

---

# СПОСОБЫ И ФОРМЫ ВЫХОДА НА ВНЕШНИЙ РЫНОК В УСЛОВИЯХ НАРАСТАНИЯ ПРОЦЕССОВ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

*С.В. Михолап*

В мировой практике применяются различные формы выхода на зарубежные рынки, и задача белорусских субъектов хозяйствования состоит в том, чтобы из нескольких вариантов выбрать наиболее приемлемый для данного рынка. В этой связи целесообразно рассмотреть некоторые формы выхода на внешний рынок в условиях нарастания процессов глобализации.

## **1 Стратегические альянсы как форма международного бизнеса**

В международной практике стратегические альянсы (союзы) возникли в 80-е гг. прошлого века как одна из форм организации партнерских отношений. Мотивами их создания является объединение усилий и соответственно – компенсация слабых сторон предприятий в противостоянии с конкурентами [1–6].

Для международных компаний определенными угрозами представляет усиление давления конкурентов, в частности восточно-азиатских фирм. До середины 70-х гг. европейские и американские производители делили между собой весь мировой рынок. Во многих отраслях создались условия, похожие на олигополию. Для противостояния новой конкуренции и закрепления на мировом рынке многие предприятия стремились к объединению предпринимательской деятельности и слиянию.

Еще одной причиной для объединения предпринимательской деятельности стало изменение общих экономических условий. Более короткие жизненные циклы товаров ведут к интенсивному временному соревнованию. Ускоренное развитие технологий, обусловленное, в частности, инвестициями в продукцию и приобретением ноу-хау выдвинуло новые требования к товару. При этом, естественно, риски и издержки производства быстрее преодолеваются совместными усилиями.

Входящие в альянс предприятия не предполагают объединения собственности,

а заключают между собой соглашения о совместной предпринимательской деятельности на международном рынке. Подобные структуры имеют гетерогенный структурный и культурный уровень и предъявляют повышенные требования к интеграционному менеджменту участников альянса. В соглашении оговариваются предполагаемое финансирование совместной деятельности, получение и порядок распределения прибыли, а также возможные риски и их распределение между партнерами стратегического альянса.

Возникшие вследствие создания стратегических альянсов сети входят в консолидирующую фазу роста, которая обусловлена наличием знания, опыта, взаимного обучения, возможностей современных информационных и коммуникационных технологий. Наряду с непосредственной экономической пользой от общей предпринимательской деятельности в центре интересов стратегических альянсов находятся проблемы интернационализации и использования компетенции участников.

Если рассматривать стратегические альянсы с точки зрения реализации ими концепции маркетинга, то их многообразие обусловлено использованием многопланового диапазона маркетинговых инструментов. Они формируются как стратегические партнерства *«по продукту»*, в области *ценообразования*, для продаж и координации *политики распределения* и в целях *продвижения*, как самих продуктов, так и приоритетных отраслевых проектов.

Организационные структуры стратегических альянсов, в зависимости от отношения к созданию добавленной стоимости участвующих субъектов, подразделяются на *горизонтальные, вертикальные* или *скрытые*. В дальнейшем организационные структуры функционируют без вложения капитала.

Так как стратегические альянсы выравнивают условия для конкуренции своих участников, то это ведет к тому, что, с одной стороны, предприятия одной и той же отрасли

являются участниками кооперационного партнерства, а с другой – конкурентами в отдельных сферах деятельности.

В зависимости от размера партнерской интеракции в рамках альянса, с одной стороны, и размера конфликтного потенциала, с другой – можно выделить четыре типа стратегических альянсов.

**1. Альянс для усиления конкуренции**, т.е. альянс, способствующий конкуренции, образуется, как правило, между предприятиями, которые связаны между собой в вертикальном отношении в процессе создания добавленной стоимости. Например, это союз между General Motors и Hitachi для производства электронных элементов автомобилей.

**2. Неконкурентный альянс** – это альянс предприятий отрасли, не являющихся конкурентами между собой, сотрудничество которых требует высокой степени интеракции для того, чтобы существующие отношения развивались в полном объеме. Например, альянс между авиатранспортными компаниями, общая протяженность маршрутов которых не пересекается.

**3. Конкурентный альянс** – альянс между актуальными конкурентами, как, например, это произошло с фирмами Toshiba и Motorola в Японии при развитии микрочипов.

**4. Альянс, дополняющий конкуренцию**, возникает, как правило, между предприятиями, работающими вместе над каким-либо совместным проектом и состоящими между собой в скрытом отношении к добавленной стоимости. При производстве оптических средств памяти (например, CD-ROM) DuPont и Sony дополняют друг друга, но ни одно из них не владеет всей технологией изготовления. Однако продажа продукции, произведенной в результате сотрудничества, осуществляется ими независимо друг от друга.

В области информационных и коммуникационных технологий можно отметить явную тенденцию к **системной интеграции**, при которой отдельные локальные технические решения интегрируются (встраиваются) в существующую систему, что вызывает изменение конкуренции.

Слиянием технологий для более длительного удержания конъюнктуры рынка могут воспользоваться только те предприятия, которые располагают совместным ноу-хау. Преимуществом здесь является то, что крупным фирмам нет необходимости тратить большие усилия для развития новых технологий. В таких стратегических альянсах сотрудничество

осуществляется в одной или нескольких функциональных областях, в частности [7]:

- в исследовании и развитии – 38 %;
- в продукции и логистике – 23 %;
- в маркетинге – 8 %.

Специфические альянсы создаются преимущественно в высокотехнологичных областях, таких как компьютерная и телекоммуникационная отрасли, производство авиационной и космической техники, а также в автомобильной промышленности. В зависимости от того, как происходит сотрудничество в пределах осуществления одной или нескольких функций, различают так называемые «альянсы Y» и «альянсы X». В рамках «альянсов Y» участники занимаются совместной предпринимательской деятельностью, где на первом месте – получение максимальной прибыли и «критической массы» товара на рынке. А в рамках «альянсов X» участники осуществляют предпринимательскую деятельность самостоятельно, так что можно говорить о косвенном (дополнительном) сотрудничестве.

В Республике Беларусь уже имеется практика создания стратегических альянсов промышленных предприятий с зарубежными фирмами, например, «БелОМО – Карл Цейс» и «МАЗ – MAN». Однако пока они так и не получили надлежащего развития.

## **2 Транснациональные корпорации и глобальный маркетинг**

Известный немецкий ученый в области маркетинга и менеджмента профессор Дитер Шнайдер в своих исследованиях в области маркетинга высокотехнологичных товаров производственного назначения пришел к выводу, что «как правило, у большинства предприятий остается только один способ выстоять в жесткой конкурентной борьбе – осваивать и внедрять новые технологии. При этом они должны сконцентрировать свои усилия на тех технологиях, при внедрении которых можно быть твердо уверенным в том, что полезный эффект от их применения позволит с лихвой окупить необходимые затраты» [8, с. 8].

В силу этого назревает настоятельная необходимость организовать сотрудничество с высокоразвитыми зарубежными компаниями с тем, чтобы они организовали собственное производство на территории Беларуси или вступили в кооперационные связи с белорусскими субъектами хозяйствования с целью их реконструкции, повышения научно-технического и технологического уровня производства

и выпускаемой продукции. Это позволит улучшить потребительские свойства продукции для использования на внутреннем рынке и расширения внешнеэкономических возможностей отечественных субъектов хозяйствования.

В последние годы в мировой экономике наблюдается рост объема прямых иностранных инвестиций (ПИИ). Это связано со значительным расширением и углублением международного торгово-экономического сотрудничества между разными странами. Основными инвесторами выступают так называемые транснациональные корпорации (ТНК), которые стали субъектами интернационализации мировой экономики.

Проблематика влияния ТНК на экономику Республики Беларусь получила отражение в диссертационной работе Т.К. Хорошун. Изложенные в работе подходы основывались на утвердившихся в Республике Беларусь стереотипах, связанных с государственным регулированием деятельности ТНК, и не предусматривали использование иностранных ТНК в качестве одного из основных источников технического и технологического перевооружения производства, а также маркетинговых подходов к участию белорусских субъектов хозяйствования в ТНК.

В условиях глобализации мировой экономики у Республики Беларусь появилась возможность интеграции в мировую рыночную систему через участие в ТНК. Однако экономика Беларуси пока лишь является пассивным участником в этом процессе и, как отмечалось в отечественной литературе, «принимая на своей территории филиалы ТНК, получая от них незначительные инвестиционные ресурсы, но не создавая новые ТНК и не встраиваясь недостающими звеньями в уже действующие ...» [14, с. 27].

В процессе перехода субъектов хозяйствования от международного маркетинга на интернациональном уровне к глобальному маркетингу существует два подхода [9, 14]. Для сохранения конкурентных преимуществ на глобальном рынке, с одной стороны, субъекты хозяйствования ориентируются на стандартизацию маркетинговой активности на всех рынках, основываясь на сходстве социокультурных факторов разных стран и отдавая приоритет показателям эффективности собственного производства. С другой стороны, происходит ориентация на адаптацию комплекса маркетинга, которая основывается на различиях социокультурных факторов

потребителей разных стран. В этом случае еще говорят о мультинациональном маркетинге.

Для ТНК определяющим критерием является целостность подхода к элементам комплекса маркетинга, поэтому, работая на конкретном рынке, для изучения маркетинга ТНК, целесообразно использовать мультиатрибутивный подход к продукту в сочетании со всеми элементами комплекса маркетинга.

В мировой практике рассматривается две стратегии международного маркетинга, которые используются ТНК: *глобальная стратегия стандартизации и мультинациональная стратегия адаптации* [9, 14].

*Глобальная стратегия стандартизации* разрабатывается на основе факторов, которые делают одинаковыми разнообразными локальные рынки. Одинаковыми их делают глобальные товары, обладающие универсальными свойствами, привлекательными для потребителей разных стран. На основании этого ТНК разрабатывает маркетинговую программу, единую для всех локальных рынков.

В свою очередь факторы, способствующие использованию этой стратегии, подразделяются на:

- рыночные – однородность потребителей, наличие на рынке крупных потребителей, приобретающих товары крупными партиями, глобальная конкуренция и использование конкурентами аналогичной стратегии;

- стоимостные – экономия издержек на разработку стандартного товара и комплекса маркетинга, использование массового производства и передовых технологий.

Однако глобальный продукт не всегда в состоянии удовлетворить запросы потребителей локального рынка, поскольку на их поведение на рынке оказывают влияние культурологические факторы, формирующие различные по странам стереотипы потребления товаров и возможности использования маркетинговых коммуникаций.

*Мультинациональная стратегия адаптации* основывается на разработке отдельных маркетинговых программ для каждого локального рынка, адаптации товара и других элементов комплекса к конкретным рыночным условиям и требованиям потребителей. К факторам, способствующим использованию данной стратегии, относятся:

- различия в потребительском поведении покупателей – покупательская способность и структура потребления, отношение к новым и традиционным товарам, культурологические факторы и факторы, зависящие

от природно-климатических условий локального рынка;

– рыночные условия локального рынка – особенности организации и правила торговли, уровень развития средств коммуникации и доступность информации, использование местными конкурентами аналогичной стратегии.

Факторами, ограничивающими использование стратегии адаптации, являются высокие издержки на разработку соответствующего локальному рынку товара и комплекса маркетинга.

Работая на глобальном рынке, ТНК ищут возможности стандартизации своей предпринимательской деятельности на всех локальных рынках и оценивают необходимость адаптации товара и других элементов комплекса маркетинга к специфическим условиям и требованиям потребителей каждого локального рынка.

На практике адаптация или стандартизация товара находит свое отражение в разрабатываемом комплексе маркетинга. Стратегический подход к принятию таких решений является важным для ТНК, поскольку координация элементов комплекса маркетинга на глобальном уровне позволяет ТНК приобретать преимущества перед национальными субъектами хозяйствования и обеспечивать конкурентоспособность на мировом рынке.

Анализируя процесс развития международного маркетинга ТНК, следует отметить, что как глобальная стратегия стандартизации, так и мультинациональная стратегия адаптации со временем размываются и перетекают друг в друга в результате многократного воспроизведения и расширения локальных рынков продаж.

В Республике Беларусь созданы крупные корпоративные структуры на базе системообразующих предприятий Министерства промышленности, которые могут как входить в существующие ТНК, так и создавать новые с зарубежными компаниями, обладающими финансовыми и технологическими ресурсами. Это позволит ускорить интеграцию Республики Беларусь в мировую рыночную систему.

#### **Выводы**

Привлечение инвестиций в промышленность Беларуси, а вместе с ними и новых технологий, остается крайне актуальной задачей, особенно на фоне ее решения в соседних странах [5, 15].

Возможным решением поставленной задачи может стать консолидация средств различных субъектов хозяйствования и финансовых структур при создании холдингов или вхождение в уже существующие структуры. Для этого требуется изменение форм и методов управления, его демократизация, передача властных полномочий сверху вниз.

В условиях глобализации мировой экономики у Республики Беларусь появилась возможность интеграции в мировую рыночную систему путем участия в транснациональных корпорациях (ТНК), создания новых ТНК или встраивания необходимых звеньев в уже действующие.

Расширение сотрудничества белорусских субъектов хозяйствования с зарубежными фирмами в форме международных стратегических альянсов представляется эффективным средством ускорения экономического развития страны, реструктуризации и активизации взаимовыгодного сотрудничества с зарубежными партнерами и создания конкурентоспособной продукции.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

1. *Gerlach, M.* Business Alliances and the Strategy of the Japanese Firm / M. Gerlach // California Management Review. – 1987. – No. 3. – P. 126–141.
2. *Hamel, G.* Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances / G. Hamel // Strategic Management Journal, Special Issue, Summer. – 1991. – No. 12. – P. 83–103.
3. *Meffert, H.* Internationales Marketing-Management / H. Meffert, J. Bolz. – 3., überarb. und erg. Aufl. – Stuttgart–Berlin–Köln: Kohlhammer, 1998. – 344 S.
4. *Taucher, C.* Der dornige Weg strategischer Allianzen / C. Taucher // Harvard Manager. – 1988. – Heft 3. – S. 86–91.
5. *Зобов, А.М.* Стратегические альянсы в системе маркетинговых стратегий компаний / А.М. Зобов // Маркетинг. – 2007. – № 2(93). – С. 3–15.
6. *Лучко, М.Л.* Конкурентные стратегии ТНК: стратегические альянсы слияния и поглощения / М.Л. Лучко // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6. – 2004. – № 1. – С. 31–56.

7. Porter, M.E. Koalitionen und globale Strategien / M.E. Porter, M.B. Filler // Globaler Wettbewerb / hrsg.: M.E. Porter. – Wiesbaden, 1989. – S. 363–399.
8. Шнайдер, Дитер И.Г. Технологический маркетинг / Дитер И.Г. Шнайдер. – М.: Янус-К, 2003. – 478 с.
9. Авдокушин, Е.Ф. Маркетинг в международном бизнесе: учеб. пособие / Е.Ф. Авдокушин. – 2-е изд. – М.: Дашков и Ко, 2005. – 328 с.
10. Почекина, В.В. Интеграция в мировой экономике и национальные интересы. Республика Беларусь в интеграционных процессах / В.В. Почекина, И.Е. Люля; под науч. ред. В.Ф. Медведева. – Минск: Право и экономика, 2004. – 242 с.
11. Данильченко, А.В. Транснационализация промышленного и банковского капитала / А.В. Данильченко, Д.С. Калинин, О.Г. Ковшевич. – Минск: БГУ, 2007. – 183 с.
12. Лысенкова, Н.В. Рынок технологий в мировой экономике. Ориентиры вхождения Беларуси в международный технологический рынок / Н.В. Лысенкова, В.В. Почекина; под ред. В.Ф. Медведева. – Минск: ОДО «Равноденствие», 2003. – 163 с.
13. Хорошун, Т.К. Экономическое взаимодействие транснациональных корпораций и стран с переходной экономикой (на примере Республики Беларусь): автореф. ... дис. канд. экон. наук: 08.00.01 / Т.К. Хорошун; Белорус. гос. ун-т. – Минск, 2005. – 17 с.
14. Мировая экономика и внешнеэкономическая деятельность: учеб. пособие / С.Ю. Кричевский, М.И. Плотницкий, Г.В. Турбан [и др.]; под общ. ред. М.И. Плотницкого, Г.В. Турбан. – Минск: ООО «Современная школа», 2006. – 664 с.
15. Андрианов, В.Д. Россия в глобальной экономике / В.Д. Андрианов // Маркетинг. – 2003. – № 6. – С. 3–13.

## РЕЗЮМЕ

Рассматриваются различные формы выхода на внешний рынок в условиях нарастания процессов глобализации, в частности стратегические альянсы и транснациональные корпорации (ТНК).

Необходимость взаимодействия белорусских и международных субъектов хозяйствования вызвана тем, что технический и технологический уровень национального производства страны и выпускаемой продукции требует динамичного развития.

Возможным решением поставленной задачи может стать консолидация средств различных субъектов хозяйствования и финансовых структур при создании холдингов или вхождение, в уже существующие структуры.

В условиях глобализации мировой экономики у Республики Беларусь появилась возможность интеграции в мировую рыночную систему через участие в транснациональных корпорациях, создание новых ТНК или встраивание необходимыми звеньями в уже действующие.

Расширение сотрудничества белорусских субъектов хозяйствования с зарубежными фирмами в форме международных стратегических альянсов, представляется эффективным средством ускорения экономического развития страны и создания конкурентоспособной продукции.

\* Статья поступила в редакцию 10 октября 2007 г.