

Цю Гуанюань

Докторантура DBA «Деловое администрирование»

Университет Narxoz

Этапы разработки стратегии выхода компании на международный рынок

По-настоящему выйти на рынок можно только после того, как клиент заплатит деньги за предлагаемый продукт или услугу. Коммерческие сделки являются конечной целью международной торговли, да и вообще любой торговли. Модель развития международного рынка часто следует за серией этапов:

Этап 1: Создание внутреннего рынка.

Внутренний рынок часто является подходящим местом для тестирования продукции и тонкой настройки производительности, прежде чем решать сложные проблемы международной торговли. Он также может дать хорошее представление о производительности. Однако в некоторых случаях эта стадия процесса экспорта вообще не служит никакой цели. Это может иметь место, например, в случае канадской компании по разработке программного обеспечения, разработавшей продукт специально для иностранного рынка. Поскольку развитие международного рынка требует ресурсов времени и денег со стороны экспортера, важно обеспечить, чтобы на внутреннем рынке был заложен прочный фундамент для будущей деятельности по расширению экспортного рынка, с тем чтобы международная деятельность не ставила под угрозу основную бизнес-компанию [1, с.84].

Этап 2: Экспортные исследования и планирование. Когда компании начинают торговать за рубежом, они часто нацеливаются на страну, похожую на их собственную по языку, финансовым структурам, правовым и экономическим системам или культуре. Например, канадцы, выходящие на международный рынок, обычно сначала обращаются к рынку США. Прежде чем выходить на незнакомый рынок, компании должны как следует подготовиться. Анализируя,

насколько успешным может быть предлагаемый продукт или услуга на потенциальном рынке, экспортер может сузить целевые рынки до трех или четырех. Хорошо проработанный маркетинговый план может дать потенциальному экспортеру уверенность в том, что он возьмет на себя обязательства по экспорту. Такое сосредоточенное усилие предпочтительнее обычной и дорогостоящей ошибки "погони за заказами по всему миру". Еще одно преимущество проведения соответствующих исследований и планирования международного рынка заключается в том, что, создавая письменный документ, можно легче выявить потенциальные проблемы и слабые места. Это позволяет экспортерам предвидеть потенциальные проблемы, прежде чем вкладывать время и деньги, которые потребуются для успешного развития экспортного рынка.

Этап 3: Начальные экспортные продажи. При реализации экспортного плана желательно начать со скромного тестирования рынка. Градуированная стратегия позволяет начинающему экспортеру приобрести практический опыт работы на рынке, не подвергаясь ненужному или неуправляемому риску. Поэтапное развитие рынков позволяет экспортеру отслеживать их прогресс и вносить любые необходимые изменения по мере продвижения на пути к успеху экспорта. На этом этапе экспортер должен использовать первоначальные поставки, чтобы ознакомиться с механикой экспорта (документация, каналы распределения, транспортировка и сбор), познакомиться с целевой группой клиентов, определить, какие модификации продукта могут потребоваться, и узнать о правилах, которые могут повлиять на бизнес. Это также этап, на котором необходимо пересмотреть первоначальный план [2, с.50].

Этап 4: Расширение международных продаж. Если первоначальные продажи были хорошими, следует планировать более крупные заказы и расширять деятельность. Этот этап обычно сопровождается усилением маркетинговых исследований, более активным участием в международных выставках и других маркетинговых мероприятиях, а также усилением внимания к укреплению сетей и контактов на целевом рынке. Фирма может вступить в

переговоры с потенциальными местными партнерами, чтобы укрепить свои позиции на рынке в беспроигрышных деловых отношениях. К тому времени, когда экспортеры достигнут этой стадии, они уже многое узнают об экспортном рынке благодаря предыдущему опыту, который поможет им внести соответствующие коррективы в свою стратегию по мере укрепления своих позиций на рынке.

Этап 5: Инвестиции за рубежом.

Если продажи идут быстро, прибыль обнадеживает, а возможности перспективны, компания может принять решение расширить свое присутствие на целевом рынке. Он может, например, открыть местный офис, укрепить отношения с местными партнерами, купить существующую местную компанию, создать совместное предприятие или инвестировать в НИОКР или производственные мощности. Целевой рынок может служить ступенькой к соседним рынкам и стать координационным центром для более крупной торговой стратегии. Эта заключительная стадия несет в себе дополнительные последствия и обязанности, помимо тех, которые компания, базирующаяся в другом месте, просто работает удаленно на иностранном рынке. Новые проблемы возникают потому, что сфера присутствия компании расширяется, когда она приобретает постоянное физическое присутствие на рынке. Например, инвестирующая компания должна учитывать влияние и взаимодействие с сообществом и всеми другими заинтересованными сторонами-работниками, местными органами власти, окружающей средой, соблюдением законодательства и налогов, прозрачностью, общественным имиджем и устойчивостью. Всеми этими последствиями необходимо серьезно и тщательно управлять как корпоративным гражданином, с сильной корпоративной социальной ответственностью как политикой, которую следует демонстрировать при каждом удобном случае [3, с.60].

Многие компании подходят к стратегиям выхода на международный рынок с единым подходом, который может стать препятствием для роста их зарубежного бизнеса. Для пищевых компаний, которые продают

переработанные мясные продукты, им, возможно, придется изменить состав продукта или ингредиенты в соответствии с местными вкусами. В Европейском регионе люди предпочитают менее острую пищу. В некоторых местах свинину, возможно, придется заменить говядиной или курицей. В некоторых странах люди предпочитают крепкий кофе с ароматом, и поэтому таким компаниям, возможно, придется настраивать свои предложения.

Продажи на международных рынках становятся все более привлекательными для бизнеса. Например, из-за того, что:

- более сильный экономический рост в развивающихся экономиках, таких как Китай, Индия, Бразилия и Россия (БРИКС), а также Малайзия, Индонезия, Нигерия и Турция (монетный двор);

- насыщение и зрелость рынка (медленные или снижающиеся продажи) на внутренних рынках;

- легче достичь международных клиентов с помощью электронной коммерции;

- большая государственная поддержка бизнеса, желающего расширить свою деятельность за рубежом [4, с.41].

Основными методами инвестирования на международных рынках являются:

- экспорт напрямую международным клиентам;
- продажа через зарубежных агентов или дистрибьюторов;
- дистрибьюторский или агентский договор заключается с одним или несколькими посредниками. Дистрибьюторы и агенты могут покупать акции для обслуживания местного спроса. Клиент принадлежит дистрибьютору или агенту;

- открытие операции за рубежом. Включает в себя физическое создание одного или нескольких бизнес-центров на целевых рынках. Изначально это может быть просто офис продаж - потенциально ведущий на производственные мощности (зависит от продукта);

- совместное предприятие или покупка бизнеса за рубежом. Бизнес приобретает или инвестирует в существующий бизнес, работающий на целевом рынке.

Независимо от того, какой метод используется, бизнес, рассматривающий международную экспансию, должен учитывать некоторые специфические факторы риска:

Культурные различия: бизнес должен понимать местные культурные влияния, чтобы эффективно продавать свою продукцию. Например, продукт может рассматриваться как основной товар внутри страны, но не на целевом зарубежном рынке. Подход к продажам и маркетингу должен отражать это.

Языковые проблемы: хотя общий деловой язык во всем мире теперь английский, все еще могут быть языковые проблемы. Может ли бизнес эффективно продавать свой продукт на местном языке? Будет ли у него доступ к профессиональным переводчикам и маркетинговым агентствам?

Законодательство: законодательство широко варьируется на зарубежных рынках и будет влиять на то, как продавать на них. Бизнес должен быть уверен, что он придерживается местных законов. Ему также необходимо будет рассмотреть вопрос о том, как найти и выбрать партнеров в зарубежных странах, а также о том, как изучить имеющиеся варианты фрахта и связи.

Список литературы

1. Савченко, А.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.Б. Савченко. - М.: Риор, 2019. - 440 с.
2. Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для прикладного бакалавриата / М.Н. Сидоров. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 145 с.
3. Сироткин, С.А. Стратегический менеджмент.: Учебное пособие / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. - М.: Инфра-М, 2017. - 192 с.
4. Городецкая, О.С. Анализ и оптимизация системы риск-менеджмента коммерческих предприятий (на примере машиностроительной отрасли) / О.С. Городецкая. - М.: Книга по Требованию, 2015. - 169 с.