

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2023.33.24.057

Сравнительный анализ стратегий управления рисками компании при выходе на международный рынок

Ракутуариманана Анджарасу Аина Жан Бенжамин

Магистрант,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
125993, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр., 49;
e-mail: zazahforex@gmail.com

Нгаджоунг Камго Кристиан

Магистрант,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
125993, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр., 49;
e-mail: Christiankamgo996@gmail.com

Хачатурян Михаил Владимирович

Кандидат экономических наук, доцент,
доцент департамента менеджмента и инноваций,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
125993, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр., 49;
e-mail: mkhachaturyan@gmail.com

Аннотация

В статье раскрываются актуальные вопросы для развития современного международного бизнеса, связанные с выходом на новые рынки. Практическая значимость проводимого исследования обусловлена тем, что поскольку компании продолжают расширяться по всему миру, важно иметь глубокое понимание рисков, связанных с выходом на рынок. Анализ в статье проведен на примере компаний Samsung и Xiaomi, которые являются ведущими производителями мобильных телефонов. Особенности их позиционирования, продвижения и выбора стратегии рассматривались на примере рынка в России. В ходе раскрытия выбранной тематики обозначены проблемы и риски компании Samsung, которая выходила на российский рынок в качестве первопроходца. В сравнительной ретроспективе выделены особенности позиционирования компании Xiaomi, которая являлась последователем. Особый акцент сделан на успешных шагах и решениях Xiaomi, благодаря которым ей удалось завоевать значительную долю рынка. По результатам исследования обосновано, что эффективные стратегии управления рисками для выхода компаний на новые рынки должны включать выявление и оценку ключевых рисков, разработку плана по их снижению, а также мониторинг и корректировку плана в случае необходимости.

Для цитирования в научных исследованиях

Ракутуариманана Анджарасу Аина Ж.Б., Нгаджоунг Камго К., Хачатурян М.В. Сравнительный анализ стратегий управления рисками компании при выходе на международный рынок // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 3А. С. 726-734. DOI: 10.34670/AR.2023.33.24.057

Ключевые слова

Выход на рынок, управление рисками, Российская Федерация, Samsung, Xiaomi.

Введение

Выход на новый рынок может оказаться непростой задачей для любой компании, особенно в чужой стране. Это требует обширных исследований, планирования и подготовки, чтобы гарантировать, что компания сможет успешно справляться с уникальными вызовами рынка. Одним из наиболее важных соображений при выходе на новый рынок является управление рисками, поскольку с выходом на рынок связано множество рисков, которые могут негативно повлиять на деятельность компании и ее конечный результат. Эти риски могут включать нормативные препятствия, политическую нестабильность, культурные различия и недостаток местных знаний и опыта.

Нигде это не проявляется так явно, как в Российской Федерации, где рынок характеризуется сложным регулированием, высоким уровнем коррупции и сложной бизнес-средой. Для компаний, желающих выйти на российский рынок, важно иметь комплексную стратегию управления рисками, чтобы снизить эти риски и обеспечить успех.

В этой статье мы рассмотрим стратегии управления рисками, применяемые двумя ведущими производителями мобильных телефонов, Samsung и Xiaomi, при выходе на российский рынок. Samsung - мировой пионер в индустрии мобильных телефонов, работает в России с начала 2000-х годов, в то время как Xiaomi, китайская компания, которая быстро завоевала долю рынка в индустрии мобильных телефонов, вышла на российский рынок в 2017 году. На основе сравнительного анализа стратегий управления рисками двух компаний в этой статье будут рассмотрены преимущества и недостатки того, чтобы быть пионером по сравнению с последователем на российском рынке.

Изучая стратегии, используемые этими двумя компаниями, мы можем получить представление о том, как успешно выйти на российский рынок и другие сложные рынки. Поскольку компании продолжают расширяться по всему миру, важно иметь глубокое понимание рисков, связанных с выходом на рынок, и того, как эффективно управлять этими рисками для достижения долгосрочного успеха. Обзор литературы

Прежде чем углубляться в тематические исследования Samsung и Xiaomi, полезно ознакомиться с существующей литературой по стратегиям выхода на рынок и управлению рисками на развивающихся рынках. В целом, существуют две основные стратегии выхода на новый рынок: стратегия первопроходца или стратегия последователя. Стратегия первопроходца предполагает, что компания первой выходит на новый рынок, в то время как стратегия последователя предполагает выход на рынок после того, как первопроходец закрепился.

В нескольких исследованиях были изучены преимущества и недостатки этих двух стратегий. Одним из главных преимуществ новаторской стратегии является то, что она

позволяет компании занять прочные позиции на рынке и повысить узнаваемость бренда. Однако новаторская стратегия также сопряжена с более высоким уровнем риска, поскольку компания должна ориентироваться в непроверенных водах и может столкнуться с неожиданными проблемами.

Стратегия последователя, с другой стороны, сопряжена с меньшим риском, поскольку компания может извлечь уроки из опыта первопроходцев и избежать некоторых ловушек, с которыми они столкнулись. Однако стратегия последователей также может привести к ослаблению рыночных позиций, поскольку компания может восприниматься как менее инновационная или менее приверженная рынку.

Что касается управления рисками, то в нескольких исследованиях были выявлены ключевые риски, связанные с выходом на рынки развивающихся стран, включая регуляторные риски, политические риски, культурные риски и операционные риски. Эффективные стратегии управления рисками для выхода на рынок должны включать выявление и оценку этих рисков, разработку плана по их снижению, а также мониторинг и адаптацию плана по мере необходимости.

Тематические исследования: Samsung и Xiaomi на российском рынке

Samsung вышла на российский рынок в начале 2000-х годов с целью установления сильного присутствия в стране. Новаторская стратегия компании в России включала значительные инвестиции в маркетинг и рекламу для повышения узнаваемости бренда, а также предложение широкого ассортимента продуктов и ценовых категорий, чтобы привлечь широкую клиентскую базу. Ранний успех Samsung на российском рынке можно объяснить ее долгосрочным стратегическим планированием и инвестициями в местные производственные мощности. Это позволило компании снизить затраты и повысить эффективность цепочки поставок, что привело к большей прибыльности и увеличению доли рынка.

Несмотря на ранний успех Samsung на российском рынке, в последние годы компания столкнулась с рядом проблем. Одной из ключевых проблем была растущая конкуренция со стороны местных и международных конкурентов, таких как Huawei и Apple. Эти компании смогли предложить сопоставимые продукты по конкурентоспособным ценам, что затруднило Samsung сохранение своей доли рынка. Еще одной проблемой был сложный экономический климат в России, который усугубился из-за снижения курса российского рубля. Это привело к снижению покупательной способности российских потребителей, что повлияло на продажи премиальных продуктов Samsung.

Чтобы решить эти проблемы, Samsung сосредоточилась на диверсификации своих продуктовых предложений и расширении каналов онлайн-продаж. Поступая таким образом, Samsung смогла охватить более широкую аудиторию и лучше адаптироваться к меняющимся потребительским предпочтениям. Например, Samsung предлагает ряд смартфонов средней ценовой категории в дополнение к своим премиальным моделям, что помогает компании конкурировать со своими конкурентами. Samsung также инвестировала в местные научно-исследовательские центры, чтобы лучше понять потребности и предпочтения российских потребителей. Это позволило Samsung адаптировать свои продукты таким образом, чтобы они лучше соответствовали требованиям рынка.

Напротив, Xiaomi вышла на российский рынок в 2017 году в качестве последователя, через

несколько лет после того, как Samsung установила сильное присутствие. Однако ориентация Xiaomi на предложение высококачественной продукции по более низким ценам, чем у конкурентов, позволила компании быстро завоевать долю рынка на российском рынке мобильных телефонов. Стремление Xiaomi поставлять доступные по цене и высококачественные продукты нашло отклик у российских потребителей, которые искали оптимальное соотношение цены и качества.

Стратегия Xiaomi в России была сосредоточена на создании сильного онлайн-присутствия за счет партнерских отношений с крупнейшими платформами электронной коммерции. Это помогло компании охватить более широкую аудиторию и расширить свою клиентскую базу. Xiaomi также инвестировала в местные маркетинговые и рекламные кампании, чтобы повысить узнаваемость бренда и создать сильную клиентскую базу. Кроме того, Xiaomi установила партнерские отношения с местными дистрибьюторами и розничными торговцами, чтобы расширить свой охват и повысить эффективность цепочки поставок. Поступив таким образом, Xiaomi смогла лучше обслуживать свою растущую клиентскую базу и получить конкурентное преимущество перед своими конкурентами.

Несмотря на поздний выход Xiaomi на российский рынок, в последние годы компания быстро завоевала долю рынка. Отчасти это происходит благодаря его агрессивной ценовой стратегии и нацеленности на поставку высококачественной продукции. Стремление Xiaomi предлагать доступные по цене высококачественные продукты нашло отклик у российских потребителей, и Xiaomi зарекомендовала себя как ведущий игрок на российском рынке мобильных телефонов.

В заключение отметим, что стратегии Samsung и Xiaomi на российском рынке различаются по срокам и подходу. В то время как новаторская стратегия Samsung предполагала значительные инвестиции в маркетинг, рекламу и местные производственные мощности, ориентация Xiaomi на поставку высококачественных продуктов по доступным ценам и создание сильного присутствия в Интернете позволила компании быстро завоевать долю рынка. Несмотря на проблемы, с которыми столкнулись обе компании в последние годы, Samsung и Xiaomi смогли адаптироваться к меняющимся потребительским предпочтениям и оставаться конкурентоспособными на динамично развивающемся российском рынке.

Сравнительный анализ

При сравнении новаторской стратегии Samsung со стратегией последователей Xiaomi выявляется несколько ключевых различий. Ранний выход Samsung на российский рынок позволил компании укрепить свое присутствие и повысить узнаваемость бренда, что заложило прочную основу для ее будущего роста в стране. Однако ранний успех Samsung также подвергал компанию большому риску, поскольку ей приходилось справляться с вызовами развивающегося рынка, не имея прецедентов для принятия решений.

Стратегия раннего выхода Samsung на российский рынок была построена на нескольких ключевых принципах, которые помогли компании закрепиться на рынке. Одним из этих принципов был акцент на местном производстве, что позволило Samsung снизить затраты и повысить эффективность цепочки поставок. Создав местные производственные мощности, Samsung смогла сократить время и стоимость доставки продуктов из других стран, что было критически важно на рынке с высокой чувствительностью к ценам. Кроме того, местное производство помогло Samsung лучше понять потребности и предпочтения российских

потребителей, что позволило компании разрабатывать продукты, которые лучше соответствовали местным условиям.

Другим ключевым элементом стратегии Samsung в России был акцент на исследованиях и разработках. Samsung вложила значительные средства в изучение местного рынка и определение областей возможностей для роста. Такой подход помог Samsung опередить конкурентов и разработать продукты, которые лучше соответствовали потребностям российских потребителей. Например, Samsung была одной из первых компаний, предложивших смартфоны с двумя SIM-картами в России, что было популярно среди российских потребителей, у которых часто было несколько телефонных номеров.

Несмотря на успех новаторской стратегии Samsung, компания также столкнулась со значительными проблемами на российском рынке. Одной из самых больших проблем было отсутствие инфраструктуры и нормативно-правовой базы для поддержки иностранных инвестиций. Samsung приходилось ориентироваться в сложном и постоянно меняющемся нормативно-правовом поле, что требовало значительных ресурсов и экспертных знаний. Кроме того, рынок был высококонкурентным, и местные компании часто имели преимущество перед иностранными фирмами благодаря своему знанию местных условий и предпочтений.

В отличие от новаторской стратегии Samsung, стратегия последователей Xiaomi в России была построена на более осторожном подходе к выходу на рынок. Подождав несколько лет после выхода Samsung на рынок, Xiaomi смогла оценить рынок и выявить пробелы и возможности, которые она могла бы использовать. Такой подход позволил Xiaomi избежать некоторых проблем, с которыми столкнулась Samsung, и более эффективно сосредоточить свои ресурсы на областях, где она могла бы получить конкурентное преимущество.

Одной из ключевых сильных сторон Xiaomi на российском рынке была ее способность формировать прочные партнерские отношения с местными дистрибьюторами и розничными торговцами. Тесно сотрудничая с этими партнерами, Xiaomi смогла лучше понять потребности и предпочтения российских потребителей и соответствующим образом адаптировать свои продуктовые предложения. Такой подход помог Xiaomi быстро закрепиться на рынке и создать базу лояльных клиентов. Кроме того, партнерские отношения Xiaomi с местными компаниями помогли фирме ориентироваться в сложной нормативно-правовой среде в России, что имело решающее значение на рынке, где соблюдение нормативных требований часто было серьезной проблемой для иностранных фирм.

Несмотря на различия в их стратегиях выхода на рынок, и Samsung, и Xiaomi использовали эффективные стратегии управления рисками для снижения рисков, связанных с иностранными инвестициями. Ориентация Samsung на местное производство, исследования и разработки помогла компании снизить затраты и повысить эффективность цепочки поставок, в то время как партнерские отношения Xiaomi с местными дистрибьюторами и розничными торговцами позволили компании расширить охват и улучшить понимание российского рынка. Обе компании также инвестировали в местные маркетинговые и рекламные кампании, чтобы повысить узнаваемость бренда и создать сильную клиентскую базу.

В заключение, сравнительный анализ стратегий выхода Samsung и Xiaomi на российский рынок подчеркивает важность адаптивности и управления рисками в международном бизнесе. Хотя стратегии как первопроходцев, так и последователей имеют свои преимущества, компании, способные соблюдать баланс между инновациями и осторожностью, с большей вероятностью добьются успеха на новых рынках. Кроме того, инвестиции в местные партнерские отношения, исследования и разработки, а также маркетинговые и рекламные

кампании - все это важнейшие компоненты успешной стратегии выхода на зарубежные рынки. Поскольку компании продолжают расширяться по всему миру, важно понимать уникальные проблемы и возможности, предоставляемые каждым новым рынком, и разрабатывать стратегии, адаптированные к местным условиям.

Одной из ключевых проблем, с которыми сталкиваются иностранные фирмы, выходящие на новые рынки, является необходимость ориентироваться в сложных условиях регулирования. Это особенно верно для развивающихся рынков, где правовая база может быть менее развитой и подверженной частым изменениям. Чтобы добиться успеха на таких рынках, компаниям необходимо инвестировать в местный опыт и выстраивать прочные отношения с местными заинтересованными сторонами, включая правительственных чиновников, отраслевые ассоциации и регулирующие органы.

Еще одной проблемой, с которой сталкиваются иностранные фирмы, является необходимость адаптации своих продуктов и услуг к местным условиям. Во многих случаях предпочтения и потребности потребителей на зарубежных рынках будут существенно отличаться от предпочтений и потребностей на внутреннем рынке компании. Чтобы добиться успеха на новых рынках, компаниям необходимо инвестировать в исследования и разработки и разрабатывать продукты, адаптированные к местным условиям.

В дополнение к этим проблемам иностранные фирмы также должны быть готовы иметь дело с местными конкурентами, которые могут обладать значительным преимуществом с точки зрения местных знаний, связей и опыта. Чтобы эффективно конкурировать на зарубежных рынках, компаниям необходимо развивать глубокое понимание динамики местного рынка и выстраивать отношения с ключевыми местными заинтересованными сторонами, включая клиентов, поставщиков и партнеров.

Несмотря на эти проблемы, существуют также значительные возможности для компаний, которые способны успешно выходить на зарубежные рынки. Например, компании могут извлечь выгоду из доступа к новым клиентам, новым источникам дохода и новым бизнес-моделям. Кроме того, выход на зарубежные рынки может помочь компаниям диверсифицировать источники своих доходов и снизить подверженность экономическим и политическим рискам на их внутреннем рынке.

В заключение, сравнительный анализ стратегий выхода Samsung и Xiaomi на российский рынок подчеркивает важность адаптивности, управления рисками и местных партнерств в международном бизнесе. Хотя стратегии как первопроходцев, так и последователей имеют свои преимущества, компании, способные соблюдать баланс между инновациями и осторожностью, с большей вероятностью добьются успеха на новых рынках. Инвестируя в местный опыт, исследования и разработки, а также маркетинговые и рекламные кампании, компании могут укрепить свое присутствие на зарубежных рынках и воспользоваться многочисленными возможностями, предоставляемыми глобальной экспансией.

Заключение

Тематические исследования Samsung и Xiaomi дают ценную информацию о преимуществах и недостатках того, чтобы быть пионером по сравнению с последователем на российском рынке. В то время как новаторская стратегия Samsung позволила компании установить сильное присутствие и повысить узнаваемость бренда на ранних стадиях, она также подвергла компанию большому риску. Стратегия последователей Xiaomi, с другой стороны, позволила

компаниям перенять опыт Samsung и избежать некоторых проблем, с которыми столкнулся пионер, но, возможно, привела к ослаблению позиций на рынке.

Эффективные стратегии управления рисками для выхода на российский рынок должны включать выявление и оценку ключевых рисков, разработку плана по их снижению, а также мониторинг и адаптацию плана по мере необходимости. И Samsung, и Xiaomi использовали эффективные стратегии управления рисками в своих усилиях по выходу на соответствующие рынки, включая акцент на местном производстве и исследованиях и разработках, партнерские отношения с местными дистрибьюторами и розничными торговцами, а также местные маркетинговые и рекламные кампании.

Поскольку российский рынок продолжает развиваться, производителям мобильных телефонов и другим компаниям, стремящимся выйти на рынок, следует рассмотреть преимущества и недостатки новаторских стратегий по сравнению с последующими, а также разработать эффективные стратегии управления рисками для снижения рисков, связанных с выходом на этот сложный рынок.

Библиография

1. Абитова Г.А., Байдалин Д.А. Стратегия выхода компании на международные рынки // Интернаука. 2022. № 33-2 (256). С. 17-20.
2. Бротерс К.Д., Хеннарт Дж.Ф. Границы фирмы: выводы из исследования режима выхода на международный рынок // Журнал менеджмента. 2007. № 33 (3). С. 395-425.
3. Карелина Е.А. Прикладные аспекты стратегического развития традиционных транснациональных компаний в сегменте розничных продаж // Инновации и инвестиции. 2022. № 2. С. 56-61.
4. Краюшкина Е.А., Кусков А.Н. Алгоритм разработки эффективной стратегии выхода компании на зарубежные рынки // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 4-1 (86). С. 239-242.
5. Ло Ю., Тунг Р.Л. Международная экспансия предприятий с формирующимся рынком: перспектива трамплин // Журнал международных бизнес-исследований. 2007. № 38 (4). С. 481-498.
6. Лыпина К.А. Стратегии предприятия при выходе на внешний рынок // Вестник науки. 2022. Т. 2. № 6 (51). С. 99-105.
7. Хилл К.У., Хван П., Ким У.С. Эkleктичная теория выбора режима международного въезда // Журнал стратегического менеджмента. 1990. № 11 (2). С. 117-128.
8. Шацкая Э.Ш. Стратегические ориентации международных компаний // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2020. № 4 (70). С. 253-257.
9. Miller K. D. A framework for integrated risk management in international business // Journal of international business studies. – 1992. – Т. 23. – С. 311-331.
10. Bing L. et al. Risk management in international construction joint ventures // Journal of construction engineering and management. – 1999. – Т. 125. – №. 4. – С. 277-284.

Comparative analysis of the company's risk management strategies when entering the international market

Jean B. Rakotoarimanana Anjarasoa Aina

Master's Student,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
125993, 49, Leningradskii ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: zazahforex@gmail.com

Christian Ngadjoung Kamgo

Master's Student,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
125993, 49, Leningradskii ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: Christiankamgo996@gmail.com

Mikhail V. Khachaturyan

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Innovation,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
125993, 49, Leningradskii ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: mkhachaturyan@gmail.com

Abstract

The research in economics presented in this article reveals topical issues for the development of modern international business related to entering new markets. The practical significance of this study is that as companies continue to expand around the world, it is important to have a deep understanding of the risks associated with entering the market. The analysis in the article is carried out on the example of Samsung and Xiaomi, which are the leading manufacturers of mobile phones. Features of their positioning, promotion and choice of strategy were considered on the example of the market in Russia. During the disclosure of the chosen topic, the problems and risks of Samsung, which entered the Russian market as a pioneer, were identified. In a comparative retrospective, the positioning features of Xiaomi, which was a follower, are highlighted. Particular emphasis is placed on the successful steps and decisions of Xiaomi, thanks to which it has managed to gain a significant market share. According to the results of the study, it is substantiated that effective risk management strategies for companies entering new markets should include identifying and assessing key risks, developing a plan to mitigate them, as well as monitoring and adjusting the plan if necessary.

For citation

Rakotoarimanana Anjarasoa Aina J.B., Ngadjoung Kamgo C., Khachaturyan M.V. (2023) Sravnitel'nyi analiz strategii upravleniya riskami kompanii pri vykhode mezhdu narodnyi rynok [Comparative analysis of the company's risk management strategies when entering the international market]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (3A), pp. 726-734. DOI: 10.34670/AR.2023.33.24.057

Keywords

Market entry, risk management, Russian Federation, Samsung, Xiaomi.

References

1. Abitova G.A., Baidalin D.A. (2022) Strategiya vykhoda kompanii na mezhdu narodnye rynki [Strategy for the company's entry into international markets]. *Internauka* [Interscience], 33-2 (256), pp. 17-20.
2. Brothers K.D., Hennart J.F. (2007) Granitsy firmy: vyvody iz issledovaniya rezhima vykhoda na mezhdu narodnyi rynok [Firm Boundaries: Insights from a Study of International Market Entry Mode]. *Zhurnal menedzhmenta* [Journal of Management], 33 (3), pp. 395-425.

3. Karelina E.A. (2022) Prikladnye aspekty strategicheskogo razvitiya traditsionnykh transnatsional'nykh kompanii v segmente roznichnykh prodazh [Applied aspects of the strategic development of traditional multinational companies in the retail segment]. *Innovatsii i investitsii* [Innovations and investments], 2, pp. 56-61.
4. Hill K.W., Hwang P., Kim W.S. (1990) Eklektichnaya teoriya vybora rezhima mezhdunarodnogo v"ezda [Eclectic Theory of International Entry Mode Choice]. *Zhurnal strategicheskogo menedzhmenta* [Journal of Strategic Management], 11 (2), pp. 117-128.
5. Krayushkina E.A., Kuskov A.N. (2022) Algoritm razrabotki effektivnoi strategii vykhoda kompanii na zarubezhnye rynki [Algorithm for developing an effective strategy for a company's entry into foreign markets]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economics and Business: Theory and Practice], 4-1 (86), pp. 239-242.
6. Lo Yu., Tung R.L. (2007) Mezhdunarodnaya ekspansiya predpriyatii s formiruyushchimsya rynkom: perspektiva tramplin [International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective]. *Zhurnal mezhdunarodnykh biznes-issledovaniy* [Journal of International Business Research], 38 (4), pp. 481-498.
7. Lypina K.A. (2022) Strategii predpriyatiya pri vykhode na vneshnii rynek [Enterprise strategies when entering the foreign market]. *Vestnik nauki* [Bulletin of science], 2. № 6 (51), pp. 99-105.
8. Shatskaya E.Sh. (2020) Strategicheskie orientatsii mezhdunarodnykh kompanii [Strategic orientations of international companies]. *Uchenye zapiski Krymskogo inzhenerno-pedagogicheskogo universiteta* [Scientific notes of the Crimean Engineering and Pedagogical University], 4 (70), pp. 253-257.
9. Miller, K. D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of international business studies*, 23, 311-331.
10. Bing, L., Tiong, R. L. K., Fan, W. W., & Chew, D. A. S. (1999). Risk management in international construction joint ventures. *Journal of construction engineering and management*, 125(4), 277-284.