

Стратегия выхода экспортеров на рынки стран Азии

УДК: 339.564(5); ББК:65.428(5); Д64
DOI: 10.24412/2072-8042-2023-8-7-21

Сергей Иванович ДОЛГОВ,

доктор экономических наук, профессор,
Всероссийская академия внешней торговли
(119285, Москва, Воробьевское шоссе, 6А) -
научный руководитель Академии,
E-mail: info@vavt.ru;

Наталья Юрьевна КОНИНА,

доктор экономических наук, профессор,
МГИМО МИД России
(119454, Москва, пр. Вернадского, 76) - заведующая
кафедрой менеджмента, маркетинга и ВЭД
E-mail: nkonina777@gmail.com
ORCID 0000-0002-1186-7596 SCOPUS ID 57202468228

Юрий Анатольевич САВИНОВ,

доктор экономических наук, профессор,
Всероссийская академия внешней торговли
(119285, Москва, Воробьевское шоссе, 6А),
профессор кафедры международной торговли и
внешней торговли Российской Федерации
E-mail: Yuriy_Savinov@vavt.ru

Аннотация

Сохраняющиеся высокие темпы роста экономики стран Азии делают их очень привлекательным рынком для компаний-производителей и торговых фирм. Спрос покупателей в этих странах быстро растет. Но возможность воспользоваться этими возможностями доступна только компаниям, которые учитывают специфику потребителей в этих государствах, глубокие различия в экономике стран азиатского региона. Для успеха в развитии экспорта наиболее важными представляются методы расширения сбыта, учитывающие специфику работы с высоким разнообразием потребителей, особенности доставки проданного товара до склада покупателя, использование новых методов электронной коммерции и наличие высококвалифицированных специалистов по сбыту.

Ключевые слова: экспорт, специфика рынков стран Азии, адаптация номенклатуры экспорта, спрос импортеров, логистика, нехватка специалистов.



Market Entry Strategy in Asian Countries

Sergey Ivanovich DOLGOV,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Russian Foreign Trade Academy
(119285, Moscow, Vorobëvskoe shosse, 6A) - Chief Research Officer, E-mail: info@vavt.ru;*

Natalia Yurievna KONINA,

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
MGIMO-University (76, Vernadskogo Prosp., Moscow, 119454), Head of the Department of
Management, Marketing and FEA, E-mail: nkonina777@gmail.com
ORCID 0000-0002-1186-7596 SCOPUS ID 57202468228;*

Yuri Anatolievich SAVINOV,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Russian Foreign Trade Academy
(119285, Moscow, Vorobëvskoe shosse, 6A), Department of international trade
and foreign trade of RF - Professor, e-mail: Yuriy_Savinov@vavt.ru*

Abstract

Since the Asian economies continue to enjoy high growth rates their markets are very attractive for manufacturing and trading companies. The demand in these markets is growing rapidly. To take advantage of these opportunities, companies should take into consideration characteristics and requirements of consumers in these countries, deep differences in the economies of the Asian region. Success in improving exports depends on the sales growth strategies that take into account the specifics of working with a wide variety of consumers, of delivering the goods to the buyer's warehouse, the use of new e-commerce models and the availability of highly qualified sales specialists.

Keywords: export, specifics of Asian markets, adaptation of the export nomenclature, demand of importers, logistics, shortage of specialists.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ РАЗВИТИЯ ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Дифференциация номенклатуры продаж для удовлетворения спроса различных слоев потребителей. Анализ экономики стран Азии представляет достаточно пеструю картину. Выявленное разнообразие распространяется на экономику, демографию и политику. Индия, например, исторически долгое время проводила протекционистскую политику, в результате которой государство контролировало отдельные сегменты предпринимательства и иностранные инвестиции в стране. По-прежнему не допускается участие прямых иностранных инвестиций в розничный сектор в размере 100%. В результате, в то время как международные рознич-

ные сети быстро развиваются в Южной Корее и Японии, в Индии на их долю по-прежнему приходится менее 25% продаж. Многонациональные компании, такие как Amazon, работают в Индии исключительно по модели онлайн-торговли. На отдельных рынках потребительских товаров фирмы-экспортеры не могут создавать свои собственные склады или вести розничные операции. Налогообложение розничных продаж ограничивает компании в создании крупных логистических фирм, работающих в разных штатах.¹

Различия в инфраструктуре азиатских стран объективно заставляют компании экспериментировать с альтернативными путями выхода на рынок. Рынки таких стран, как Япония, Южная Корея и Сингапур, с превосходной инфраструктурой, обеспечивающей экономию за счет масштаба торговых операций, функционируют в современной торговой среде. Напротив, в таких странах, как Индия и Индонезия, быстрый рост населения, менее спланированная урбанизация и недостаточно развитая инфраструктура привели в значительной степени к распределенной торговой среде, где большая часть продаж осуществляется через небольшие семейные торговые точки, обслуживаемые «мамой и папой», многоуровневыми распределительными сетями с высокими затратами на логистику. На рынках некоторых других стран (Китай, Малайзия и Таиланд) существуют как малые и средние фирмы, так и крупные компании, действующие в рамках страны в целом.

В странах Азии выявляются глубокие культурные и религиозные различия, требующие тщательной адаптации со стороны производителей. Например, необходимо учитывать, что, например, в Индонезии население почти полностью исповедует ислам (90%), на Филиппинах более чем на 80% населения являются католиками, а в Китае более чем 95% буддисты. Индия на 80% состоит из индуистов со значительным и активным мусульманским, сикхским и христианским меньшинствами.

При разработке фирменной стратегии компании должны учитывать внутрирегиональные различия и их влияние на предпринимательскую деятельность.² В месяцы Рамадана, например, товары, которые апеллируют к религиозным чувствам мусульман, демонстрируют значительный скачок продаж, в то время как изготовители средств производства и автомобилей в Индии ждут праздника «Дивали» (фестиваль огней, характеризующий «победу огня над тьмой»), чтобы запустить крупные рекламные акции. Китайский Новый год, отмечаемый каждый февраль, практически сдерживает перевозку товаров на дальние расстояния, вынуждая компании накапливать запасы для удовлетворения спроса в праздничный период. Наконец, из-за того, что не существует единого языка, объединяющего Азию, а по-английски говорят и понимают немногие регионы, компании вынуждены настраивать маркировку своей продукции и рекламные акции в соответствии с требованиями местного языка.³



Покупательская масса в странах Азии высоко дифференцирована по доходам, что вынуждает продавцов организовывать рекламу для каждого сегмента населения и одновременно удовлетворять спрос всех слоев населения. Поэтому при выпуске товара компании варьируют различными характеристиками и ценами, чтобы с виду одинаковые товары могли быть доступными для всех слоев покупателей по цене. Одним из методов здесь может быть подсчет коэффициента корреляции Спирмена и выявление различий в номенклатуре спроса и номенклатуре предложения.

Компании, добившиеся успеха на рынке, активно применяют выбранную коммерческую стратегию на азиатских рынках. Например, одна компания, продающая стиральные порошки, предлагает стиральный порошок с определенным товарным знаком по цене 0,50 долл. /кг, и одновременно порошок со схожими характеристиками, но под другим товарным знаком, по цене 2,50 долл. /кг. Производитель автомобилей, чья самая популярная модель стоила 15 000 долларов США, выпустил не менее популярную модель всего за 5 000 долларов, индийская часовая компания Titan разработала стратегию своего бренда в соответствии со стратегией сегментации клиентов.⁴ В свое время подобную стратегию применила российская фирма-экспортер часов, выпустившая на экспорт модель консервативного вида специально для лиц пенсионного возраста.⁵

Эти альтернативные бизнес-модели, часто используемые в одной и той же компании, опираются на очень разные цепочки поставок. Цепочки поставок с низкими издержками поддерживают большие объемы продаж продукции для массового рынка с большим акцентом на цены изделий, в то время как гибкие цепочки поставок имеют целью поставку товаров премиум-класса, продажа которых подразумевает предоставление услуг с высокой стоимостью. Компании, которые ведут бизнес в Азии, должны вырабатывать стратегии цепочки поставок, направленные на конкуренцию по всему ценовому портфелю.

АДАПТАЦИЯ МЕТОДОВ ВЫХОДА НА РЫНОК К СПЕЦИФИКЕ МЕСТНЫХ УСЛОВИЙ

Транснациональные компании, работающие на азиатских рынках, используют методику тройственного подхода к стратегическому планированию (S&OP – Sales and operations planning). По существу данная стратегия предполагает полный контроль над процессами производства и сбыта, использование по выражению экспертов «диспетчерской вышки» в каждой стране для создания гибкой цепочки поставок и планирования продаж. В рамках этой модели межфункциональная группа наиболее опытных экспертов фирмы контролирует различные аспекты цепочки поставок, такие как спрос, производство, инвентаризация и логистика, они работают вместе для выявления и решения проблем в организации поставок, производства и продаж.

Процесс тройственного подхода к стратегическому планированию предполагает несколько последовательных этапов: (консолидация исходных фактических данных по результатам деятельности компании на основе данных от отделов продаж, маркетинга, финансов, закупок, производства, складской логистики и сбыта; оценка и расчет спроса на каждый вид товара, производимый компанией; ограничение прогнозируемого спроса с позиции коммерческого подразделения и логистики – сколько и где действительно можно продать; сравнение полученного спроса с возможностями производства и закупок; выработка согласованного между специалистами плана).⁶

Очень важным в концепции S&OP является организационный момент: процесс скользящего планирования предполагает регулярное проведение интерактивных встреч. В рамках этих встреч – как правило, ежемесячных – ключевые участники процесса (представители различных подразделений) обсуждают заранее подготовленные версии своих расчетов, синхронизируют усилия и приходят к единому варианту плана продаж, закупок, производства и сбыта на следующий период планирования (не превышающий 18 месяцев). Чтобы прийти к компромиссу, участники встречи могут, в частности, обсуждать альтернативы с точки зрения производства и отказываться от одних товарных позиций в пользу других.

На зрелых рынках, таких как Южная Корея и Сингапур, предлагаемые к сбыту товары сегментируются на основе прибыли и ресурсов оборотного капитала, а еженедельные совместные совещания по планированию с розничными торговцами организуются для обеспечения прозрачности спроса и предложения. Однако на растущих рынках, таких как Таиланд и Индонезия получило широкое распространение планирование на основе единиц складского учета SKU (stock keeping unit). Это уникальный код, по которому в торговой сети определяют количество конкретных единиц товара в магазине или на складе. Он нужен для того, чтобы товар можно было легко отыскать или отследить его перемещение.

Следует отметить, что в странах Юго-Восточной Азии, где рынок каждой страны относительно невелик, компания-экспортер стремится добиться экономии за счет регионального производства, которое поддерживается планированием как на региональном и на национальном уровне, а также внутривосточными пунктами корпоративного управления (упомянутыми выше «диспетчерскими вышками»). Это позволяет компании обеспечить 96-процентное покрытие спроса предложением и в то же время сократить запасы на 40%, не влияя на время выполнения заказа или удобство обслуживания.⁷

Аналогичная сегментация артикулов производится поставщиками ряда других товаров, например, автомобильных деталей (в Индии). Здесь используется подход «диспетчерской вышки» для отслеживания меняющегося спроса на продукцию в условиях волатильности рынка и нехватки отдельных товаров. В результате было выявлено, что уровень поставок «вовремя и в полном объеме» повысился с 68% до 82% без какого-либо увеличения уровня запасов.⁸



Использование электронной коммерции. С начала 2000-х годов компании-продавцы разработали и предложили на рынок относительно новые модели доставки товаров, которые оказали большое влияние на модификацию цепочек поставок в Азии. Взрывной рост электронной коммерции, например, превратил Интернет из источника информации о продуктах и услугах в способ их продажи. Хотя такие каналы уже считаются важным аспектом ведения бизнеса в странах с развитой экономикой, цифровые рынки B2C также начинают бурно развиваться в странах Азии, экономика которых все еще находится в процессе становления, по мере роста проникновения Интернета в жизнь населения. Интернет создает удобства покупателям при покупке товаров. Более 65% респондентов в Индии и 40% в Китае готовы доплачивать за удобство.²

Около 26% пользователей Интернета в Азии, находящиеся в возрастной группе 25-30 лет, используют Интернет для покупки товаров, и ожидается, что к 2025 году эта цифра вырастет до 60%. Потребители в Азии все чаще выходят в Интернет с помощью индивидуальных электронных приборов, таких как мобильные телефоны и планшетные компьютеры, и все больше людей полагаются на социальные сети для принятия обоснованных решений о покупке. Не только специализированные интернет-магазины, но и традиционные розничные продавцы используют электронную торговлю в качестве важнейшего компонента своих бизнес-операций на развивающихся рынках. Такие многоканальные подходы к доставке продуктов, наряду с распространением использования единиц складского учета (SKU), о которых говорилось выше, вынуждают менеджеров цепочек поставок разрабатывать новые стратегии доставки товаров в странах Азии.

Одной из самых больших проблем при создании каналов электронной коммерции остается управление «внутренней» цепочкой поставок. Для многих предприятий электронной коммерции необычайно сложно управлять процессом продаж и доставок товаров покупателям из-за большого количества единиц складского учета и поставщиков, которыми розничный продавец должен управлять. Надежность и гибкость этих поставщиков не растут такими же темпами, как спрос, поэтому розничным предприятиям электронной коммерции часто приходится внедрять более надежные методы управления поставками, чем традиционным розничным предприятиям. Например, компания Homeplus (предприятие транснациональной корпорации Tesco в Южной Корее), открыло виртуальные магазины на станциях сеульского метро, используя электронную коммерцию, чтобы выделиться среди конкурентов. В результате, например, стены станции метро Seonreung в центре Сеула стали украшенными рекламой более чем 500 наиболее популярных товаров. Изображения включают штрих-коды, которые клиенты могут сканировать с помощью приложения на своих смартфонах, чтобы заказать доставку к подъезду своего дома. Новый бизнес оказался успешным, так как виртуальные магазины создали новый сегмент спроса, который был удовлетворен уже хорошо налажен-

ной цепочкой поставок компании. Эта история успеха побудила китайский интернет-магазин открыть свои первые виртуальные магазины в Шанхае.

Другие компании используют свои каналы электронной коммерции не только для доставки товаров, но и для повышения качества услуг, предлагаемых их традиционными каналами продаж. Например, азиатский производитель мотоциклов позволяет клиентам выбирать функции настройки покупаемого товара, такие как варианты сидений и аксессуаров онлайн. Эта информация отправляется дилерам, которые подбирают соответствующие детали, чтобы клиенты могли забрать готовые к эксплуатации настроенные мотоциклы после очень короткого времени доставки.

ОРГАНИЗАЦИЯ ДОСТАВКИ ТОВАРА ПОКУПАТЕЛЮ

Необходимость решения проблем логистики. Существенное влияние на выработку корпоративных стратегий оказывает фактор роста урбанизации населения. По оценкам консультационной компании McKinsey Global Institute (MGI) ныне более 4 миллиардов человек во всем мире являются городскими жителями, причем 80% из них – в развивающихся странах. Этот новый городской потребительский класс, по оценкам, будет больше тратить на жилье, отдых, здравоохранение и потребительские товары. В свою очередь, это повысит спрос на создание сложных цепочек поставок, имеющих целью более высокий уровень обслуживания клиентов, более быструю доставку товаров. При этом, хотя население городских центров растет в шесть раз быстрее, чем в сельских, это увеличение не ограничивается городами первого и второго уровня. Например, в Китае, Индонезии и Индии основной рост наблюдается в небольших городах, расположенных в отдаленных районах. Таким образом, демографические и социальные тенденции в этих странах указывают на то, что в существующих городах население станет более плотным, с альтернативными вариантами торговли, такими как современная розничная торговля и электронная коммерция.

Эта тенденция имеет несколько следствий для модификации цепочек поставок. Во-первых, растущие ожидания в отношении услуг сделают доставку товара на финальном участке «последней мили» гораздо более важным. Например, сегодня азиатский семейный магазин нередко работает с 60-80-процентным уровнем наличия товаров на полках по сравнению с 99% в развитых странах. Достижение более высокого уровня обслуживания потребует сложного управления «последней милей», включая отслеживание заказов и поставок в режиме реального времени, а также оптимизацию маршрутов и загрузки транспортных средств.

Во-вторых, увеличение потребления в крупных городах создает возможности для деятельности сторонних логистических компаний (3PL), которые специализируются на логистике последней мили. Эти компании обычно начинают операции с нескольких ключевых клиентов, но превращаются в агрегаторов, обслуживаю-



щих нескольких производителей и розничных продавцов в одном районе. Сегодня в Индии относительно мало крупных логистических компаний; большая часть логистической деятельности осуществляется местными перевозчиками. Это может измениться по мере роста городов и клиентов, требующих высококачественного обслуживания.

В-третьих, наличие нескольких вариантов выхода на рынок в одних и тех же городах будет способствовать развитию различных моделей логистики «последней мили». Современные компании розничной торговли, которые стремятся повысить свою конкурентоспособность, намерены работать с большим числом клиентов. В то же время относительно малые розничные продавцы, делающие упор на низкие цены для клиентов, будут по-прежнему ориентироваться на снижение затрат и будут искать недорогие модели доставки. Одной из таких инновационных (и уникальных для Индии) моделей распределения медицинских услуг является модель ERC Eye Care Center, которая предлагает доступную и качественную офтальмологическую помощь через свои центры лечения зрения, вспомогательные клиники и узловую больницу в северо-восточном штате Ассам и близлежащих районах. В рамках своих усилий по устранению текущих недостатков системы офтальмологической помощи в регионе компания планирует расширить свою звездообразную модель по всему Ассаму, чтобы предложить жителям в малообеспеченных районах доступ к недорогим консультациям, очкам и офтальмологическим услугам. В соответствии с этой моделью компания поддерживает большие объемы запасов лекарств и принадлежностей в своих центрах, а небольшие запасы – в точках обслуживания, расположенных на относительно большом расстоянии от центров.

Наконец, рост потребления в сельской местности будет стимулировать сегменты растущего спроса и предоставление услуг доставки через центры распределения. Подобные модели предполагают, чтобы производитель продавал их сельскому дистрибьютору, который затем перепродает их розничным торговцам, разбросанным по 10-15 сельским поселениям. Небольшие масштабы и удаленность этих розничных продавцов требуют наличия специальных видов транспорта. Это может привести к агрегированию процесса продаж товаров разных производителей.

Компании по производству потребительских товаров, такие как Unilever, ITC и Eveready, разработали первые такие модели распределения в сельской местности в Индии, и продолжают внедрять инновации для удовлетворения растущего спроса в сельской местности. Компания Unilever, например, использует модель «Шакти Амма» (буквальное значение – «женщина, наделенная полномочиями») для охвата небольших сельских поселений, которые иначе она не могла бы обслуживать напрямую. Продавец компании на районном уровне часто назначает женщин-предпринимателей в сельской местности. Они выбирают небольшое количество товаров у компаний оптовой торговли, а затем перепродают их мелким розничным торговцам.

Важность выбора эффективной логистики. Сложность логистики «последней мили» на многих азиатских рынках неизбежно приводит к более высоким затратам по доставке товаров, и эти затраты в последние годы усугубляются растущими ожиданиями в отношении обслуживания и другими факторами, такими как увеличение затрат на топливо, аренду недвижимости и рабочую силу. В результате для большинства отраслей расходы на логистику в процентах от выручки в странах Азии значительно выше, чем в Европе или США.

Чтобы затраты на логистику не снизили прибыль торговых компаний менеджеры, ответственные за использование схем поставок, стремятся использовать инструменты оптимизации деятельности, таких как сетевое планирование, выбор транспортных средств и планирование маршрутов, с целью повысить эффективность операций по логистике.

Такой подход может привести к значительному снижению затрат. Например, одна китайская компания – поставщик логистических услуг добилась экономии 5% своих транспортных расходов, реорганизовав свою сеть. Имея более 130 точек складирования и около 600 маршрутов по всему Китаю, компания решила применять прогнозы спроса по маршрутам и использовать расширенное сетевое моделирование, чтобы сбалансировать затраты с доходами от предоставления услуг. Фирма ежемесячно пересматривала и корректировала свои планы линейных перевозок, и в результате ей удалось превратить свою логистическую сеть в важный источник конкурентного преимущества.

НЕОБХОДИМОСТЬ РЕШЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОБЛЕМ

Стремление снизить уровень коммерческих рисков. Большинство внешнеэкономических стратегий корпораций предполагают переход от продажи к созданию собственного производства в принимающих странах. Большинство многонациональных компаний начали свой азиатский бизнес, рассматривая эти рынки как географические возможности расширения продаж брендов, которые они продавали в развитых странах. Поэтому их первые бизнес-модели предусматривали установление путей выхода на рынки Азии и продажу продукции, произведенной в Северной Америке или Европе. Эти модели очень скоро были модифицированы бизнес-моделями, включающими организацию производства в странах-импортерах.

Появление особых промышленных зон, созданных государством, например, в Китае, Индонезии, Малайзии, Индии, в сочетании с местным сырьем и квалифицированной рабочей силой подготовили почву для переноса производства в ближнее зарубежье. Например, за первые шесть месяцев 2012 года розничные продажи производителя мотоциклов Harley-Davidson в Азиатско-Тихоокеанском регионе выросли на 16,5%. Недавно компания решила открыть завод в Индии, первый завод за пределами США.



Следующий этап стратегии внешнеэкономической деятельности включает передачу нематериальных активов (технологии). Чтобы лучше понять азиатских потребителей и иметь возможность предлагать товары и услуги, специально разработанные для них, многие компании создают в Азии центры исследования поведения потребителей, центры научных исследований и разработок (НИОКР) и институты обучения менеджеров специфике лидерства. Одна британская компания недавно открыла центр развития менеджмента в Сингапуре – это уже второй подобный центр компании за пределами Европы.

Руководители цепей поставок в целом признают, что за последние несколько лет риск в их цепях поставок значительно увеличился из-за сокращения экономических циклов, усиления геополитической напряженности в развивающихся странах и непредсказуемых стихийных бедствий. Например, наводнение в Таиланде в 2012 году вызвало хаос в цепочке поставок японских компаний, занимающихся высокими технологиями и электроникой, с производственным присутствием в Юго-Восточной Азии. Производители оригинального автомобильного оборудования в Индии столкнулись с 50-процентным падением объемов продаж в 2013 году, при этом в некоторых сегментах объемы продаж снижались в течение восьми кварталов подряд из-за преобладающей экономической неопределенности.

Для снижения рисков коммерческой деятельности корпорации указывают на необходимость так называемого кросс-организационного подхода, который включает в себя упреждение учета «шоков» за счет организации раннего их обнаружения с помощью соответствующих триггерных точек, реагирования в режиме реального времени с помощью заранее определенных сценариев с четко определенными обязанностями для получения конкурентного преимущества. Несколько компаний в Азии уже приняли эти модели. Например, японская компания Honda стандартизировала свои процессы для всех моделей автомобилей и ускорила реакцию на изменения в ассортименте моделей, заказанных дилерами, а американская фирма P&G разработала необходимую инфраструктуру для обеспечения быстрого реагирования на изменения рыночных условий.

Проблема поиска квалифицированных менеджеров. Одна из проблем разработки и реализации корпоративных стратегий внешнеэкономической деятельности заключается в необходимости поиска квалифицированных менеджеров. Опрос, проведенный консультационной компанией Towers Watson во многих государствах, например, показал, что спрос на специальные знания в организации цепочек поставок растет быстрее, чем ведется обучение таких специалистов. Например, в Индии спрос на управляющих складскими помещениями превышает предложение. Согласно исследованию Технологического института Южной Альберты в Канаде, западные страны выпускают на 50 процентов больше выпускников цепочки поставок на душу населения, чем Индия.⁴

Компании творчески решают проблему несоответствия между спросом и предложением специалистов по цепочке поставок. Некоторые из них обучают специалистов по производству и финансам, которые имеют некоторый опыт работы в области логистики или планируют занять руководящие должности в функции цепочки поставок. Другие создают «партнерство в области знаний» с академическими учреждениями, чтобы научить студентов решать проблемы и изучать передовой опыт. Многие компании разрабатывают привлекательные предложения о работе на своей фирме, в том числе привлекательную карьеру, ранний опыт руководства и кросс-функциональное воздействие, чтобы привлечь дефицитных специалистов.

Транснациональные компании имеют преимущество в виде дополнительного рычага, который помогает им решить проблему поиска квалифицированных менеджеров: международные переводы специалистов фирмы из одной страны в другую. Компании Китая нанимают большое количество менеджеров из США (23%) и Западной Европы (12%).⁵ Иностранцы специалисты часто приглашаются возглавлять функции руководителей цепочек поставок в Индонезии.

Это подтверждает тот факт, что в Азии существует острая необходимость в упреждающем решении этой проблемы. Одним из способов сделать это может быть использование государственно-частных партнерств, которые могут помочь в обучении дипломированных специалистов по цепочке поставок.

Выработки стратегии, ориентированной на расширение деятельности в странах Азии. Азия долгое время была континентом контрастов, включающего разнообразные регионы: от относительно более развитого кластера Северной Азии до разнообразных стран Южной и Юго-Восточной Азии. Экономическое неравенство, демографические и культурные различия, относительно низкий уровень потребления, плохая инфраструктура и сложные законы традиционно затрудняли здесь перенос успешных американских и европейских моделей цепочки поставок.

Сегодня Азия находится на переломном этапе, когда растущая экономика, рост благосостояния, повышение осведомленности потребителей и привлекательный образ жизни приводят к резкому увеличению потребления брендовых товаров и услуг. Глобальные компании с амбициозными бизнес-планами предусматривают повышение доли значимости стран этого региона в объеме продаж.

Тем не менее, проблемы разнообразия потребителей и сложности цепочки поставок все еще остаются очень важными, что делает бизнес в Азии одновременно как захватывающим, так и обескураживающим.

Особенностью рекомендаций консультационных компаний для начинающих экспортеров в этот регион является совет отказа от конкуренции по цене.⁹ Конкурировать по этому показателю с поставщиками из Китая, Камбоджи и Вьетнама невозможно. Эти страны не только имеют огромный резерв дешевой рабочей силы, но, благодаря географической близости, они также могут предложить более



короткие сроки доставки с более низкой стоимостью. В более выигрышном положении могут оказаться компании, которые стремятся конкурировать по уровню качества и субъективно оцениваемой полезности товара. Именно поэтому наличие бренда является ключевым важным фактором для любой компании, стремящейся экспортировать свою продукцию в Азию.

Хотя вокруг «упадка Запада» много шумихи, азиатские потребители в целом считают западные товары более качественными и ценными, чем местные бренды (за исключением японских и корейских товаров). Поэтому распространенная тактика заключается в том, чтобы просто эксплуатировать имидж страны, в которой производится продукция компании-экспортера. Слова на этикетке товара «Сделано в Италии» или «Сделано во Франции» может придать относительно высокий статус продукту, даже если это не известный бренд.

Проблемы выбора покупательского сегмента. Существуют различные способы поиска покупателей в странах Азии. Начинаящая компания-экспортер обычно собирает информацию о том, на каких покупателей она намерена ориентироваться. Следует учитывать, что крупные компании продают товары в глобальном масштабе, но достижение успеха вполне возможно при ориентации на местные магазины и веб-сайты электронной коммерции.

В работе по определению покупательского сегмента целесообразно сузить поиск до конкретных городов и районов. Если экспортер намерен продавать, например, перчатки ручной работы, то поиск на торговой площадке Google быть сформулирован примерно так: «магазины зимней одежды, Осака, ... район». Компании, которые уже доминируют в поисковых системах по основным ключевым словам, таким как «зимняя одежда», скорее всего, будут получать предложения почти ежедневно. Практика показала, что многие экспортеры стремятся выглядеть для покупателей «местными».

Азия – большой и разнообразный континент. В нем есть высокоразвитые страны, такие как Япония и Сингапур, а также относительно недостаточно развитые в промышленном отношении страны, такие как Камбоджа, Вьетнам и некоторые другие. Продажа в развивающиеся страны – это серьезная задача, особенно для большинства малых предприятий. Поэтому фирмы-консультанты предлагают начать с приложения усилий на отдельные регионы, включая следующие страны и регионы Япония, Республики Корея, Сингапура, Гонконга (Китайская Народная Республика).¹⁰

Стремление продавать товары в материковый Китай часто сопряжено с некоторыми трудностями, поскольку в частности средней и малой компании-экспортеру относительно сложно получить доступ к этому рынку. Импорт в Китай требует оформления большого числа документов. Существует возможность начать экспорт в отдельные города, например, в Шанхай, Шэньчжэнь, Гуанчжоу и Пекин, хотя это предполагает решение ряда проблем по доступу на рынок.

Основным препятствием при поиске потенциальных покупателей в Азии является знание языка. Уровень владения английским языком в азиатских странах, таких как Япония и Южная Корея, относительно низок (за исключением Гонконга и Сингапура). Кроме того, необходимо учитывать специфику спроса покупателей. Практика показала, что некоторые компании упускают возможности для бизнеса, если не адаптируете свою стратегию к местным условиям.¹¹

Многие компании придерживаются варианта поиска посредника, сотрудники которого свободно говорят на языке страны, на которую ориентируется экспортер. Хороший посредник обладает менеджерами, владеющими японским, китайским и корейским языками, которые к тому же владеют способами работы на местных сайтах, таких сайтах, как Odesk и Elance¹². Однако нужно учитывать, что эти посредники не являются экспертами по всем товарам и рассматриваемым рынкам. Чтобы восполнить этот пробел, желательно установить четко определенные бизнес-процессы и предоставить посреднику все необходимые материалы для продаж (например, брошюры в формате PDF). Для того чтобы уменьшить неопределенность, желательно четко указать точные цены для различных партий продаваемого товара, время доставки (в разные страны), условия оплаты, условия доставки и условия замены дефектных или поврежденных товаров.

При выработке коммерческих характеристик экспортной стратегии рано или поздно возникает вопрос – а нужно ли регистрировать компанию в стране, в которую экспортер намерен развивать продажи? Экспортер вполне может получать платежи на свой существующий корпоративный счет и продавать там, где он находится. Однако, если продажи растут, возможно выгоднее будет создать местную компанию, поскольку покупателям будет удобнее платить местной компании, и этот единственный фактор может выделить начинающего экспортера среди конкурентов и, в целом, оказать большое влияние на рост продаж в Азии.

Рассматривая формы и методы выхода на азиатские рынки важно учесть опыт экспортеров, которые перед выходом на новый рынок тщательно изучают информацию по нему, опыт конкурентов и посредников, определение форм и методов экспорта самостоятельно или через посредников, возможности продажи лицензии, создание собственного торгового представительства или производства в стране импорта.



ПРИМЕЧАНИЯ:

¹ Dutta Summit Winning strategies for emerging markets in Asia - <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/winning-strategies-for-emerging-markets-in-asia>

² National Export Strategy Report - <https://www.trade.gov/national-export-strategy>

³ Oliver Tonby, Jonathan Woetzel Decoding the value and performance of corporate Asia - <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-asia/future-of-asia-podcasts/decoding-the-value-and-performance-of-corporate-asia>

⁴ Dutta Summit Winning strategies for emerging markets in Asia - <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/winning-strategies-for-emerging-markets-in-asia>

⁵ The rise of Asian corporations. The future of Asia: Decoding the value and performance of corporate Asia - <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-asia/topics/companies-in-asia>

⁶ Воронин С. Лебедь, рак и щука: концепция планирования продаж и операций - <https://vc.ru/services/586850-lebed-rak-i-shchuka-koncepciya-planirovaniya-prodazh-i-operaciy>

⁷ Dutta Summit Winning strategies for emerging markets in Asia - <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/winning-strategies-for-emerging-markets-in-asia>

⁸ Dutta Summit Winning strategies for emerging markets in Asia - <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/winning-strategies-for-emerging-markets-in-asia>

⁹ Exporting to asia for small businesses - <https://www.saporedicina.com/english/exporting-to-asia-for-small-businesses/>

¹⁰ Riad A. Ajami Corporate Global Strategies for Asia-Pacific Enterprises: In Between Synergy and Decoupling - <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10599231.2020.1824521>

¹¹ Corporate strategy. Electrification plans by original equipment manufacturers (OEMs) - <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2023/corporate-strategy>

¹² Upwork Global Inc., ранее Elance-oDesk, – американская платформа для фриланса со штаб-квартирами в Санта-Кларе и Сан-Франциско (Калифорния, США). Компания была образована в 2013 году как Elance-oDesk, после слияния Elance Inc. и oDesk Corp. Впоследствии, в 2015 году, объединенная компания была переименована в Upwork. В 2017 году у Upwork было более двенадцати миллионов зарегистрированных фрилансеров и пять миллионов зарегистрированных клиентов. Фрилансер – свободный работник, то есть самостоятельный предприниматель, действующий на свой страх и риск. Термин фрилансер обычно приписывается В. Скотту (используется в романе «Айвенго» (1819) для описания средневекового наёмного воина, букв. «вольного копейщика» (lance – рыцарское копье). Фрилансер чаще всего сам предлагает свои услуги – на специализированных онлайн-ресурсах, через газетные объявления или пользуясь «сарафанным радио», то есть личными связями. Рынок фриланс-услуг в настоящее время уже достаточно развит в индустриальных странах и стремительно развивается во всём мире, привлекая всё новых участников как со стороны исполнителей, предлагающих свои услуги, так и со стороны частных лиц и организаций, готовых к внештатному сотрудничеству часто на удалённой основе. / Фрилансер - <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%80%D0%B8%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%B5%D1%80>

БИБЛИОГРАФИЯ:

Воронин С. Лебедь, рак и щука: концепция планирования продаж и операций @@ Voronin S. Lebed', rak i shhuka: koncepciya planirovaniya prodazh i operacij - <https://vc.ru/services/586850-lebed-rak-i-shhuka-koncepciya-planirovaniya-prodazh-i-operacij>

Фрилансер @@ Frilanser - <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%80%D0%B8%D0%B%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%B5%D1%80>

Corporate strategy. Electrification plans by original equipment manufacturers (OEMs) - <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2023/corporate-strategy>

Dutta Summit Winning strategies for emerging markets in Asia - <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/winning-strategies-for-emerging-markets-in-asia>

Exporting to Asia for small businesses - <https://www.saporedicina.com/english/exporting-to-asia-for-small-businesses/>

Future of regional cooperation in Asia and the Pacific. Edited by Bambang Susantono and Cyn-Young Park. Asian development bank. November 2020. 2020 Asian Development Bank 6 ADB Avenue, Mandaluyong City, 1550 Metro Manila, Philippines.- 676 p.

How to successfully expand your business into Asia. - <https://www.acclime.com/insights/how-to-successfully-expand-business-into-asia/>

Kiechel W. Corporate Strategy for the 1990s // Fortune. -N.Y., 1988.-Vol.117, N.5. -p.16-21.

Michael Palmer Corporate Strategies for Asia Pacific Companies in Dealing with Europe's Single-Integrated Market // Журнал Пенгурсан 15(1996) 27-43

National Export Strategy Report // <https://www.trade.gov/national-export-strategy>

Plant S., Ilan Y. The Optimal Degree of Diversification in High Technology Firms // R.D.A. Management. -Oxford, 1987. - Vol.17, N.3.-p.201-206.

Riad A. Ajami Corporate Global Strategies for Asia-Pacific Enterprises: In Between Synergy and Decoupling // Journal of Asia-pacific Business. Volume: 21, Issue: 4, Pages: 243 - 245-<https://www.scinapse.io/papers/3107155586>

Riad A. Ajami Corporate Global Strategies for Asia-Pacific Enterprises: In Between Synergy and Decoupling - <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10599231.2020.1824521>

Rumelt R.P. Strategy, Structure and Economic Performance. Boston. 1974. 235p.

The rise of Asian corporations. The future of Asia: Decoding the value and performance of corporate Asia - <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-asia/topics/companies-in-asia>

Tonby Oliver, Woetzel Jonathan. Decoding the value and performance of corporate Asia - <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-asia/future-of-asia-podcasts/decoding-the-value-and-performance-of-corporate-asia>

