Владимирова Н.М.
аспирантка факультета менеджмента,
ассистент кафедры общего и стратегического менеджмента,
Государственный университет – Высшая школа экономики
nvladimirova@hse.ru

Стратегия международной компании и внешняя среда

Влияние факторов внешней среды на стратегический выбор международных компаний

Аннотация

Развитие глобальных рынков не только открывает новые перспективы деятельности для компаний, но и изменяет все организационные механизмы. Выходя на иностранный рынок, предприятие должно учитывать множество факторов, относящихся как к внешнему окружению, так и внутренней среде. В статье представлен подход, позволяющий учитывать особенности среды организации при выстраивании долгосрочных партнерских отношений на новом национальном рынке.

В условиях становления российского бизнеса компании не могут действовать обособленно. Они зависимы от ресурсов, которые предоставляют другие участники рынка. Поэтому организации в своей стратегии вынуждены учитывать интересы различных взаимосвязанных сторон. Компании пытаются строить стабильные отношения с партнерами, создавая бизнес-сети. В то же время остается открытым вопрос: каким образом следует учитывать цели и действия партнеров при планировании собственной деятельности?

Становление многих инновационных отраслей и активное использование нововведений привело к быстрому изменению потребностей покупателей и усилению конкуренции. В таких условиях многие компании осознали, что создать и удержать превосходство на рынке можно через построение долгосрочных стратегических альянсов с другими фирмами.

Речь не идет об исчезновении конкуренции как рыночного механизма. В условиях высокой турбулентности внешней среды в отношениях между организациями могут одновременно существовать как кооперация, так и конкуренция. Бранденбургер и Нейлбафф (7) предложили термин co-opetition (конкурентное сотрудничество) для описания подобной стратегии.

Подходы к анализу сетевых взаимоотношений

Сетевые отношения с концептуальной точки зрения являются предметом исследования различных теоретических концепций и направлений менеджмента. За последние 15 лет появилось значительное число публикаций, которые рассматривают различные аспекты сетевых отношений (1, 4).

Сетевые отношения можно исследовать с позиций нескольких теорий. Исторически их начинали оценивать с позиции дуальных взаимодействий «поставщик – покупатель». *Первый подход* – BSR (*Buyer-Supplier Relations*) включил в себя анализ различных аспектов маркетинга, управления поставками и дистрибуцией (2). Однако сами авторы говорят о несовершенстве данного подхода, который не рассматривает комплексные, многофакторные связи, акцентируясь только на дуальных отношениях.

Второй подход к анализу сетевых отношений основывается на исследованиях мультинациональных корпораций и их роли в управлении своими представительствами. В основе подхода – исследование Гошала и Барлетта (5), в котором организация рассматривается с точки зрения взаимодействия различных внутренних систем. Набор внутренних и внешних отношений (внутренняя и внешняя сеть) определяют гибкость компании и ее способность противостоять вызовам внешней среды.

Третий подход связан уже не с дуальными отношениями, а с множественными взаимодействиями. Модель AAR (*Activity – Actors – Resources*) (4, 6) описывает, как могут быть проанализированы отношения между фирмами с позиции связей между акторами, действиями по отношениям к ним и ресурсами. Ограничением данного подхода является то, что он не учитывает внутреннюю сеть компании, а также особенности выхода на другой национальный рынок.

Для выделения факторов, влияющих на сетевые взаимодействия, необходим единый комплексный подход, учитывающий предпосылки различных теорий. Организационная иерархия может быть представлена как связь элементов внутренней сети. Это особенно важно в случае выхода компании на иностранный рынок, так как зачастую представителем является не вся организация, а ее региональный филиал. Именно это подразделение выстраивает сеть или включается в уже существующую. Связи, которые существуют внутри компании и часто не всегда соответствуют ее формальной структуре,

Ключевые слова:
сетевые взаимодействия,
формирование стратегии,
транснациональные корпорации,
конкурентное сотрудничество,
интернационализация,
стратегический контроль,
международный рынок

Keywords:
network interactions,
forming of strategy,
transnational corporations,
competitive co-operation,
internationalization,
strategic control,
international market

дополняются новыми отношениями с внешними участниками.

При использовании модели AAR отношения между партнерами можно анализировать с позиции трех составляющих: участников (*actors*), действий (*activity*), ресурсов обмена (*resources*). Набор этих элементов меняется в зависимости от уровня стратегического контекста, в рамках которого действует компания.

Сетевые взаимоотношения и стратегия компании

Процессы глобализации заставляют компании искать новые рынки для своей деятельности. С одной стороны, международный бизнес позволяет достичь большей эффективности в процессах и большей прибыли. С другой, интернационализация влечет за собой ряд проблем, связанными с особенностями культуры, законодательства, а также контролем зарубежных подразделений. Поэтому, прежде всего, необходимо анализировать внешние условия, внешний контекст, в рамках которого компании предстоит работать. Первоочередным становится вопрос, с кем в первую очередь следует строить партнерские отношения.

Несмотря на большое число публикаций, механизм включения сетевых отношений в стратегии компании практически не рассмотрен. Традиционно в компаниях выделяют три уровня стратегии – корпоративный, бизнес-уровень и функциональный. С развитием межфирменных отношений появляются стратегии сетевого уровня (3).

Эффективность взаимодействия связана с тем, насколько согласованы стратегии разных уровней, и, главное, процессы их реализации. Это не значит, что сетевая стратегия относится к верхнему уровню управления. В рамках одной организации можно выделить несколько сетей. И решения, связанные с ними, могут приниматься на разных уровнях управления. Так, компания в целом может входить в одну или чаще в несколько сетей.

Если организация многопрофильная, каждый из бизнесов может состоять в своей сети. И, наконец, некоторые подразделения, например, отдел НИОКР или маркетинга, могут развивать отношения в рамках сети сотрудничества с исследовательскими институтами или консалтинговыми агентствами. В случае выхода на иностранный рынок появляется также проблема стратегического контроля представительств компаний.

Влияние среды на выбор стратегии сетевого уровня

Решения, которые принимает компания, выходящая за пределы родного рынка, во многом ограничены условиями, в рамках которых она существует. На каждом уровне среды – международном, отраслевом или организационном можно выделить акторов, которые влияют на вектор и возможность реализации стратегий сетевого уровня.

На международном уровне акторами могут выступать, например, Всемирный банк, Международный валютный фонд, Евросоюз. Действия этих участников по созданию, укреплению, или наоборот, сокращению интеграционных процессов напрямую влияют на возможности начать бизнес за рубежом.

На национальном уровне в качестве акторов можно выделить политическое руководство стран, центральные банки, профсоюзы, религиозные и социальные институты.

Отраслевой уровень включает в себя ближайшее окружение компании, то есть тех партнеров, от которых она зависит в наибольшей степени: поставщики, покупатели, конкуренты, производители комплементов, третьи стороны. Наконец, на организационном уровне важную роль играет представительство, которое может влиять на общую стратегию компании через свою сетевую позицию.

На *рис.* (*см. ниже*) показано, на выбор какой стратегии влияют различные уровни среды, в том числе внутренние факторы.

Учет действий международных и национальных акторов необходим для выбора страны и региона, где будет представлена компания, а также для создания благоприятных условий выхода на рынок. Эти факторы также влияют на то, какая международная стратегия будет ипсользована: мульнинациональная или глобальная.

Действия игроков на отраслевом уровне влияют на вектор отношений с партнерами. Иными словами, учет каких акторов необходим для успешного бизнеса на новом рынке. Без построения и развития доверительных отношений с ними международной компании сложно вести новый бизнес. На организационном уровне в качестве акторов выступают внутренние подразделения сети, ее внутренняя сеть. Сетевая позиция представительства по отношению к внутренней и внешней сети влияет на выбор стратегического контроля подразделений.

Следует отметить, что корпоративная международная стратегия влияет на все решения, принимаемые внутри компании. Она определяет не только стратегии на новом национальном рынке, но и дает ответ, с кем, в первую очередь, необходимо выстраивать отношения. Форма стратегического контроля также является результатом выбора международной стратегии.

Таким образом, выходя на иностранный рынок, компания должна учитывать множество факторов,

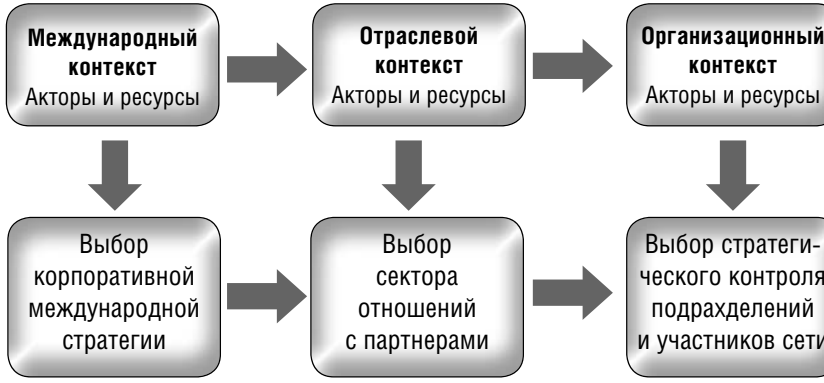


Рис. Факторы, влияющие на стратегический выбор компании

…корпоративная международная стратегия влияет на все решения, принимаемые внутри компании

относящихся как к внешнему окружению, так и к внутренней специфике компании.

Литература

1. Меллер К., Райала А. Рост стратегических сетей – новые модели создания ценности. // Российский журнал менеджмента. – 2008. – № 4. – С. 113–140.
2. Anderson J., Narus J. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership. // Journal of Marketing. – 1990. – Vol. 54. № 1. – P. 42–58.
3. De Witt B., Meyer R. Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage. – International Thomson Business Press, 1999.
4. Understanding business markets: interaction, relationships and networks. / Ford D. – London: The Dryden Press, 1997.
5. Ghoshal S., Bartlett C.A. The multinational corporation as an interorganizational network. // Academy of Management Review. – 1990. – Vol. 15. – P. 603–625.
6. Hakansson H., Johanson J. A model of industrial networks. – Routledge, London, 1992. – P. 28–36.
7. Nalebuff B.J., Brandenburger A.M. Co-opetition. – New York: Doubleday, 1996.

рп

Vladimirova N.M.
Post-graduate student, Department of Management, Assistant, Chair of General and Strategic Management, State University – the Higher School of Economics

Influence of Environmental Factors on the Strategic Choices of International Companies

Abstract

Development of global markets not only opens up new perspectives for the companies but also modifies all the organizational mechanisms.. When coming into a foreign market the enterprise has to take into account many factors related both to the external environment and the internal environment. The article presents an approach which allows taking into consideration special features of the environment when building up long-term partnerships in the new national market.