**Стратегии международного развития компании**

Анатолий Тимофеевич Зуб, профессор кафедры теории и технологии управления факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова, специалист в области корпоративного управления и стратегического менеджмента.

Международный бизнес во многом схож с национальным бизнесом, однако имеются и существенные различия, которые необходимо принимать во внимание для успешной реализации международных стратегий. Главная проблема — преодоление различий национальных культур, которые проявляются в особенностях ведения дела. В качестве примера можно вспомнить тот факт, что во многих восточных компаниях сильно развита семейственность ведения бизнеса. В отличие от западных стран, где руководители в первую очередь стремятся развить у своего персонала творческий потенциал и стремление к росту, в азиатских компаниях работодатели хотят, как правило, видеть в своем подчинении крайне исполнительных и предсказуемых сотрудников. В крупных корейских компаниях, например, преобладает формальный подход: высшее руководство специально дистанцируется от сотрудников компании, поэтому все вопросы принято решать непосредственно с линейным начальством.

Важнейшей характеристикой национальной культуры, которую необходимо учитывать при ведении бизнеса в стране, является преобладание в культуре индивидуализма или коллективизма. Культуры традиционно делятся на коллективистские или индивидуалистские по господствующим системам ценностей (в зависимости от того, ставится на первое место индивидуальный самоконтроль или общественная солидарность). При таком подходе не только прошлую, но и настоящую российскую культуру, например, очевидно было бы отнести к коллективистскому типу, что сказывается на методах управления компаниями. Для Японии тоже типична коллективистская ориентация: восприятие человека как части группы. В то же время для большинства западных стран характерны независимость личности, стремление к индивидуальному ведению дел, стимулирование личных достижений, самовыражения.

Международный бизнес работает в разных культурах, поэтому одни и те же формальные параметры начала бизнеса (объем привлеченного капитала, численность служащих, производственные фонды, методы стимулирования производительности труда и т. п.) могут в разной культурной среде давать различные результаты. Особенно это различие важно для бизнеса в России и для выхода российского бизнеса на международный рынок, так как опыт международной деятельности здесь ограничен относительно узкими временными рамками.

**1. Причины выбора международных стратегий**

Существует множество причин, почему организация может разрабатывать международный вариант стратегического развития. Известный американский теоретик менеджмента П. Копер (1980) выделил две группы факторов, которые определяют, будет ли для компании привлекательным международный вариант развития бизнеса или нет:

факторы выталкивания. Они порождаются недостатком возможностей для развития бизнеса на местном рынке в связи с низкими ценами на продукцию или ограничениями со стороны правительства (например, антимонопольное законодательство), что часто является причиной обращения компании к изучению возможностей деятельности на международных рынках;

факторы втягивания. Они возникают при существовании за рубежом лучших условий для развития бизнеса, например льготного налогообложения и других факторов. Не секрет, что многие западные фирмы размещают свои производства за рубежом, прежде всего в странах Азии, из-за относительной дешевизны там рабочей силы.

Выбор международной стратегии ведения бизнеса связан с достаточно высокими рисками. Типичными трудностями международных стратегий являются следующие:

проблемы в решении того, какими и насколько разными должны быть продукты (услуги), чтобы быть привлекательными для различных иностранных рынков;

сложности с переводом валюты и курсами обмена валют;

вопросы, связанные с предсказанием затрат и прибыльности, должны основываться на прогнозировании движения курсов валют, а неправильное прогнозирование в этой области может стоить компании очень дорого;

компания будет подвергаться воздействию различных культур, что может создать значительные управленческие проблемы, особенно в случаях, если существует практика перехода управляющих из страны в страну;

обычно имеются и структурные проблемы; при выборе международных стратегий часто возникает вопрос: какую структуру лучше принять организации, действующей в международной экономической среде;

проблемы с налогами: компания будет искать возможности решения проблем, связанных с переводными процедурами, чтобы уменьшить налоги и показать максимальную прибыль в той стране, где налоги самые низкие;

присутствие политического риска, связанного с вероятностью того, что зарубежные вклады предприятия будут скованы политикой правительства страны-хозяина. Этот вопрос должен быть проанализирован очень внимательно.

**2. Направления международного стратегического развития**

Существует ряд специфических стратегических альтернатив, которые могут быть полезными в международном контексте. Мы рассмотрим следующие:

дочернее предприятие в полной собственности;

совместное предприятие;

договор о франшизе;

оффшорное производство;

экспорт и импорт.

2.1. Дочернее предприятие в полной собственности

Когда применяется этот тип международной стратегии, организация — в данном случае это будет транснациональная компания (ТНК) — создает зарубежное предприятие, которое полностью ей принадлежит и ею контролируется. Примером такого дочернего предприятия может стать кондитерская фабрика «Россия», которой владеет корпорация Nestle. Дочернее предприятие может возникнуть на пустом месте — в этом случае образуется новое предприятие в иностранном государстве, или быть создано в результате частичного или полного поглощения зарубежных предприятий.

Можно привести ряд аргументов как в пользу создания предприятия на пустом месте, так и поглощения как международных стратегий.

Создание предприятия на пустом месте:

может быть более дешевой формой прямого проникновения;

может быть более подходящим для малых фирм, которые имеют ограниченные финансовые ресурсы;

целесообразно, когда нет желания унаследовать проблемы существующей национальной фирмы (фабрики, завода и пр.);

может быть разработано так, чтобы включать наиболее современные методы и технологии производства (иногда перестройка устаревших технологий производства бывает дороже, чем создание нового передового предприятия);

можно выбрать более удобное место для нового предприятия — может быть найден участок с минимальной стоимостью или в регионе, где не будет проблем с наймом работников;

правительства в странах внедрения обычно поддерживают создание предприятия на пустом месте, поэтому возможно предоставление субсидий или налоговых скидок.

Поглощение:

позволяет осуществить быстрое проникновение на иностранный рынок;

дает гораздо более быструю отдачу на используемый капитал;

может предупредить действия фирмы-конкурента;

можно избежать ряда культурных, юридических и управленческих проблем путем поглощения действующего предприятия;

в результате поглощения корпорация может отчасти использовать имеющиеся на предприятии управленческий аппарат, торговые марки, устоявшиеся связи с поставщиками и потребителями;

не нарушает существующего конкурентного соотношения в стране-хозяине.

Создание дочерних предприятий зарубежными фирмами — достаточно распространенная бизнес-стратегия в современном мире. Примером такого стратегического решения может стать организация собственного производства по сборке печатных машин в России немецким концерном Heidelberg — одним из крупнейших в мире производителей полиграфического оборудования. Концерн сделал ставку на проект создания нового предприятия на пустом месте, рассчитывая, что его будущая продукция будет пользоваться спросом со стороны российских типографий. Другую стратегию — поглощение — избрала американская корпорация Procter&Gamble по отношению к известной немецкой компании Wella, производящей краски для волос и шампуни. P&G сделало этой компании несколько предложений о покупке, надеясь с помощью такого приобретения укрепить свои позиции в производстве косметики для ухода за волосами и использовать имеющиеся у Wella каналы распределения продукции.

**2.2. Совместные предприятия (СП)**

Другой распространенной международной стратегией является создание совместных предприятий. Совместное предприятие базируется на соглашении, согласно которому два или более партнера владеют и управляют зарубежным предприятием. Это предприятие обычно размещается в родной стране одного из партнеров.

Совместные предприятия обеспечивают участникам бизнеса следующие преимущества:

партнеры могут дополнять друг друга и благодаря этому снижать риск, связанный с ведением бизнеса; примером может быть маленькая компания, которая обладает технологией, но не имеет производственных мощностей. Она, наиболее вероятно, войдет в соглашение с другой компанией, которая такими мощностями располагает;

фирма, имеющая ограниченные денежные средства, но значительный международный опыт, может составить команду с компанией, у которой много средств, но мало опыта;

совместное предприятие может обеспечить быстрый доступ к сетям распределения;

такие предприятия легко приспосабливаются к изменениям внешней среды, поэтому их создание является часто используемым средством организации предпринимательства в странах с формируемой экономикой (например, в России, странах СНГ и Восточной Европы).

Примером такого совместного предприятия может быть «Инструм-Рэнд» — СП, созданное на базе небольшого механического завода в Нижнем Новгороде, которое первым в России смогло стать одним из поставщиков всемирно известной своими требованиями к качеству компании Mercedes-Benz. На заводе сегодня производятся рулевые колонки уникальной конструкции.

**2.3. Договор о франшизе (франчайзинг)**

Договор о франшизе может принимать множество форм, он в своей основе представляет деловое соглашение, по которому одна сторона разрешает другой вести деятельность, используя ее товарный знак, логотип, продукцию, а также методы ведения операций в обмен на вознаграждение.

Часто такие договоры используются в розничной торговле, работе закусочных, гостиничном деле и широко применяется в международном масштабе (например, McDonald's или сеть отелей Holiday Inn). Договор о франшизе обычно требует выплаты вознаграждения вперед, а затем процентов с прибыли. В обмен на это предоставляющая привилегию корпорация обеспечит необходимую помощь, а в некоторых случаях может потребовать закупки товаров у определенных производителей, чтобы поддерживался уровень качества.

Договор о франшизе дает ряд выгод, в частности следующие:

он обеспечивает предоставляющего франшизу доходом, а ее получившего — товаром (услугой), уже завоевавшим место на рынке;

он позволяет компании, предоставляющей франшизу, быстро расти в нескольких местах без значительных вложений капитала, который мог бы понадобиться, если бы компания росла иным способом;

он устраняет часть потребностей в развитии управленческих навыков, необходимых для того, чтобы справиться с большой распыленной организацией, — компании, получившие франшизу, осуществляют управление сами;

он является подходящей стратегией для вовлечения в нее малых фирм, при этом риск для этих фирм при покупке франшизы значительно меньше, чем при независимом начале дела.

Именно на основании договоров о франшизе действует большое количество автозаправочных станций. Владельцы нескольких АЗС заключают договор о франшизе с крупными корпорациями — British Petroleum, Shell или подобными им — об использовании их товарной марки на своих предприятиях и берут при этом на себя определенные обязательства о качестве отпускаемого на заправках бензина. Заправки раскрашиваются в цвета крупной, узнаваемой потребителями фирмы, что обеспечивает им приток покупателей, а для фирмы, которая позволила использовать своюторговую марку, такой договор означает своеобразную рекламу и географический рост.

Существует несколько факторов риска, связанных с договором о франшизе. Прежде всего, это проблемы контроля качества: продолжая приведенный выше пример, можно сказать, что если качество бензина на заправке не будет отвечать принятым нормам, то это может привести к росту недоверия со стороны потребителей к известной марке. Поэтому крупные нефтяные компании, заключая договоры о франшизе с мелкими владельцами, как правило, оговаривают, кем будет поставляться бензин на эти заправки.

**2.4. Оффшорное производство**

Оффшорное производство означает, что одна стадия производственного процесса размещается за рубежом для того, чтобы уменьшить затраты. Оффшорная фирма обычно размещается в стране с невысокой стоимостью рабочей силы, а конечный продукт продается на внутреннем рынке страны, в которой зарегистрирована корпорация. Это довольно распространенная стратегия в области, например, электроники и текстиля.

Оффшорное производство целесообразно использовать в случаях, когда:

продукция требует значительных затрат из-за больших объемов неквалифицированного труда;

вес продукции относительно мал в сравнении с ее стоимостью. Это необходимо для снижения транспортных расходов;

в стране, выбранной для производства продукции, низкие тарифы на сырье и энергию;

продукция стандартизирована и имеет стандартный производственный процесс, поэтому контроль за качеством продукции облегчен.

Оффшорное производство обычно имеет следующие преимущества:

может являться источником значительного конкурентного преимущества;

стандартизация продукции и процесса производства существенно облегчает решение управленческих задач;

существует большое количество стран, которые могут использоваться для организации оффшорного производства;

электронная связь намного облегчает процесс управления на значительных расстояниях.

Многие известные сегодня фирмы по производству одежды — Gap, Unlimited, Sisley и другие — проектируют и разрабатывают модели одежды у себя в стране, а производство размещают в странах Юго-Восточной Азии из-за дешевизны там рабочей силы. Похожая ситуация сложилась во французской косметической промышленности: в стране осталось всего около пяти крупных косметических фабрик, все остальное производство выведено за пределы Франции, в страны с более дешевой энергией, водой, рабочей силой.

**2.5. Экспортные и импортные операции**

Участие в экспортно-импортных операциях часто является единственным выбором для малой фирмы, которая стремится выйти на международный рынок. Это также вариант для более крупных компаний, которые хотят прорваться на международный рынок с минимальным объемом вложений. Как правило, установка на экспорт-импорт является лишь переходной стратегией, первым шагом вовлечения в международный бизнес.

Отметим основные преимущества и недостатки экспортно-импортного варианта международной стратегии.

Преимущества:

это относительно дешевый и малорисковый метод продажи за рубеж;

бумажная работа с документацией и иностранной валютой, требующая определенных навыков, может проводиться внешними экспертами;

это стратегия, открытая для компании любых размеров;

банки могут быть более подготовлены для оказания финансовой помощи для компании, осуществляющей экспортно-импортную стратегию.

Недостатки:

возможны значительные затраты на адаптацию производства, его приспособление к требованиям потребителей из другой страны или стран;

если иностранный дистрибьютор (распространитель продукции) работает плохо, фирма может оказаться не способной отделаться от него, так как в некоторых странах существуют строгие законы, создающие препятствия для прекращения отношений с ним;

компания часто сталкивается с таможенными трудностями;

компания может быть слабо представлена на иностранном рынке.

Самые наглядные результаты осуществления экспортно-импортной стратегии различными предприятиями мы каждый день видим вокруг себя, покупая в магазинах импортные товары.

**Выводы**

Компании обращаются к международной стратегии развития в результате действия двух групп факторов: факторов выталкивания (когда их возможности развития внутри страны наталкиваются на препятствия) и факторов вытягивания (когда появляется привлекательная перспектива ведения бизнеса за рубежом).

Международный бизнес сталкивается с рядом трудностей: различиями в культуре, возможными проблемами с курсами и переводами валют, сложностями налогообложения и ценообразования, приспособлением продуктов к требованиям иностранных потребителей, сложностями выбора оптимальной структуры организации для ведения международного бизнеса, высоким политическим риском.

Наиболее распространенными являются следующие формы ведения международного бизнеса: дочерние предприятия, совместные предприятия, лицензирование, договор о франшизе, оффшорное производство, экспорт и импорт.