

УДК 330.3

*Андреанов А.Ю.*

Владимирский государственный университет имени А.Г. и Н.Г. Столетовых,  
Владимир, e-mail: nirr1960@mail.ru

### **ПАРТНЕРСТВО (СОВМЕСТНЫЙ ЭКСПОРТ) КАК ИНСТРУМЕНТ КОМПАНИИ ПРИ ВЫХОДЕ НА ВНЕШНИЙ РЫНОК**

**Ключевые слова:** стратегия выхода на внешние рынки, международный маркетинг, экспорт, прямой экспорт, косвенный экспорт, кооперативный экспорт.

В статье рассматриваются особенности при выходе компании на зарубежный рынок, так как необходимо досконально изучить основные тенденции рынка и ответственно подойти к выбору стратегии выхода на международный уровень, чтобы минимизировать риск финансовых потерь. Экспорт является наиболее распространенной стратегией выхода на внешний рынок и предполагает производство товаров и услуг в стране их расположения преимущественно на внутреннем рынке компании (или в третьей стране, регионе и реализацию такой продукции на целевом внешнем рынке). Экспорт по праву считается самым простым способом выхода на внешний рынок, поскольку требует наименьших накладных расходов, так как все маркетинговые функции при экспорте в основном несут посредники. При экспорте организация может иметь высокую гибкость и низкий риск. Однако она лишена возможности осуществлять эффективный контроль за реализацией товаров на внешних рынках, если пользуется услугами посредников (косвенный экспорт). При косвенном экспорте компания осуществляет продажу своих товаров на внешних рынках через независимые посреднические организации, которые находятся в той же стране, что и компания-экспортер. Совместный экспорт подразумевает объединение двух или более компаний для организации продажи своих товаров на зарубежных рынках.

*Andrianov A. Yu.*

Vladimir state University named after A.G. and N.G. Stoletovs,  
Vladimir, e-mail: nirr1960@mail.ru

### **PARTNERSHIP (JOINT EXPORTS) AS A TOOL FOR THE COMPANY WHEN ENTERING FOREIGN MARKETS**

**Keywords:** the strategy of entering foreign markets, international marketing, export, direct export, indirect export, cooperative export.

The article deals with the features of the company entering the foreign market, as it is necessary to thoroughly study the main market trends and responsibly approach the choice of the strategy of entering the international level in order to minimize the risk of financial losses. Export is the most common strategy of entering the foreign market and involves the production of goods and services in the country of their location mainly in the domestic market of the company (or in a third country, region and the sale of such products in the target foreign market). Export is considered to be the easiest way to enter the foreign market, as it requires the least overhead, since all marketing functions in the export are mainly carried out by intermediaries. When exporting, an organization can have high flexibility and low risk. However, it is unable to exercise effective control over the sale of goods in foreign markets if it uses the services of intermediaries (indirect exports). With indirect exports, the company sells its goods in foreign markets through independent intermediary organizations that are located in the same country as the exporting company. Joint export involves the Association of two or more companies to organize the sale of their goods in foreign markets.

#### **Введение**

Актуальность изучения международного менеджмента, а именно процесса выхода компании на международный рынок, обусловлена современными условиями глобализации и всемирного

финансово-экономического кризиса, в условиях которых одним из показателей конкурентоспособности компании, не зависимо от того, в какой отрасли она ведет свой бизнес, является возможность выхода ее на международный рынок.

Несмотря на все трудности, которые могут возникнуть в процессе выхода организации на международный уровень, внешний рынок предоставляет новые возможности для сбыта продукции и, соответственно, для увеличения прибыли предприятия. Кроме того, выход на внешний рынок способствует росту предприятия и расширению сферы его деятельности, поддерживает и развивает имидж компании. В то же время международная специализация позволяет преодолеть зависимость от специфики внутреннего рынка (например, сезонности), обеспечивает возможность маневрировать ресурсами и тем самым уменьшить риск финансовых потерь.

Вместе с очевидными преимуществами, приобретаемыми компанией при выходе на внешние рынки, существует ряд возможных рисков, которые могут привести к серьезным финансовым потерям организации, вплоть до банкротства. К таким рискам можно отнести неустойчивость курсов валют, высокий уровень конкуренции на рынке, а так же, учитывая события 2014–2018 года связанные с введением иностранными государствами экономических санкций в отношении России по причине которых произошли изменения в государственной политике в области экспорта.

Кроме того, для обеспечения успешного выхода на внешний рынок, уже заполненный предлагаемыми товарами и услугами, компании необходимо очень тщательно изучить основные тенденции данного рынка и ответственно подойти к выбору стратегии выхода на международный уровень, чтобы по возможности минимизировать риск финансовых потерь. Это особенно трудная задача для предприятий, которые ранее обслуживали только внутренний рынок и не имели постоянных внешнеторговых связей.

**Цель статьи:** рассмотреть причины, особенности и инструменты, способствующие выходу компаний на международные рынки.

Решение поставленных в работе задач осуществлялась на основе применения общенаучных методов исследования в рамках сравнительного, статистического и логического анализа.

## Результаты исследования и их обсуждение

Можно выделить следующие причины выхода компаний на внешние рынки: Привлечение новых клиентов. В случае насыщения внутреннего рынка, компаниям необходимо найти новые рынки сбыта для повышения своих доходов, прибыли и обеспечения долгосрочного роста компании Сокращение издержек и повышение конкурентоспособности. В виду ограниченного масштаба внутреннего рынка, компании не могут максимально получить выгоду за счет эффекта масштаба и эффекта обучаемости. Как следствие, организации находят путь к экспорту своей продукции на зарубежные рынки Преимущества за счет ключевой компетенции. Ключевая компетенция представляет собой специфический фактор, который бизнес рассматривает как центральный и значимый при развитии и расширении.

Под ключевой компетенции компании может подразумеваться разное – от владения уникальной технологией, ноу-хау, до прочных и надежных отношений с клиентом. С.К. Прахалад и Г. Хамел выделили три основных момента в определении ключевой компетенции компании [1]:

- во-первых, ключевая компетенция дает доступ к множеству рынков сбыта;
- во-вторых, ключевая компетенция должна вносить существенный вклад в восприятии покупателей преимуществ конечного продукта;
- в-третьих, ключевая компетенция должна быть сложной для имитации конкурентами.

Следовательно, компании, обладающие ключевой компетенцией могут достичь конкурентных преимуществ не только на внутреннем рынке, но также и на внешнем. Снижение странового риска за счет диверсификации. Компании, оперирующие на рынках разных стран/регионов, могут получить итоговую выгоду, в части компенсации убытков, возникающих из-за экономического спада в одной стране/регионе за счет продаж в другой стране/регионе. Увеличение рыночной капитализации компании. Удовлетворение требований акционеров по расширению деятельности компаний на глобальном уровне. Критерием клас-

сификации стратегий выхода на новый рынок на международный уровень может выступать степень риска управления, которой подвергается компания.

Три вида риска:

- Риск потери контроля над основными функциями, такими как производство, маркетинг и т.д.

- Риск несоответствия реализации оперативной стратегии по сравнению с головной компанией. Данный риск связан с тем, что транснациональные компании могут придерживаться стратегии перелива прибыли, полученной в одной стране, на другой рынок в иной стране для поддержания нужного уровня конкурентоспособности. Конфликт интересов может возникать в случае, если созданная структура компании на зарубежном рынке будет оперировать в противоречие с общей стратегией компании, мотивируя свои действия отказом от убыточной деятельности.

- Риск потери контроля над ноу-хау, что составляет главное конкурентное преимущество компании.

### **Особенности выхода на рынки и примеры**

Считается, что особенности спроса среди потребителей этих стран несильно отличаются от российских. Так, например, мебельная компания «Tamm antinebel», открываясь в Туркменистане, Казахстане и Беларуси, никак к этому не готовилась. Она просто получила запросы от франчайзи и продала им франшизу. Однако при выходе в Германию, Польшу и Румынию компания уже планирует вносить изменения в бизнес-модель. В свою очередь, генеральный директор сети дискаунт-баров «KELLFISH» Дмитрий Евсеев говорит о том, что, с технической точки зрения, разницы между выходом на рынки СНГ и Европы нет. Но с точки зрения менталитета и особенностей аудитории – конечно, отличия есть. Например, менталитет жителей Казахстана разительно отличается от «русского».

Стоит отметить, что выбор – в какой стране начинать развитие – также зависит от продукта, который предлагает компания. Так, для детских товаров и услуг приоритетными являются рынки ОАЭ и США, уровень дохода населения в этих странах высок, и люди мо-

гут позволить себе тратить много денег на детей. Так, «Беби-клуб», открытый по франшизе в Дубае весьма успешен, и команда франчайзора готовится к запуску детских клубов в Майами и Пекине. К слову сказать, детские развивающие центры очень популярный формат международного франчайзинга. Помимо «Бэби-клуба», ещё одна российская компания «Сема» вышла на зарубежный рынок. Она открывает центры на Кипре и планирует открытие в Израиле. Но, например, для фармакологического бизнеса и для пищевой промышленности приоритетны развивающиеся страны: Вьетнам, Африка, Индия, также страны СНГ и т.д. В них ещё не поделены сферы влияния, как в Западной Европе, и к тому же, если говорить о фармакологическом бизнесе, существуют приемлемые условия регистрации лекарственных средств. Рассматривая вопрос выхода российских компаний на международный рынок, стоит отметить особенности, влияющие на успех этого мероприятия. И одним из его элементов считается отсутствие регионального мышления. Мысли о том, что зарубежные страны недоступны и «прорваться» в них невозможно, являются основным препятствием для бизнесменов. Предприниматели строят бизнес изначально под формат российского потребителя или вовсе сугубо регионального и тем самым совершают ошибку. Конечно, особенности страны учитывать необходимо и вполне возможно, что у компании и нет в планах выходить за рубеж. Однако если вы мыслите «регионально», скорее всего даже мысли выйти на международный рынок у вас не возникнет, или же в случае появления подобного намерения, вам придётся сделать сильный качественный «скачок» и полностью пересмотреть концепцию бизнеса. [6].

### **Действенные способы выхода на международный рынок**

Перед тем, как выйти на международный (зарубежный) рынок, компании необходимо определить для себя возможные цели (финансовые, маркетинговые, производственные, организационные и т. п.). Один из самых распространённых и действенных способов определения целей – это постановка «умных»

(от англ. «smart» – умный) целей с использованием S.M.A.R.T. критериев [2].

Прежде чем организация примет решение выйти на международный рынок ей необходимо досконально разобраться в особенностях международной маркетинговой среды, иными словами достаточно глубоко изучить зарубежный рынок, его возможности и требования на различных ступенях продвижения товара к покупателю.

Обычные маркетинговые методы и процедуры, которые успешно работали на внутреннем рынке, могут быть недостаточными при внедрении компании на внешний рынок. В этом случае компании целесообразно обратиться к международному маркетингу.

Ф. Котлер в своей книге «Основы маркетинга» высказал точку зрения, согласно которой первым этапом выхода компании на внешний рынок должен стать анализ и выбор рынка [3].

Итак, выбрав зарубежный рынок, компания должна принять решение, каким образом она будет выходить на него. Существует несколько способов выхода на международный рынок, и задача фирмы состоит в том, чтобы из возможных вариантов выбрать наиболее приемлемый для данного зарубежного рынка.

Такие исследователи вопросов международного маркетинга как Ф. Котлер, Дж. Р. Эванс, Б. Берман, И.Л. Акулич придерживаются единого мнения насчет существующих способов выхода фирмы на внешние рынки и выделяют три стратегии:

- экспорт;
- совместное предпринимательство;
- прямое инвестирование.

**Экспорт** является наиболее распространенной стратегией выхода на внешний рынок и предполагает производство товаров и услуг компании в стране ее местонахождения на основном внутреннем рынке компании (или в третьей стране, регионе) и продажу данных товаров на целевом внешнем рынке.

Экспорт обоснованно считается самым простым способом выхода на зарубежный рынок, потому что он требует наименьших затрат ресурсов, ведь все маркетинговые функции при экспорте в основном ложатся на плечи посредников. Поэтому фирма должна решить, ка-

кие функции, обусловленные экспортом товаров и услуг, она сможет выполнять самостоятельно, а в каких случаях целесообразно воспользоваться услугами посредников. Но предприятие может экспортировать свой товар и проводить внешнеторговые операции самостоятельно (прямой экспорт).

Таким образом, в зависимости от степени ответственности компании за реализацию товаров и услуг можно выделить три возможных направления экспортной деятельности:

- прямой экспорт,
- косвенный экспорт,
- совместный экспорт.

При **прямом экспорте** компания непосредственно сама реализует свою продукцию за рубежом. Преимуществом данного направления экспорта является тот факт, что фирма самостоятельно собирает рыночную информацию, устанавливает контакты, занимается транспортировкой и оформлением необходимой документации. Прямой экспорт дает компании возможность осуществлять контроль над ходом процесса реализации товара, позволяет получать более полную информацию о зарубежном рынке, но требует больших (по сравнению с косвенным экспортом) затрат.

Как уже было сказано выше, при **косвенном экспорте** компания осуществляет продажу своих товаров на внешних рынках через независимые посреднические организации, которые находятся в той же стране, что и компания-экспортер. Зачастую посредник хорошо знаком со спецификой целевого рынка, знает все тонкости работы на внешнем рынке и имеет устоявшуюся сеть дилеров для продажи товаров.

Косвенный экспорт больше всего подходит компаниям, которые только начинают свою внешнеэкономическую деятельность, ведь он требует меньших финансовых средств и связан с меньшим риском, чем прямой. Косвенный экспорт дает компании возможность почти без потерь уйти с рынка в случае если прибыль от экспорта не оправдывает ожиданий или, например, ситуация на рынке становится неблагоприятной.

Многие исследователи считают основным преимуществом косвенного экспорта тот факт, что предприятие имеет

возможность избежать всех сложностей, связанных с доставкой товара за границу, тарифами, иностранными законодательными актами и другими подобными проблемами, поскольку все эти обязанности перекладываются на посредника. Но при этом среди недостатков косвенного экспорта также единогласно отмечается практически полная потеря контроля над распределением и продвижением товара, зачастую компания не может устанавливать ценовую политику и, кроме того, теряет непосредственный контакт с потенциальными покупателями и потребителями товара.

Однако некоторые компании предпочитают работать с посредниками, находящимися на внешнем рынке, и напрямую экспортировать им свои товары. При этом у фирмы сохраняется контроль над реализацией товаров и установкой цен, но с другой стороны могут возникнуть дополнительные затраты, например, на транспортировку.

**Совместный экспорт** подразумевает объединение двух или более компаний для организации продажи своих товаров на зарубежных рынках. При этом, несмотря на то, что все из них являются юридически и экономически независимыми предприятиями, каждый из них может в процессе совместной деятельности ограничить такую самостоятельность, если это необходимо для достижения сформулированных целей кооперации.

В основе совместного экспорта лежит эффект синергизма, согласно которому совместный результат действия нескольких фирм, достигаемый в результате объединения ресурсов и усилий, почти всегда положительно отличается от суммы отдельных результатов [5].

Одним из основных преимуществ совместного экспорта предприятий является возможность предложения на зарубежных рынках комплекса взаимодей-

полняемых товаров (например, самолетов, отдельные составляющие которых изготавливаются различными машиностроительными предприятиями). Более того, несколько товаропроизводителей могут создать и совместно использовать единый широко узнаваемый бренд, например «Аэробус» [4].

Несколько компаний, объединившись для совместного выхода на внешний рынок, могут обеспечить более высокий уровень представительства на данном рынке, провести на достаточно высоком уровне его исследование и сделать обоснованные выводы о маркетинговых возможностях совместного экспорта. Кроме того совместный выход на внешний рынок позволяет также значительно снизить затраты по транспортировке и реализации товаров на зарубежных рынках и добиться более стабильной ценовой политики.

### Выводы

Каждая стратегия выхода компании на внешние рынки имеет как положительные, так и отрицательные стороны. При экспорте организация может обладать высокой гибкостью и иметь низкий уровень риска. Однако при этом она лишена возможности осуществлять действенный контроль за реализацией товара на внешних рынках, если пользуется услугами посредника (косвенный экспорт). Хотя экспорт и является самым распространенным способом выхода на внешний рынок, он не является идеальным. Для успешной интеграции компании необходимо с максимальной ответственностью подойти к выбору способа выхода, чтобы подобрать оптимальный вариант с максимальной прибылью и минимумом рисков. Однако одна и та же компания может использовать одновременно более одного способа выхода на внешний рынок.

#### *Библиографический список*

1. Drucker P. The Practice of Management. – New York: Harper & Brothers, 1954.
2. Prahalad C.K. and Hamel G. The core competence of the corporation. – Harvard Business Review, 1990.
3. Kotler P. Principles of Marketing / Second European Edition. – Prentice Hall Inc., 1999.
4. Акулич И.Л. Маркетинг: учебник. – 6-е изд. испр. – Минск: Выш. шк. экон., 2009. – 511 с.
5. Бланк И.А. Словарь-справочник финансового менеджера. – М.: Ника-центр, 1998.
6. <https://www.beboss.ru/journal/analytic/250-rossiyskie-kompanii-rabotayuschie-za-rubejom>