

Проблемы организации выхода компании на внешний рынок

В.И. Королев,
доктор экономических наук, профессор
Всероссийская академия внешней торговли, кафедра
менеджмента и маркетинга – заведующий кафедрой

УДК 339.94
ББК 65.298
К-682

Аннотация

Рассматриваются современные условия, влияющие на организацию внешнеэкономической деятельности компании. Определяются задачи, которые решаются в процессе выхода на внешний рынок. Приводятся группы проблем, с которыми приходится иметь дело компаниям. Показываются условия, определяющие возможность работы на внешнем рынке. Особое внимание уделяется процессу выбора рынка и возникающим проблемам. Обращается внимание на специфику странового подхода российских компаний в процессе анализа рынков, а также поиска зарубежных покупателей. Дается характеристика каналов информации о потенциальных партнерах и особенностей их применения. Отмечается значение коллективных способов выхода на внешний рынок. Рассматривается ряд внутрифирменных проблем, возникающих у компании, организующих работу на рынках других стран.

Ключевые слова: организация, внешний рынок, организационно-экономический механизм, компания, проблема, зарубежные партнеры, сотрудничество, экспортный товар, исследование рынка, каналы сбыта, конкурентоспособность, управление внешнеэкономической деятельностью.

Company's issues in entering international markets

V.I. Korolev,
Doctor of Economic Sciences, professor, Russian Foreign Trade Academy,
Management and marketing Department – the Head

Abstract

The article examines modern conditions that influence company's international activities. Several tasks that should be solved in the process of company's market penetration are defined and a group of issues that companies face are analyzed. The article reveals the conditions that define the possibilities to operate on the international market. Special attention is given to the process of choosing a market challenge and the arising problems. The peculiarity of a countries approach applied by Russia's companies in analyzing the markets and searching for foreign investors is emphasized. The article gives the characteristics of information channels and specifics of its application. The author underlines the importance of collaborative methods for international market penetration. Several internal companies' issues that could arise on the markets of different countries are examined.

Keywords: organization, international market, organizational mechanism, company, issue, foreign partners, collaboration, export goods, market research, sales channels, competitiveness, managing international activity.



Вопросы, связанные с поиском внешнего рынка для современных российских компаний столь же актуальны, сколь и сложны. С одной стороны, активный процесс интеграции российской экономики в мировую в последние 20 лет вызывает заинтересованность в расширении рамок географического присутствия российских производителей. Начиная с 90-х годов, когда начался процесс либерализации внешней торговли, немалое количество компаний попытались этим воспользоваться. Для одних это был прорыв, выход на качественно новый уровень своего развития. Для других – период разочарований. Но как те, так и другие приобретали опыт (положительный или отрицательный). В целом же сфера внешнеэкономической деятельности остается весьма притягательной.

Но, с другой стороны, выход на зарубежные рынки для отдельных компаний является достаточно сложным процессом. Здесь следует принимать во внимание не только желание той или иной компании увеличить свой рынок сбыта, но и готовность зарубежных рынков принимать или не принимать новых игроков на свою территорию. Серьезным сдерживающим фактором является кризисное состояние современной российской экономики и отсутствие в стране экономических реформ как необходимое условие выхода из кризиса. Помимо сугубо экономических, дополнительные трудности российским компаниям создают политические факторы. Недалековидная политика руководства страны по отношению к Украине и последовавшая вслед за этим вполне обоснованная, на наш взгляд, реакция западных держав, выразившаяся в экономических санкциях, не проходит бесследно для российских компаний. Возникают не только экономические, но и репутационные потери.

Выход на внешний рынок российские компании связывают с решением своих проблем и задач. Так, для машиностроительных предприятий одной из острых проблем на сегодняшний день является необходимость модернизации основного технологического оборудования, без которого невозможно обеспечить конкурентоспособность на рынке. Инвестиционные возможности самих предприятий далеко не всегда позволяют решить эту проблему. В то же время имеется опыт ряда успешных предприятий, которые нашли пути решения на основе партнерства с зарубежными компаниями. Или взять малый и средний бизнес. Если сравнивать российские предприятия с аналогичными предприятиями зарубежных стран, то можно обратить внимание на то, что российские производители уделяют незначительное внимание внешнему рынку, страдая зачастую комплексом неполноценности («нам нечего предложить»), предпочитая ему внутренний рынок. Тогда как их зарубежные коллеги, располагая потенциалом не на много выше российского, уверенно выходят со своей продукцией на мировой рынок и активно его осваивают. Это позволяет им стать участниками международной конкуренции.

Процесс выхода на внешний рынок связан с проведением большой подготовительной работы. Возникает необходимость в разработке и использовании особого организационно-экономического механизма. Его характеристика была дана нами в



одной из публикаций¹. Продолжая эту тему, мы остановимся на рассмотрении отдельных проблем, связанных с использованием данного механизма.

Организационные проблемы выхода компании на зарубежные рынки весьма разнообразные и охватывают различные области. Тем не менее, их можно, по нашему мнению, объединить в две группы.

1. Внутренние проблемы. В этом случае речь идет о процессах, происходящих в самой компании в связи с ее намерением работать на зарубежных рынках.

2. Внешние проблемы. Они касаются деятельности за пределами компании.

Эти проблемы не всегда можно четко отделить друг от друга, так как они переплетаются и дополняют друг друга. Тем не менее, для целей анализа попытаемся рассмотреть наиболее важные из них.

Первостепенная проблема, с которой сталкивается руководство компании – возможность выхода на внешний рынок со своей продукцией или услугами. Как правило, этому предшествует появление успешного товара на национальном рынке, создание устойчивой ниши и формирование перспективной клиентской базы. Рассмотрение вопроса об экспортной деятельности связано с применением специальных знаний, которыми должны обладать определенные сотрудники компании либо привлекать специалистов в данной области. Характеристика экспортных возможностей товара предполагает проведения конкурентного анализа. В рамках такого анализа дается сравнительная оценка основных параметров товара (экономических и технических) компании с аналогичными характеристиками продукции основных конкурентов.

В частности, следует знать особенности экспортного товара. Зачастую российские компании упрощенно подходят к этому вопросу, беря за основу лишь отдельные характеристики товара. Действительность является более многообразной. Товар, предназначенный для внешнего рынка, призван удовлетворять потребности целевого сегмента потребителей данной страны. Определяющим признаком в данном случае является его способность создавать более высокую ценность для иностранных покупателей по сравнению с имеющимися товарами.

Потребительная ценность экспортного товара включает в себя не только свойства, связанные с самим товаром, но и сопутствующие ему. Речь идет о так называемой атрибутивной модели товара. Исследованию подлежат следующие атрибуты товара:

- «ядро товара» – характеристика его основного предназначения;
- «оформление товара», т.е. факторы, представляющие собой физические характеристики продукта – показатели качества (прочность, долговечность), торговая марка, дизайн, упаковка;

¹ Королев В.И. Организационно-экономический механизм выхода фирмы на внешний рынок // Менеджмент в России и за рубежом. 2016. №1. С.37-40

□ расширенные характеристики товара – цена, возможность приобретения товара в кредит, свободный доступ к товару, пред - и послепродажный гарантийный и послегарантийный виды сервиса;

□ специальные характеристики, т.е. группа признаков, которые ориентируются на личностные особенности потребителей (престижность, общественное признание, новые перспективы).²

Выявив наиболее важные характеристики товара, которые интересуют потенциальных потребителей на зарубежном рынке, можно лучше понять конкурентные преимущества компании. Если выход на рынок предполагается, например, с хорошо известными, стандартными товарами, то в целях повышения конкурентоспособности следует искать способы снижения цен, повышения качества сервиса, улучшения потребительских свойств.

Определившись с возможностью поставлять свой продукт на внешний рынок, возникает следующая проблема: кому поставлять, на какой рынок? В этих целях организуется процесс исследования рынков. Выбор зарубежных рынков связан с изучением их требований и оценкой возможностей компании соответствовать этим требованиям. Можно назвать два подхода к выбору зарубежных рынков: проактивный и реактивный. В первом случае компания действует пассивно, уделяя внимание заказам иностранных клиентов. Последние же определяют сегментацию рынков, на которых компания может работать. Применяя реактивный подход, компания избирает активную форму поиска и сегментации рынков. Он базируется на проведении маркетинговых исследований. Эту работу наиболее квалифицированно может выполнить персонал, имеющий опыт международной деятельности и поиска необходимой информации.

Компании на этапе выбора рынков необходимо определить, будет ли она ограничиваться одним рынком либо работать на разных рынках. Как показывают исследования, большинство компаний, выходящих на внешний рынок, осваивают его постепенно, шаг за шагом, не увлекаясь количеством. При этом стремятся минимизировать риски, вытекающие из различий между существующим национальным рынком и зарубежными рынками. Здесь используется принцип осторожности международных операций. Например, в Швеции выход компании на зарубежные рынки представляет собой как бы процесс развития знаний. Считается, что компании должны ознакомиться, с одной стороны, с новыми культурами, структурами и ситуациями, сложившимися на этих рынках, а с другой – с новыми и более сложными зарубежными операциями. Датские фирмы также придерживаются принципа осторожного и постепенного развития международных операций.³ Один из способов определения стран, рассматриваемых в качестве потенциальных рынков

² Товар в системе международного маркетинга – WEB – Дизайн// elearn.oknemuan.ru

³ 1.2. Основные способы выхода фирмы на внешний рынок и стратегии международного маркетинга – lib.sale



для компании – распределение их на группы по трем основным показателям: привлекательность рынка, конкурентные преимущества компании и ожидаемые риски. Такой метод используют в своей работе немалое количество компаний.

Следует заметить, что мировой рынок – это не только европейские страны, Америка и Китай. В условиях экономических санкций для российских компаний особого внимания заслуживают рынки государств Азиатско-Тихоокеанского региона, Южной Азии и Латинской Америки. Они не менее перспективные и быстро развивающиеся. Например, в последнее десятилетие быстрые темпы роста демонстрируют Вьетнам (второй показатель среди азиатских стран после Китая). Кроме того, интерес могут представлять такие страны, как Бангладеш, Индия, Пакистан, Шри-Ланка. Несмотря на политические и социально-экономические проблемы в этих странах, число потенциальных покупателей в них достаточно высоко.⁴

Поиск партнеров и организация с ними работы – сложный процесс. Но если компания справилась с этой задачей, затраты восполняются результатами. По данным зарубежных исследований, производительность труда у экспортирующих фирм на 20% выше, чем у фирм, ориентированных только на внутренний рынок; вероятность банкротства у фирм-экспортеров на 9% ниже, чем у фирм, пренебрегающих экспортом; экспортирующие фирмы обычно быстрее реагируют на изменения рыночной конъюнктуры.⁵

Следующая организационная проблема, с которой сталкивается компания при выходе на зарубежные рынки – поиск конкретного покупателя или поставщика. Как правильно выбрать иностранного партнера на целевом сегменте рынка, как определить его финансовое состояние, насколько перспективным он может быть – эти и другие вопросы вполне закономерны. Отечественному предприятию в условиях экономического кризиса особо важен партнер с высокой степенью надежности и платежеспособности. Для этого надо знать источники информации о потенциальных зарубежных компаниях. Доступные источники, где можно получить такие сведения, разнообразны. Самые общие сведения о хозяйственной деятельности зарубежного предприятия можно получить из соответствующих торговых реестров и других общедоступных (включая интернет) источников: специализированные издания, фирменные каталоги, отраслевые фирменные справочники. Но эта информация не является достаточно полной, так как не позволяет получить представление о реальном состоянии конкретной компании. Более исчерпывающую информацию можно получить российским компаниям в Торгово-промышленной палате РФ, Торговых представительствах РФ за рубежом, на международных выставках и ярмарках.⁶

⁴ Васильев С. Как небольшим компаниям выйти на зарубежный рынок – <http://superbotanik.net>

⁵ Проблемы выхода российских компаний на международный рынок – demo.rosdiplom.ru

⁶ Как правильно выбрать зарубежного партнера – [alta – forum.ru](http://alta-forum.ru)

Но поиск зарубежного партнера может осуществляться и иными способами. Рассмотрим это на примере. Тульский завод «Алькор» выпускает оборудование и запчасти для пищевой промышленности. Многолетними партнерами завода являются предприятия из Белоруссии, Казахстана, Армении и Киргизии. Но помимо этого у предприятия есть опыт поиска партнеров с компаниями дальнего зарубежья. Для этого, прежде всего, использовались личные связи. На подмосковном хладокомбинате работала сотрудница завода, которая отвечала за размещение заказов на запчасти. Она перешла с завода в другую компанию, далекую от пищевой промышленности, но контакты с ней сохранились. Владелец данной компании вел бизнес не только в России, но и в Израиле. Через него завод вышел на клиента в данной стране – сортировочный центр израильской почты, который как раз искал поставщика запчастей. Потенциальные клиенты прислали чертежи и образцы деталей, которые завод мог бы им поставлять.

Другой канал, который использовал завод – государственные центры поддержки экспортеров. Центр Тульской области разместил анкету предприятия на международных сайтах и стал организовывать переговоры с зарубежными фирмами. И еще одно направление поиска зарубежных партнеров, которое использовал завод – поездки за рубеж в составе делегаций малых предприятий, в ходе которых велись переговоры о сотрудничестве.⁷

После того как компания определилась с рынком и с партнерами возникает проблема выбора каналов сбыта на внешнем рынке. Как показывает практика внешнеторговой деятельности ряда российских компаний, каналы сбыта определяют нередко на основе накопленного опыта без должного предварительного анализа. В результате возникают трудности с выполнением обязательств, финансовые потери и репутационные риски. В процессе определения каналов сбыта в первую очередь обращается внимание на требования контрагентов за рубежом, которые рассматриваются при подготовке контрактов, а также на способы поставки. Товары могут поставляться напрямую (прямые каналы) без участия посреднических организаций. Такой способ часто применяется тогда, когда используются ограниченные целевые рынки. Это позволяет избежать посреднической наценки на товары и контролировать цены, но возрастают затраты на реализацию и транспортировку. Если компания пользуется услугами посредников (косвенные поставки), то это полезно в случае расширения рынков сбыта. Услуги посредников дают возможность сократить затраты на реализацию, однако их оплата приводит к увеличению цены для конечного покупателя. Выстраивая каналы сбыта, можно пользоваться одновременно прямыми и косвенными каналами. То есть применяется смешанный канал, который включает в себя преимущества предыдущих каналов.

⁷ Баев С. Выход компании на зарубежный рынок: 8 способов найти клиентов в других странах – www.gd.ru/arti



Особо следует обратить внимание на проблему, связанную с характером выхода на внешний рынок. Имеются в виду не способы выхода (экспорт, импорт, франчайзинг и т.п.), а то, как искать внешнеторговых партнеров: индивидуально или коллективно. Здесь ситуация такая же, как и в конкуренции. Общеизвестно, что вести конкуренцию в одиночку на зарубежном рынке – вчерашний день. Выходить на такой рынок самостоятельно и стать активным участником международной конкуренции под силу лишь крупным компаниям. Да и то далеко не всем. Небольшим предприятиям решить данную задачу весьма сложно, а подчас и невозможно. Хотя есть, конечно, примеры успешной деятельности и таких предприятий. Но это скорее исключение из правил. Наиболее перспективный путь – использование коллективных форм ведения внешнеэкономической деятельности посредством интеграции компаний. Они могут быть самыми разнообразными. К их числу относятся, например, консорциумы и стратегические альянсы. Цель консорциума, как известно, – объединение усилий для осуществления различных видов скоординированной предпринимательской деятельности. С помощью консорциума предприятие малого бизнеса получает возможность воспользоваться опытом организации работы на зарубежных рынках и налаженными связями с иностранными клиентами. Это же относится и к стратегическим альянсам, в которые входят как крупные, так и небольшие компании.

Решение об организации внешнеэкономической деятельности связано с решением целого ряда внутрифирменных проблем. Речь идет о том, как лучше построить систему управления работой на внешнем рынке. Процесс управления внешнеэкономической деятельностью является частью общего процесса управления предприятием. Но в то же время здесь требуются особые формы организации. Они зависят от того, в какой мере предприятие участвует во внешнеэкономической деятельности. Если оно только приступает к развитию данного направления, то эту функцию целесообразно возложить на отдельных специалистов. При постоянном характере внешнеэкономических операций создается специализированное структурное подразделение – отдел по внешнеэкономической деятельности. Его основные задачи – планирование данного процесса, поиск заказов, анализ тенденций развития внешних рынков, контроль за выполнением обязательств по заключенным контрактам. Организация отдела может иметь специальную или встроенную форму. В первом случае отдел выполняет только основные функции, остальные возлагаются на другие подразделения. Специальная форма организации предполагает, что в отделе внешнеэкономической деятельности реализуются все необходимые функции.

Результаты выхода на внешний рынок в немалой степени зависят от компетентности специалистов, осуществляющих эту деятельность. Случается, что решением этой проблемы всерьез начинают заниматься тогда, когда предприятие уже вовлечено в процесс сотрудничества с зарубежными компаниями и убедилось в недостаточной квалификации своих сотрудников. Причем с этой проблемой, как по-

казывает практика, сталкиваются не только начинающие, но и достаточно крупные российские компании. Кто из сотрудников будет заниматься внешнеэкономическими операциями, каков уровень их подготовки, имеется ли практический опыт, как будет строиться система стимулирования персонала – это лишь некоторые из вопросов, на которые надо получить ответ. Помимо тщательного подбора персонала, решению данной проблемы способствует система повышения квалификации.⁸

Все этапы, связанные с выходом на внешний рынок, нуждаются в контроле. Его назначение сводится к тому, чтобы можно было на основе полученной информации определить результативность принимаемых решений и действий. Первоочередное внимание уделяется проблемным областям и их причинам. Это позволяет своевременно осуществлять необходимые мероприятия для корректировки поставленных задач. Формы контроля необходимо совершенствовать по мере развития внешнеэкономической деятельности.

БИБЛИОГРАФИЯ:

Аширова С.А. Проблемы выхода на внешние рынки отечественного насосостроения // Российский внешнеэкономический вестник. 2015. №11. С.54 – 64 (Ashirova S.A. Problemy vyhoda na vneshnie rynki otechestvennogo nasosostroenija // Rossijskij vneshejekonomicheskij vestnik. 2015. №11. S.54 – 64)

Внешнеторговый менеджмент. Под ред. Королева В.И. – М.: ВАВТ. 2016. 183 с. (Vneshnetorgovuj menedzhment. Pod red. Koroleva V.I. – M.: VAVT. 2016. 183 s.)

Ламбен Ж-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб: Питер. 2007. 800 с. (Lamben Zh-Zh. Menedzhment, orientirovannyj na rynok. – SPb: Piter. 2007. 800 s.)

Карагулян Е.А. Работа предприятия по выходу на внешний рынок. Маркетинговые исследования. Стратегии выхода компании на внешний рынок. – Ханты – Мансийск. 2015. 39 с. – www.ehport-ugra.ru (Karaguljan E.A. Rabota predpriyatija po vyhodu na vneshnij rynok. Marketingovye issledovaniya. Strategii vyhoda kompanii na vneshnij rynok. – Hanty – Mansijsk. 2015. 39 s.)

Королев В.И., Королева Е.Н. Разработка экспортной стратегии компании // Российский внешнеэкономический вестник. 2015. №11. С.54 – 64 (Korolev V.I., Koroleva E.N. Razrabotka jeksportnoj strategii kompanii // Rossijskij vneshejekonomicheskij vestnik. 2015. №11. S.54 – 64)

Моргунов В.И., Моргунов С.В. Международный маркетинг. – Дашков и К. 2014. 182 с. (Morgunov V.I., Morgunov S.V. Mezhdunarodnyj marketing. – Dashkov i K. 2014. 182 s.)

Разработка внешнеэкономической стратегии сбыта продукции – dis.ru (Razrabotka vneshejekonomicheskoi strategii sbyta produkcii – dis.ru)

Стратегии выхода предприятия на внешние и международные рынки – powerbranding.ru (Strategii vyhoda predpriyatija na vneshnie i mezhdunarodnye rynki – powerbranding.ru)

⁸ См. более подробно: Королев В. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия – Проблемы теории и практики управления. 2016. №4. С.117-118

