

# Особенности выхода и продвижения глобальных корпораций на российском рынке

**Шерешева Марина Юрьевна, д.э.н., проф.  
зам. декана факультета менеджмента НИУ ВШЭ**

**Бузулукова Екатерина Валерьевна, ст.преп.  
каф. стратегического маркетинга НИУ ВШЭ**

**Конференция «Международные маркетинговые стратегии компаний  
в посткризисных условиях»**

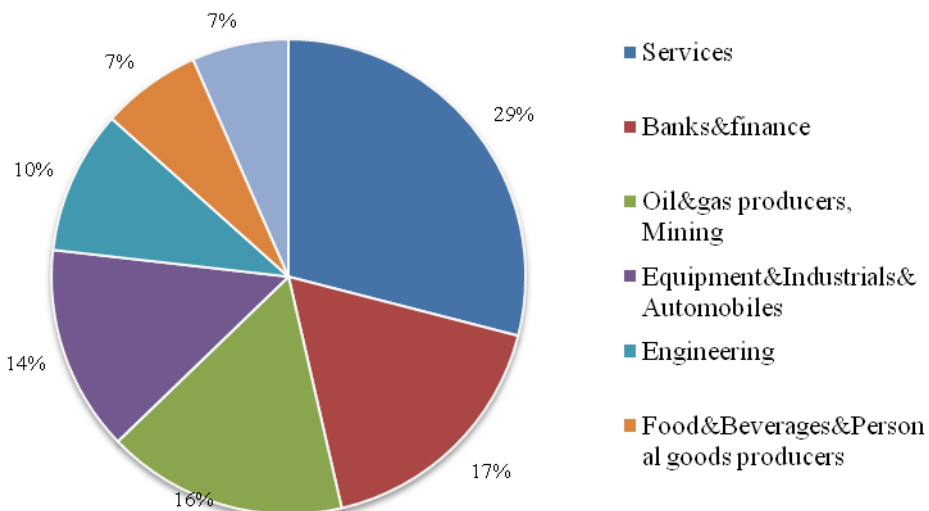
**РУДН**

**9-10 декабря 2010 г.**

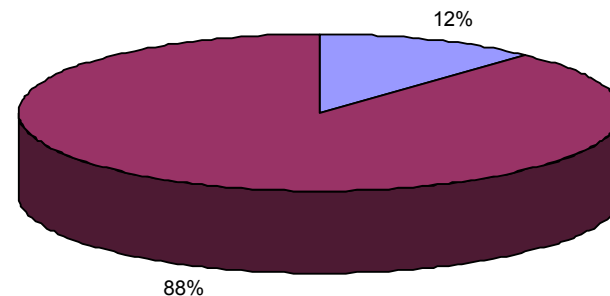
# ТНК в современном мире

- ❖ ТНК - компания, включающая единицы в двух или более странах, независимо от юридической формы и поля деятельности, оперирующая в рамках системы принятия решений, позволяющей проводить согласованную политику и осуществлять общую стратегию через один или более руководящий центр. (UNCTAD)
- ❖ Количество ТНК около 82000, 810000 зарубежных филиалов
- ❖ Общий объем продаж филиалов достигает 29 трлн. долл. 52% мирового ВВП

Разрез Fortune 500 по отраслям



Сравнение рейтингов FT 500 1955/ 2010 г.



■ Сохранили свои позиции

■ Новые компании

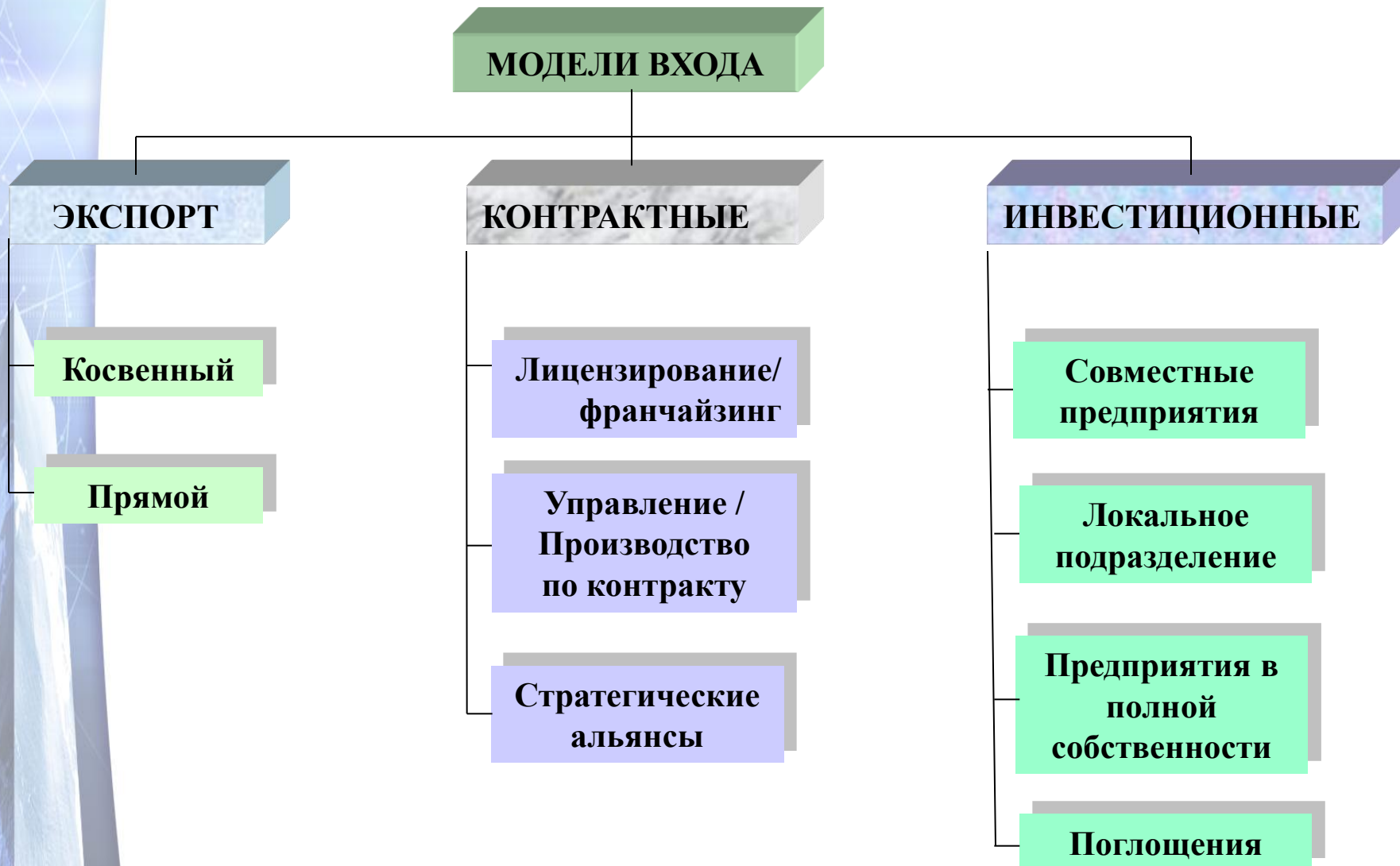
# Место России в мировой экономике

- ❖ Поток ПИИ в РФ сократился вдвое, несмотря на это РФ в 2009 г. занимает 6 место. В этом году РФ крупнейший источник вывозимых ПИИ, чистый внешний инвестор

	2008	2009
Ввоз инвестиций ПИИ в РФ	75,5	38,7
Вывоз инвестиций ПИИ в РФ	46,1	56,1

- ❖ «Индекс глобализации 2008» показывает, что Россия заняла по этому индексу 35-е место среди 80 стран
- ❖ Экспорт 303 млрд.долл, импорт 192 млрд.долл

# Модели входа ТНК на зарубежные рынки



# На современных рынках используются не только иерархические и рыночные, но и сетевые механизмы координации

- ❖ «Деловой ландшафт одно за другим сотрясают землетрясения, бывшие «Эвересты» рушатся, буквально из ниоткуда появляются и быстро занимают наилучшие рыночные позиции компании-новички, понимающие нужды потребителей лучше своих предшественников. Каждую неделю какая-нибудь крупная марка выходит из глубокого безмятежного «сна» и обнаруживает, что фирмам нового поколения удалось «подпилить» как минимум три из четырех ножек ее «кровати». Причем скорость изменений только возрастает»

David F. D'Alessandro. Brand Warfare

- ❖ В системе форм функционирования современных рынков происходят существенные сдвиги
- ❖ Иерархические формы организации теряют часть своих преимуществ
- ❖ Использование сетевых форм организации позволяет добиваться значительных преимуществ перед конкурентами



# Основные типы межфирменных сетей

Стратегические альянсы	Цепочка создания ценности	Фокальная цепь поставок	Динамическая фокальная сеть	Виртуальная организация
General Electric & Toshiba Nissan & Daimler Benz GlaxoSmithKline	Sainsbury	Volkswagen BMW	Nike	? Amazon Digital и IBM, имеют в различных точках электронные диспетчерские пункты, где обслуживание осуществляется сразу же после поступления запроса
Вход закрыт	Закрыт	Закрыт	Открыт	Открыт/ закрыт
Стабильная	Стабильная	Стабильная	Динамическая	Динамическая
Крупные компании	Крупные и МСП	Одна крупная и МСП	Крупная и МСП	МСП

# Межфирменные стратегические альянсы

- ❖ «Стратегический альянс - кооперация независимых, преимущественно крупных компаний, которые могут являться конкурентами, действующими на одной и той же ступени цепочки создания стоимости»

Riemer K., Gogolin M., Klein S. Introduction to Organizational Networks: Emergence, Motives, Classification and Types. Teaching Note. – Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität Münster, 2005.

- ❖ Создание стратегического альянса не исключает кооперативных взаимодействий «по вертикали», но прежде всего предполагает установление *горизонтальных* кооперативных межфирменных взаимосвязей.
- ❖ Цель: улучшение позиции по сравнению с конкурентами, оставшимися за пределами сети
- ❖ Для альянсов характерно совпадение только некоторых целей контрагентов и, чаще всего, на ограниченный отрезок времени, при этом партнеры по альянсу зачастую **остаются конкурентами** во всех сферах деятельности, не касающихся совместно преследуемой цели
- ❖ Поведение компаний, входящих в стратегический альянс, часто характеризуется как сотрудничество конкурентов («coopetition»)

# Задачи

- ❖ расширение портфеля товаров и услуг за счет их соединения (например, крупные альянсы авиаперевозчиков, такие как Star Alliance, Oneworld Alliance, Qualiflyer Group)
- ❖ распределение инвестиционных рисков, совместное пользование технологиями (например, крупные европейские UMTS-партнерства)
- ❖ осуществление инноваций и создание новых продуктов (например, альянс SonyEricsson по созданию новых мобильных телефонов, IBM для производства новой микросхемы, стоимостью 1 млрд. долл., образовала стратегический альянс с компаниями Tomson, Toshiba и Siemens)
- ❖ совместные производства и маркетинг (General Electric создало альянс с Toshiba о совместном производстве и маркетинге газовых турбин нового поколения для снижения издержек производства)



## Пример: авиаперевозки (Star Alliance, Oneworld, Sky Team, Qualiflyer, Wings)

- ❖ Глобализация => авиаперевозчикам стало необходимо представить на рынок сетевые предложения, оказавшиеся не под силу даже крупным и успешным компаниям => стратегические альянсы как возможность:
  - приспособливать продукт и процесс к политическим и культурным различиям разных регионов и предлагать интегрированный и постоянно обновляемый продукт, способный удовлетворить разные запросы потребителей к размерам сети, скорости трансфера, качеству услуг и признанию статуса клиента
  - разрешить проблему пересечения границ и разрешения на пользование воздушными коридорами (благодаря совместной работе компаний разных стран)
  - соединить ресурсы *без финансового слияния партнеров* и тем самым преодолеть сложности, связанные с повышенным вниманием правительств к участию иностранного капитала в капитале национальных авиакомпаний

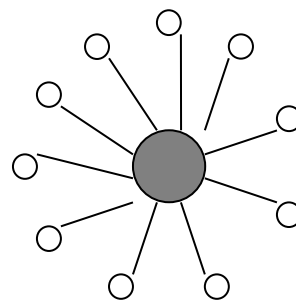
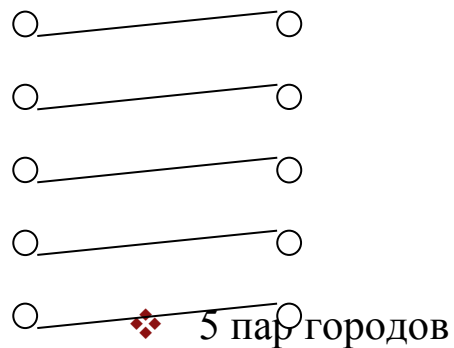
# Star Alliance - создан в мае 1997 г.

## Общая инфраструктура и соединение компетенций

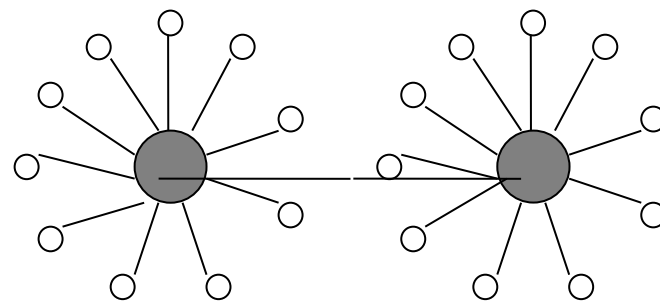
### ❖ Участники:

- в 1997 г. - Lufthansa, Thai Airways International, United Airlines, Air Canada, SAS Skandinavian Airlines и VARIG Brazil - 508 аэропортов в 106 странах мира
  - позже присоединились Air New Zealand-Ansett Group (Air New Zealand и Ansett Australia), All Nippon Airways (ANA), Austrian Airlines Group (включая Lauda Air и Tyrolean), Mexicana Airlines, Singapore Airlines, British Midland (BMI), US Airways, LOT Polish Airlines, Spanair, ASIANA и др. – всего более 900 аэропортов в 160 странах мира, совместный объем перевозок Star Alliance более 430 млн. пассажиров в год
- ❖ Одно из наиболее важных преимуществ, которое получили все участники альянса, – возможность сетевого взаимодействия через **«хабы»** (крупные транспортные узлы, до создания альянса каждый хаб находился в сфере влияния только одной из компаний)
- ❖ В настоящее время каждый из этих узлов используется всей сетью альянса

# Преимущества сетевых перевозок с использованием хабов



141 пара городов



# Разветвленность общей сети и новые предложения клиентам

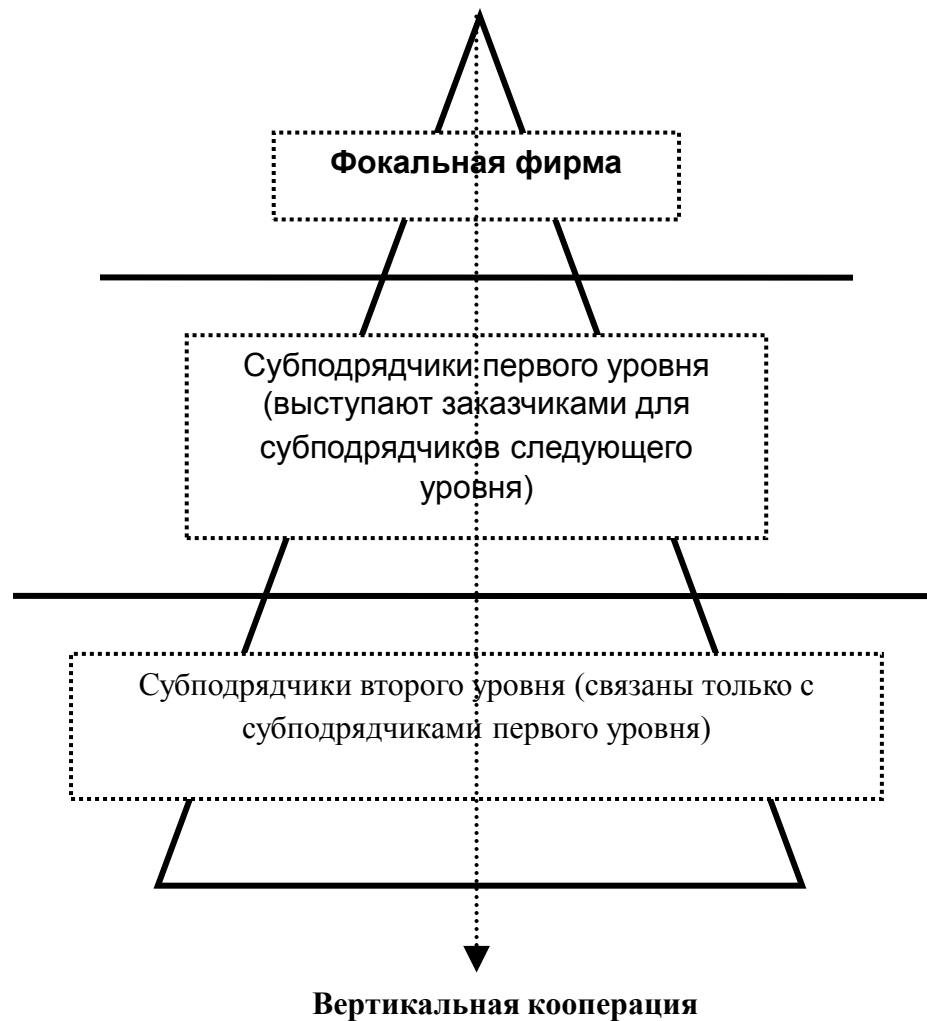
- ❖ Сильные стороны, связанные со знанием региональных особенностей, становятся общим конкурентным преимуществом всех участников
- ❖ По сравнению с традиционными перевозками: резко возрастает количество направлений, увеличивается частота перелетов, становится возможной более полная загрузка рейсов и, как следствие, привлекательность предложения по цене
- ❖ Возможность перевозки из начального пункта в конечный пункт «по одному билету» - одно из важнейших конкурентных преимуществ альянса: пассажир, летящий, например, из небольшого европейского города в небольшой японский, получает один билет и не имеет проблем с переменной транспортных средств
- ❖ Чем больше разветвляется сеть, тем разнообразнее возможности перелетов и тем привлекательнее становится предложение альянса на рынке
- ❖ «Кругосветный билет» (Round-The World-Ticket): по одному билету клиент может в течение календарного года облететь все пять континентов, сделав до 15 промежуточных остановок и пролетов в общей сложности 39 тысяч миль

# От рабочих групп к управленческому центру

- ❖ Первоначально работа Star Alliance была основана на концепции рабочих групп и смешанных комитетов. Деятельность альянса координировалась через три деловых центра в Бангкоке, Франкфурте и Лос-Анжелесе
- ❖ По истечении некоторого времени компании, входящие в альянс, создали собственное общество Star Alliance Gesellschaft (управленческий центр альянса) со штаб-квартирой во Франкфурте (около 60 сотрудников)
- ❖ Принцип работы данного общества – постоянная обратная связь с клиентами, развитие идей и работа гибких команд над отдельными проектами, получившими «зеленый свет» от авиаперевозчиков, входящих в альянс. Основные точки приложения сил управленческого центра:
  - развитие сети и коммерческих продаж,
  - маркетинговые мероприятия,
  - разработка новых продуктов и услуг,
  - совершенствование внутренних для альянса процессов. (с участием экспертов, представляющих эти компании)



# Фокальная сеть поставок



- ❖ «Иерархически-пирамидальный» тип: структура сети подобна дереву или пирамиде

# Примеры: сети поставщиков BMW, Toyota, Volkswagen, General Motors

- ❖ **Фокальные предприятия концентрируют в своих руках все значимые решения относительно продукта и производства, стандартизируют свои требования к качеству**
- ❖ В отрасли действует небольшое число крупных «глобальных игроков», у каждого – локальные иерархии поставщиков. Им соответствуют сетевые по форме партнерства между производителями и поставщиками «первого уровня» в местах основного базирования производителя (например, центры развития «Даймлер-Крайслер» в Зиндельфингене или БМВ в Мюнхене).
- ❖ Ниже находится следующий уровень из производителей деталей, технологически и финансово привязанных к фокальному предприятию, а еще ниже – масса маленьких поставщиков запчастей, находящихся в состоянии конкуренции по издержкам. (например, Curibita/Brasilien, Nordmexico)
- ❖ Небольшое число прибыльных ниш для производителей компонентов заставляет поставщиков либо занимать зависимую позицию местного поставщика третьего уровня, либо осуществлять очень рискованные **специфические инвестиции**, чтобы позиционироваться в рамках глобальной сети поставщиков

# Исследование особенностей входа и поведения финских компаний в России

- ❖ Цель: изучить особенности входа и функционирования финских компаний в России
- ❖ Выборка: 5 финских компаний строительной отрасли
- ❖ 31 глубинное интервью с представителями среднего и высшего менеджмента компаний
- ❖ Время и место проведения 11.08-07.09 г.Москва, г.Санкт-Петербург

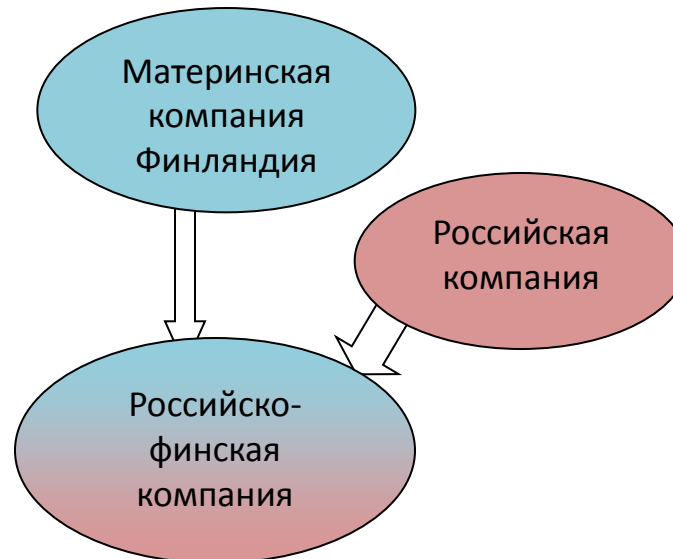
# Результаты исследования 1

## Стратегии выхода финских компаний на российский рынок

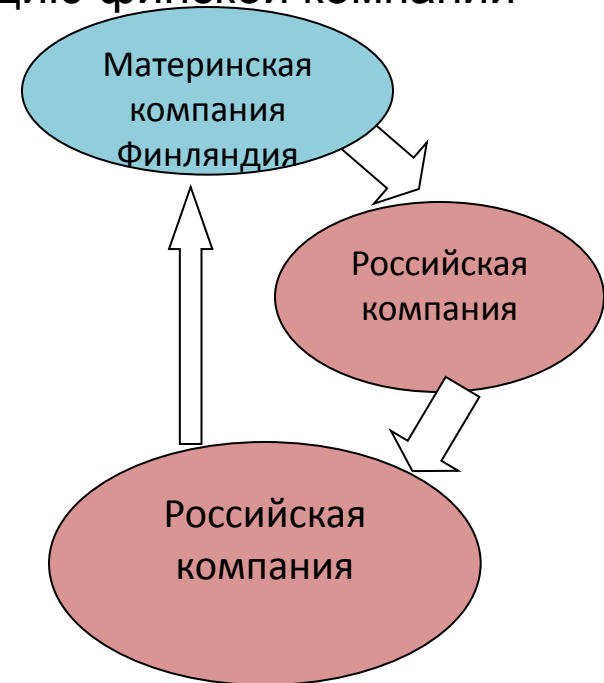
Стратегия 1.  
Организация  
представительства



Стратегия 2.  
Приобретение местного  
производителя



Стратегия 3. Организация  
независимой российской  
компании, которая в  
последствии будет приобретать  
продукцию финской компании



## Результаты исследования 2

# С какими проблемами сталкиваются иностранные компании на российском рынке



Общие факторы: различия в строительных требованиях, длительный и сложный процесс одобрения проекта и получения пятен под застройку, сложности в точном планировании времени и затрат, долгое одобрение и подписание договор, бюрократия и взяточничество, частые смены законодательства.

Специфические факторы: низкий уровень производительности, необходимость процессов контроля за персоналом, сложная бухгалтерская отчетность, большой объем бумажной работы в бухгалтерии, административная и уголовная ответственность генерального директора, дополнительная ответственность застройщика, сложности земельного законодательства, недоверие партнеров, двойные нормы, сложность подключения коммуникаций, невозможность соблюдения требования, постоянное стремление российских партнеров снизить цену, двойные тендеры, сложность списаться в существующие строительные альянсы, воровство.

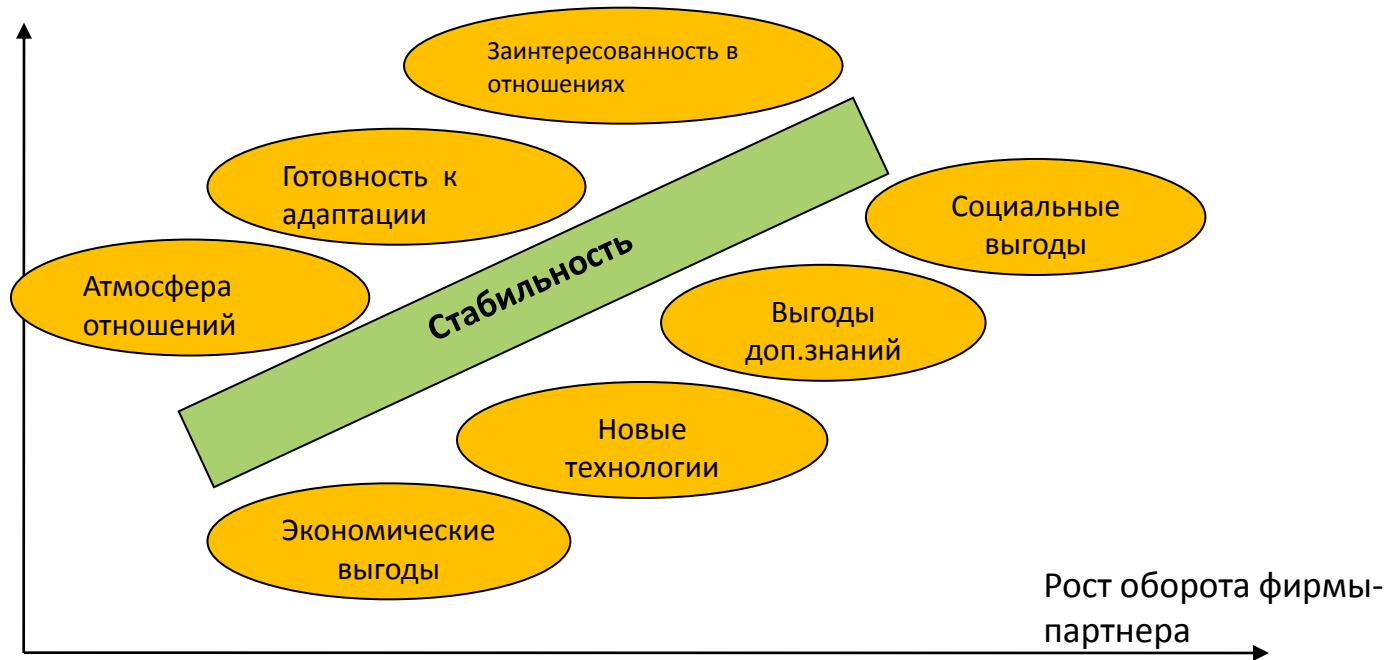


# Результаты исследования 3

## Работа с партнерами

### Факторы, определяющие стабильность отношений

Выгода от отношений



- a) Общие факторы: доверие, честность, готовность к открытому диалогу, готовность к адаптации, большое желание к совместной работе, активность.
- b) Специальные: уровень профессиональной компетенции, постоянный процесс совершенствования, взаимоотношения персонала, выполнять обязательства, соблюдать сроки, предоставлять всю необходимую информацию вовремя.

# Заключительные положения

- ❖ Позиция российских компаний в процессах транснационализации крайне слаба
- ❖ Российские предприниматели преимущественно вывозят капитал, пытаясь таким образом его защитить
- ❖ Мировой кризис привел к усилению роли ТНК в мировой экономике и усилению протекционистских мер ряда государств
- ❖ **Рост сетевых взаимодействий (контрактных форм) вытесняет традиционные «инвестиционные» модели выхода на рынок**
- ❖ **Для того, чтобы преодолевать высокий уровень рисков и неопределенности окружающей среды, компании вступают в различного рода стратегические взаимодействия друг с другом, формируя конкурентную среду между сетями**
- ❖ Стратегические альянсы помогают расширить портфель товаров и услуг за счет их соединения, распределить инвестиционные риски, осуществлять инноваций, организовывать совместные производства и маркетинг, повысить уровень сервиса
- ❖ Происходит перестройка системы управления ТНК в сторону формирования внутренних сетей и фокальных сетей поставок, где фокальная фирма - ТНК, контролирует ключевой актив
- ❖ Большинство компаний признают партнерские отношения ключевым источником конкурентных преимуществ