

СТРАТЕГИИ ВЫХОДА КОМПАНИЙ НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ

Подковыров П.А. Email: Podkovyrov1147@scientifictext.ru

*Подковыров Павел Андреевич – магистрант,
кафедра управленческого консалтинга,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва*

Аннотация: в данной статье рассмотрены различные стратегии выхода на рынок компаний, произведен анализ предыдущих исследований и разобраны примеры применения стратегий, а также проанализирована стратегия компании ICL Services и даны дальнейшие рекомендации развития компании. Основной целью работы является выявление наилучшей стратегии выхода компании на зарубежный рынок в различных условиях, которая достигнута путем использования методов сравнения и анализа. Основным результатом является валидность результатов предыдущих исследований на российском рынке.

Ключевые слова: стратегия, расширение, выход на зарубежные рынки, российские, компании.

STRATEGIES OF ENTERING FOREIGN MARKETS

Podkovyrov P.A.

*Podkovyrov Pavel Andreevich – Master Student,
DEPARTMENT BUSINESS CONSULTANCY,
FINANCE UNIVERSITY UNDER THE GOVERNMENT OF RUSSIAN FEDERATION, MOSCOW*

Abstract: the current paper considers different perspectives of entering international market particularly the issues of entry mode and timing of entry are discussed. Further, previous papers are summarized and finally some strategies are suggested for Russian company ICL Services. The main purpose is to identify the most efficient way of entering a foreign market under different circumstances that achieved by using analysis and comparison approaches.

Keywords: strategy, expansion, international, companies, Russian.

УДК 65.012.32

Главной целью компании в соответствие с микроэкономической теорией является максимизация прибыли, что достигается ее ростом и развитием. Эта цель может быть достигнута различными способами. Однако одним из возможных вариантов является выход компании на международный уровень. На принятие данного решения влияют две группы факторов. Во-первых, это факторы вытеснения, которые вызваны недостатками возможностей развития компаний на локальном рынке в связи какими-либо ограничениями. Во-вторых, это факторы втягивания, обусловленные лучшими условиями для развития бизнеса за рубежом [1].

Каждая фирма и рынок специфичны, поэтому в данной работе будет рассмотрен опыт выхода различных компаний на зарубежные рынки, а затем он будет адаптирован к российской компании ICL Services.

Предыдущие исследования выхода на международный рынок

Isobe, Makino и Montgomery (2000) провели исследование, основной целью которого было выявить, имеют ли первопроходцы и технологические лидеры превосходные результаты в развивающихся экономических регионах. Авторы использовали данные японских компаний, вышедших на китайский рынок в виде совместных предприятий. Изначально данные были собраны методом опроса, и затем был применен обобщенный метод наименьших квадратов. Ранний вход на рынок («первопроходец») и вложение значительных ресурсов оказали статистически значимое положительное воздействие на финансовый результат компании. Более того, исследование показало, что наличие продвинутой инфраструктуры не является решающим фактором для иностранной фирмы на развивающемся рынке для продвижения своих товаров. Наоборот, результаты анализа говорят о противоположном. Одно из возможных объяснений этому — что когда инфраструктура уже сформировалась, компания-первопроходцу уже слишком поздно выходить на рынок [13].

Примерно с четвертью населения планеты и одной из самых быстрорастущих экономик за последние два десятилетия, Китай привлек на свой рынок много семейных фирм, которые пытались расширить свой бизнес [7]. Исследование выхода компаний с развивающегося рынка на развивающийся было проведено Deng и др.(2009). Они исследовали выход на китайский рынок тайваньских компаний, их работа была сфокусирована на расширении семейных фирм. Исследование мелких компаний затруднено тем фактом, что информация о них, как правило, непублична. Авторы использовали опросы для сбора данных, которые были разосланы CEO тайваньских семейных фирм, имеющих представительство в

Китае, а также моделирование структурными уравнениями для факторов, влияющих на объем прямых иностранных инвестиций и результат компании. Полученные результаты подтверждают теорию ресурсно-ориентированного подхода — о том, что фирмы, обладающие особыми способностями, мотивированы выходить на новые рынки и достигают лучших результатов [8].

Agarwal Sridhar Ramaswami (1992) исследуют компании американского рынка лизинга оборудования и их выход на международный рынок. Данные были собраны путем опроса. Выборка составляла 97 наблюдений, анализ данных произведен путем множественной логистической регрессии. Основными результатами является большая тенденция больших фирм выходить на зарубежные рынки по сравнению с мелкими фирмами. Кроме того, крупные компании склонны создавать не совместное, а собственное предприятие на территории принимающей страны. Более того, компании выбирают инвестировать в рынки с большим потенциалом. Наконец, фирмы стараются избегать рынков с высокими инвестиционными рисками, выбирая экспортировать на эти рынки [3].

Chen и Demou (2005) также исследовали выход отелей на зарубежные рынки. Методы входа с большим контролем были предпочтительны в странах с низким риском. Также результаты показывают, что уровень экономического развития и выбор метода входа с высоким контролем имеют положительную взаимосвязь. Кроме того, значимость бренда в странах с низким риском статистически не значима [5]. Данные результаты сопоставимы с Agarwal Sridhar Ramaswami (1992) [3].

Наконец, Zahra, Ireland и Hitt (2000) исследуют стратегии выхода на международный рынок венчурных фирм. Сегодня наблюдается тенденция выхода на международные рынки венчурных фирм на ранних этапах жизненного цикла. Классическое объяснение этому явлению — технологические знания и особые навыки [18].

Аналогичным исследованием выбора стратегии выхода на международный рынок является работа Eggramilli Rao (1990), фокусирующаяся на компаниях, предоставляющих услуги. Основными вопросами, поставленными в статье, являются следующие: как фирмы, предоставляющие услуги, выходят на зарубежные рынки? и как их поведение зависит от различных типов фирм, а также от условий рынка на рынке услуг [9]?

Компании, предоставляющие услуги, были разделены на две группы. К первой были отнесены те, где производство услуги и ее потребление практически невозможно разделить («Soft service»: аренда авто, рестораны, медицинские услуги). Ко второй группе были отнесены компании с услугами, где производство и потребление возможно разделить («Hard service»: консультационные услуги, программное обеспечение, разработка дизайна). Такая классификация имеет два важных заключения. В первой группе компании не могут экспортировать свои услуги, потому что экспорт подразумевает отделение производства товара или услуги от его потребления, и компании, производящие «soft service», вынуждены полагаться на такие методы, как лицензирование и франшизы или совместные и собственные предприятия за рубежом. С другой стороны, вторая группа компаний зачастую может прибегать к экспорту своих услуг [9].

Другой особенностью рынка услуг является тот факт, что большое количество фирм выходят на зарубежный рынок с целью оказания услуг зарубежным филиалам своих клиентов на внутреннем рынке [16]. Например, многие американские рекламные компании и банки открыли свои филиалы за рубежом, следуя за своими клиентами на зарубежные рынки. Этот феномен следования за клиентами не характерен для производственного сектора, но специфичен и уникален для компаний услуг. Другой тип входа на рынок — это поиск новых рынков. Этот тип выхода на зарубежный рынок характеризует компании, предоставляющие услуги, которые обслуживают иностранных клиентов.

Выборка из 638 решений о выходе на зарубежный рынок была собрана путем проведения опроса. На основе данного опроса фирмы были разделены на последователей за клиентами и ищущих новые рынки, а также на «Hard-service» и «Soft-service». Далее для каждого решения о способе выхода на рынок были номера от 1 до 9, где 9 — самое большое количество вовлеченных ресурсов (открытие собственного предприятия), а 1 — выход на зарубежный рынок с помощью франшиз. Тест Вилкоксона был применен с целью тестирования разницы вовлечения ресурсов между компаниями, последовавшими за клиентами, и компаниями, ищущими новые рынки. Как показали результаты, среди первых уровень вовлеченности ресурсов был значительно выше. К тому же значения между «hard service» и «soft service» компаниями статистически значимы. Однако между странами с похожими рынками разница между предпочтительным способом выхода на зарубежный рынок была незначительна [9].

Российские компании

Для российских компаний может быть привлекателен вариант развития бизнеса на международной арене в связи с неблагоприятной экономической ситуацией на местном рынке (в данном примере это — «фактор выталкивания»). Например, реальные располагаемые доходы по РФ в % к предыдущему году; с 2012 года наблюдается нисходящая тенденция, что свидетельствует о падении покупательной способности населения, вследствие чего может упасть спрос на продукцию компании. Исключением могут быть товары Гиффена [2].

С другой стороны, позитивная динамика ВВП стимулирует компании инвестировать в развитие новых продуктов и производственных мощностей. Это утверждение было эмпирически подтверждено Chen и Demou (2005) [5]. Более того, рост ВВП увеличивает налоговые поступления, которые направляются в крупные инфраструктурные проекты, что в конечном счете способствует долгосрочному росту. Поэтому для российских компаний будут потенциально привлекательны рынки с растущим ВВП, потому что на них будет платежеспособный спрос.

Другими показателями ориентации менеджеров могут служить опережающие экономические показатели (индекс деловой активности, индекс потребительской уверенности и др.). Стоит отметить, что макроэкономические показатели характеризуют общую ситуацию в регионе. Для принятия решения о выходе на зарубежные рынки стоит учитывать специфические особенности компаний.

Переходя от макропоказателей к специфике компании, рассмотрим ИТ-компанию российского происхождения, недавно вышедшую на международный рынок. Это ICL Services — казанская компания, специализирующаяся на ИТ-решениях для бизнеса, которая работает с крупными клиентами из 26 стран мира. Решения компании позволяют повысить эффективность управления бизнес-процессами компании-клиента в целом и получить экономический эффект от сокращения сроков разработки новых направлений деятельности (сетевая инфраструктура, разработка ПО и т.д.). Изначально компания вышла на международный рынок, продавая свои продукты напрямую за рубеж. В 2016 году компания открыла представительство в Сербии [12]. Конкурентное преимущество данной компании заключается в обладании навыками создания продуктов, оптимизирующих бизнес-процессы. Именно эти навыки добавляют продукту ценности, что позволяет компании развиваться на зарубежных рынках, — так, выручка в 2015 году составила почти 800 млрд руб.

Йозеф Шумпетер был одним из первых экономистов, кто отметил важность инноваций в теории развития [17]. Именно такой позиции придерживается в своей работе ICL Services. Другим преимуществом данной компании является легкая масштабируемость бизнеса, поскольку она не требует значительного увеличения производственных мощностей при расширении деятельности, отсутствуют затраты на создание заводов, в отличие, например, от автомобильной промышленности. Экспортируя свои продукты на зарубежный рынок, компания ICL Services имела возможность протестировать его, не сталкиваясь с серьезными затратами, — такой подход был предложен Terpstra и Yu (1988) [16]. Конкурентное преимущество также дало возможность компании состояться на международном уровне. Данную компанию сложно назвать первопроходцем на этом рынке, ибо аналогичные продукты были представлены на рынке ИТ-услуг. Данный факт предоставил компании информацию о востребованности продукта на международном рынке [14]. Далее, для более тщательного контроля ситуации на зарубежном рынке и после получения первоначального опыта в соответствии с моделью Dunning (1991), компания открыла офис ближе к точкам продаж, что дает дополнительную ценность в модели Портера в рамках сервиса за счет упрощения коммуникации между клиентами [9]. К тому же выход данной компании согласуется с выводами Deng и др. (2009), которые утверждают, что компании, обладающие конкурентными преимуществами, склонны выходить на международный рынок [7]. Наконец, как утверждали Zahra, Ireland и Hitt (2000), компания ICL Services на относительно раннем этапе жизненного цикла вышла на зарубежные рынки за счет технологических навыков и знаний [18].

Также могут быть применены результаты Erramilli и Rao (1990). В соответствии с ними, компания ICL Service относится к Hard service компании, поскольку потребление продукции может быть отделено от ее производства (таблица 1) [10]. Деятельность ICL Service согласуется с наблюдениями авторов: так, рассматриваемая организация сначала искала новых клиентов, не вовлекая значительный объем ресурсов на выход на международный рынок, а затем, уже обладая клиентами, вложила большие средства в развитие бизнеса путем открытия филиала. Наконец, согласно Davidson (1982), компания, не имея изначально опыта, не стала открывать собственный офис за рубежом, а ограничилась экспортом своих услуг по причине отсутствия необходимого опыта и знаний о международном рынке [6].

Таблица 1. Примеры выхода на рынок для двух типов фирм

Причины выхода на рынок	Типы фирм	
	Soft service	Hard service
Следование за клиентами	Рекламное агентство открывает филиал для обслуживания домашнего клиента, имеющего офис за рубежом	Компания по производству ПО проводит техподдержку домашнего клиента, имеющего офис за рубежом

Поиск новых рынков	Компания фастфуда открывает сеть франшиз на зарубежном рынке для обслуживания местных клиентов	Архитектурная фирма продает свои услуги зарубежным клиентам
--------------------------	---	---

Источник: Erramilli, Rao (1990) [10].

Будущую стратегию компании на международном рынке целесообразно строить, основываясь на трех горизонтах (рис. 1) [4]. Так, на первом горизонте следует вести дальнейшее совершенствование продукта компании с целью поддержания доли на рынке и стабильного роста стоит обеспечить лояльность клиентов. Кроме того, рекомендуется учитывать культурную специфику других стран [8].



Рис. 1. Стратегия на трех горизонтах

Источник: Baghai, Coley, White, 2000 [4].

На втором горизонте компании следует думать о новых источниках прибыли. В соответствии с подходом, предложенным основателем компании Acer Stan Shih в 1992 году, наибольшую дополнительную стоимость технологическим компаниям приносят патенты и технологии, а также бренд компании. Учитывая специфику ICL Service, компании стоит попробовать разрабатывать новые направления — например ПО по безопасности, мониторингу, видеонаблюдению, — что может быть потенциальными направлениями деятельности на международном рынке (рис. 2) [15].



Рис. 2. Дополнительная стоимость технологических компаний

Источник: составлено автором на основе Shih 1992 [15].

На третьем горизонте, учитывая большое количество ресурсов, можно попробовать выйти на международный рынок с продуктом, разработанным на базе блокчейн. Например, это могут быть смарт-контракты. Созданный бренд и репутация компании помогут продвинуть товар на международном рынке, сделав его успешным.

Резюмируя данную работу, хотелось бы отметить, что предыдущие исследования подтвердили свою состоятельность во время адаптации к российской компании ICL Services. В дальнейшем компаниям для выбора собственных стратегий выхода на зарубежный рынок стоит учитывать предыдущий статьи, однако стоит отметить, что обобщение на одном примере не целесообразно и для обобщения выводов следует увеличить выборку компаний.

Список литературы / References

1. *Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н.* Стратегический менеджмент в инновационных организациях: системный анализ и принятие решений. М.: Вуз. учебник: ИНФРА-М., 2013. С. 394.
2. Росстат. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/level/ (дата обращения: 01.05.2018).
3. *Agarwal S., Ramaswami S.N.* Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors // *Journal of International business studies*, 1992. Vol. 23. № 1. Pp. 1–27.
4. *Baghai M., Coley S., White D.* The alchemy of growth: Practical insights for building the enduring enterprise. Da Capo Press, 2000.
5. *Chen J.J., Dimou I.* Expansion strategy of international hotel firms // *Journal of Business Research*, 2005. Vol. 58. № 12. Pp. 1730–1740.
6. *Davidson W.H.* Global strategic management. John Wiley & Sons Incorporated, 1982.
7. *Deng F.J.* et al. International expansion of family firms: An integrative framework using Taiwanese manufacturers // *Academy of Entrepreneurship Journal*, 2009. Vol. 15. № 1/2. P. 25.
8. *Deresky H.* International management: Managing across borders and cultures. Pearson Education India, 2017.
9. *Dunning J.H.* The eclectic paradigm of international production: a personal perspective // *The nature of the transnational firm.*, 1991. Pp. 117–136.
10. *Erramilli M.K., Rao C.P.* Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge // *MIR: Management International Review*, 1990. Pp. 135–150.
11. *Hsiao F.S.T., Hsiao M.C.W.* The chaotic attractor of foreign direct investment—Why China? A panel data analysis // *Journal of Asian Economics*, 2004. Vol. 15. № 4. Pp. 641–670.
12. ICL Services. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://icl-services.com> (дата обращения: 25.06.2018).
13. *Isobe T., Makino S., Montgomery D.B.* Resource commitment, entry timing, and market performance of foreign direct investments in emerging economies: The case of Japanese international joint ventures in China // *Academy of management journal*. — 2000. — Vol. 43. — N 3. — Pp. 468–484.
14. *Markides C., Geroski P.* Fast second. — Audio-Tech Business Book Summaries, Incorporated, 2005.
15. *Shih S.* Empowering technology — making your life easier // *Acer's Report*, Acer's, New Taipei. — 1992.
16. *Terpstra V., Yu C.M.* Determinants of foreign investment of US advertising agencies // *Journal of International business studies*, 1988. Vol. 19. №1. Pp. 33–46.
17. *Trott P.* Innovation management and new product development. Pearson education, 2008.
18. *Zahra S.A., Ireland R.D., Hitt M.A.* International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance // *Academy of Management journal*, 2000. T. 43. №. 5. С. 925-950.