіаром контролю за її виробництвом і збутом;

- породження для себе потенційного конкурента, якщо розглядати ліцензійну угоду з точки зору тривалої перспективи;
- існує проблема комерційної таємниці.

Класичним прикладом ліцензійного виробництва є діяльність фірм Coca-Cola і PepsiCo. Вони ліцензують свою продукцію, оформлюють контракти на виробництво, тобто погоджуються, щоб іноземні компанії виробляли продукцію у своїх країнах, і надають компаньйонам торгові привілеї. Разом із тим концентрат, потрібний для виробництва напоїв, фірми надають самі.

Управління за контрактом – різновид спільного підприємства, за яким фірма на визначений період і за певну плату надає своїх представників управлінського персоналу для підтримки дочірньої чи суміжної компанії в іншій країні або для виконання окремих управлінських функцій.

Контракт на управління укладається зазвичай за таких ситуацій:

1. Якщо іноземні інвестиції вилучені (експропрійовані) країною-реципієнтом, а попередньому менеджеру (чи команді) пропонують продовжувати управління підприємством, доки місцеві менеджери не оволодіють усіма потрібними навичками.

2. Коли видаються контракти на управління новим комерційним проектом. У цьому випадку фірма-підрядник може продати підприємству значну кількість свого устаткування;

Типовим прикладом є мережа міжнародних готельних комплексів. Їхні приміщення найчастіше належать приватному або державному капіталу, а поточне використання в міжнародному масштабі довірене фірмі-виконавцю робіт, яка має потрібні навички і забезпечує розвиток бізнесу. Цим методом, наприклад, користується для організації роботи готелів у різних частинах світу компанія Hilton.

3. Коли іноземній фірмі пропонують узяти підприємство в управління, аби продемонструвати місцевому менеджменту зразковий тип управління в місцевих умовах.

Отже, за контрактом на управління фірма експортує управлінські послуги, а не матеріальні цінності. Такий спосіб виходу на закордонні ринки має мінімальний ступінь ризику і найшвидшу віддачу у вигляді доходу, який власник отримує від початку функ-

ціонування зарубіжної господарської одиниці. Однак вдаватися до нього недоцільно, якщо: 1) підприємство має у своєму розпорядженні обмежений штат кваліфікованих керівників; 2) самостійна робота персоналу підприємства на місці може дати більше прибутку і досвіду; 3) існує ризик, що зарубіжний замовник може будь-коли відмовитися від контракту на управління, побоюючись присутності в штаті свого персоналу іноземців.

Негативним моментом управління за контрактом є те, що такі угоди укладають на певний термін і з часом закордонних фахівців заміняють місцеві.

Підрядне виробництво – різновид спільного підприємництва, за яким укладається договір із закордонним підприємством, згідно з яким останнє зобов'язується виготовляти продукцію на власних виробничих потужностях, а купуватиме (гарантовано) її перша сторона договору.

Типовим прикладом є годинникова промисловість. Годинники можуть бути сконструйовані в Швейцарії, їх електронні компоненти і циферблат виготовлені в Японії, модуль відліку часу зібраний у Гонконзі, корпус годинника вироблений у США, а сам годинник перед продажем зібраний на Віргінських островах.

Загальна схема підрядного виробництва може мати різні модифікації:

1. Виробництво на зарубіжних виробничих підприємствах вихідного продукту (наприклад, виготовлення деталей).
2. Виробництво продукту на останній ланці технологічного циклу (склеювання, збирання, формування).
3. Переробка давальницької сировини, тобто постачання вітчизняних матеріалів і компонентів за кордон, де їх обробляють, монтують і т. ін., а потім реімпортують як готову продукцію.

Серед умов, за яких *доцільно використовувати підрядне виробництво* як спосіб виходу на зарубіжний ринок, виокремлюють:

- можливість задовольнити потребу у виробничих потужностях, якщо власних бракує;
- можливість вирішити проблеми експортування продукції до будь-якої країни або зменшити таким чином її високу вартість;
- здешевлення виробництва та зменшення собівартості продукції, якщо в іншій країні матеріальні витрати і рівень заробітної плати нижчі, ніж у основного виробника;

- можливість заручитися підтримкою з боку місцевої влади країни, де організується підрядне виробництво, адже внаслідок будуть створені нові робочі місця та надійде до країни валюта.

Негативні моменти підрядного виробництва такі самі, як і при контракті на ліцензування: є ризик появи на ринку менш якісної продукції з маркою фірми, а також ризик появи нових конкурентів.

Спільне володіння – створення місцевого комерційного підприємства, на якому зарубіжні й місцеві інвестори та власники домовляються про спільне управління. Є різновидом спільного підприємництва.

Ознаками спільного володіння є:

- визначення певних галузей господарської діяльності (приміром, придбання і переробка сировини, виробництво кінцевої продукції, технічне обслуговування, наукові дослідження й розробки, фінансування, збут продукції тощо) та укладання договору про довгострокову (5–10 років) співпрацю;

- об'єднання власності (активів) партнерів – грошей, будівель і споруд, машин і обладнання, ноу-хау та ін. – для досягнення спільної мети;

- формування спільного органу управління спільним підприємством;

- розподіл прибутку спільного підприємства між його учасниками, як правило, пропорційно їхньому внеску до статутного фонду;

- розподіл можливих збитків (відповідно до частки участі в підприємстві), що є наслідком спільних ризиків та спільної відповідальності партнерів.

Ці особливості спільного підприємства формують *переваги такого стратегічного підходу* до виходу на закордонні ринки, які проявляються:

- у більшій (порівняно з іншими формами співпраці) мотивації партнерів нарощувати обсяги виробництва, модернізувати його, налагоджувати нові канали збуту і т. ін.;

- у підвищеній відповідальності партнерів за якість продукції, за її реалізацію;

- у кращому контролі виробничих та управлінських операцій і кращому вивченні ринків (порівняно з іншими формами спільного підприємництва);

- у можливості отримання пільг із боку іноземного уряду;
- у загальній можливості потрапити на ринок країни (якщо на інші форми співпраці існують законодавчі обмеження).

Разом із тим спільне володіння може створити *проблеми*, якщо:

- не враховано особливості зарубіжних країн, на території яких створюється СП, у результаті чого готова продукція не знайде покупця на місцевому ринку;
- обрано не того партнера. Головними ознаками спільного партнерства у будь-якому разі мають бути взаємна зацікавленість і взаємне прагнення до ефективної співпраці.

Досить велика кількість невдач припадає на спільні підприємства між фірмами США і Японії. Найпопулярніша «формула провалу» – це створення підприємства за участю фірми зі США, яка прагне уникнути ризику (зниження ризиків, пов'язаних із виходом на новий ринок або розробкою нової продукції), і японської компанії, яка має на меті придбати технологію або вивчити ринок. Ця формула торувала шлях японської експансії на споживчому ринку електронних товарів у США. А починалося все з домовленостей із виробниками обладнання, за допомогою яких японці поступово дізналися все про США, але самі не ділилися найважливішими результатами в науково-дослідній діяльності.

5.3. Пряме інвестування як спосіб виходу підприємства на закордонний ринок: сутність, види, привабливість та проблеми

Ще одним способом виходу на зарубіжний ринок є пряме інвестування. *Пряме інвестування* – це створення за кордоном власних виробничих підприємств – складальних або з повним виробничим циклом.

Складальні підприємства часто збирають машини й устаткування зі складових, вироблених на підприємствах основної компанії, і продають їх іноземним покупцям через місцевих посередників. Крім того, за кордоном наразі поширені підприємства прогресивного збирання, які використовують деталі й частини не лише імпортного походження, а й місцевого виробництва. Причому частка останніх постійно зростає. Імпортуються лише ті деталі, які неможливо виробити на місці.

Наприклад, фірма SONY спочатку постачала деталі для своїх складальних підприємств у США із заводів Японії. Тепер же з Японії постачають лише електронні гармати і кілька спеціальних інтегральних схем. Усі інші деталі виготовляють уже в США.

Часто новий підрозділ підприємства, створеного за кордоном, стає кінцевою ланкою виготовлення продукту компанії. Причому за головним підприємством на новий ринок виходять вітчизняні фірми-суміжники. Для цього партнери засновують локальну фірму-постачальника в країні присутності.

Наприклад, завод японської компанії Nissan у США має прямий комп'ютерний зв'язок зі своїми американськими постачальниками сидінь, дисків та приладів кондиціонування повітря. Відповідно до виробничої потреби постачальники щодві години відправляють потрібні матеріали безпосередньо на конвеєр Nissan.

Пряме інвестування є найбільш повною формою залучення підприємства в діяльність на закордонному ринку, оскільки передбачає цілковитий контроль фірми над своєю міжнародною діяльністю. При цьому вона змінює свій статус – із національної стає міжнародною фірмою.

Створення за кордоном власних складальних і виробничих підприємств дає підприємству такі вигоди:

1. Економію на витратах унаслідок:

- нижчих витрат виробництва в країнах, де створюють її підприємства;
- фінансових пільг, наданих урядом закордонному інвестору;
- скорочення транспортних витрат завдяки поставкам обладнання в розібраному вигляді;
- скорочення митних платежів, тому що митні платежі на деталі у всіх країнах нижчі, ніж мита на готові вироби.

2. Подолання високих митних бар'єрів, які є в деяких країнах (цілковиту або часткову заборону імпорту деяких товарів на територію цих країн).

3. Можливість користування різними пільгами, введеними урядом приймаючої країни задля стимулювання іноземних інвесторів.

4. Встановлення більш тісних контактів, відносин із державними органами, клієнтами, постачальниками, дистриб'юторами

приймаючої країни, що дає можливість краще пристосовувати свої товари до місцевого маркетингового середовища. Зокрема, створення підприємства за кордоном може сприяти подоланню такого бар'єру на шляху просування товарів на зарубіжний ринок, як бажання споживачів. Мається на увазі, що споживачі можуть надавати перевагу товарам вітчизняного виробництва навіть тоді, якщо вони коштують дорожче, й ігнорувати іноземні товари. Причинами такої переваги може бути націоналізм; віра в те, що товари іноземного виробництва гіршої якості (*ефект країни-виробника*); побоювання, що обслуговування і доставка запчастин для імпортованих товарів будуть важкими чи занадто дорогими.

5. Збереження фірмою цілковитого контролю над своїми капітальними вкладеннями і, отже, можливість розробляти такі політичні установки в галузі збуту й маркетингу, які відповідають її довготривалим завданням у міжнародному масштабі.

Особливе значення контроль має для інвесторів, які не хочуть передавати важливі види ресурсів іншій організації (патенти, торговельні знаки, управлінські ноу-хау), тому що згодом вони можуть бути використані для підризу конкурентної позиції вихідних власників.

Разом із тим, вибираючи пряме інвестування як спосіб виходу на зарубіжний ринок, підприємство може стикнутися з *такими проблемами*:

1) пряме інвестування є найбільш ризикованим способом виходу на зарубіжний ринок. Оскільки за кордоном знаходяться матеріальні активи фірми, то політичний і економічний ризик тут максимальні;

2) відмінності в індустріальному розвитку між країнами, рівнем кваліфікації робочої сили, рівнем оволодіння працівниками певними професіями можуть створити труднощі;

3) створення за кордоном підприємства буде помилкою, якщо перед тим не створено систему збуту і маркетингу, не вивчено ретельно ринок.

Японська хімічна компанія Sekisui відкрила в США завод, але змушена була через деякий час залишити країну, оскільки не зуміла налагодити збут своїх товарів і дійшла висновку, що на ринку жорстока конкуренція.

Отже, порівняльний аналіз усіх трьох способів виходу фірми на зарубіжний ринок дозволяє зробити висновок про те, що кожен із них має свої переваги й недоліки залежно від певних умов зарубіжної діяльності фірми. Тому часто компанії використовують одночасно декілька способів виходу на зарубіжний ринок. Наприклад, фірма може використовувати експорт у країні, де часто націоналізується майно іноземних фірм, і пряме інвестування в країні, яка створює податкові переваги для підприємств з іноземним капіталом (повним чи частковим).

Тема 6. Міжнародна конкуренція та оцінка конкурентоспроможності підприємства. Позиціонування.

6.1. Міжнародне конкурентне середовище підприємства

Конкурентне середовище – це умови, сили, чинники, які так чи інакше (тобто безпосередньо або опосередковано) впливають на ступінь конкуренції на ринку, а отже, і на свободу дій фірми.

Науковці дотримуються одного з трьох трактувань конкуренції: поведінкового; структурного; функціонального.

Конкуренція з точки зору поведінки споживача означає, що найбільш конкурентним є те підприємство, яке найбільше задовольняє потреби споживачів. З погляду структури конкурентним вважається підприємство, яке має найбільше свободи при вході / виході на ринок, а також у питаннях задоволення покупця (форми ринку). Якщо ми говоримо про конкуренцію з функціональної точки зору, то маємо на увазі рівень інноваційності підприємства, його гнучкість та здатність до втілення нових ідей.

Економісти-теоретики розуміють конкуренцію як:

- боротьбу підприємств на різних сегментах ринку за платоспроможний попит споживачів (який завжди обмежений);
- суперництво між окремими суб'єктами господарської діяльності на шляху до однакових цілей;
- боротьбу підприємств за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, а також за ринки постачання і збуту, за робочу силу;
- об'єктивне економічне явище, яке в розвиненому товарному виробництві примушує суб'єктів господарювання збільшувати прибуток за рахунок розширення масштабів діяльності, а продук-