

# стратегии международного предпринимательства в глобальном мире

## Аннотация

*Учет особенностей глобализации экономики при реализации предпринимательской деятельности – важный стратегический шаг на пути успешного международно-ориентированного бизнеса. В статье рассматриваются вопросы выбора стратегий развития предпринимательства в условиях глобализации с оценкой отдельных решений при создании предпринимателями международных компаний.*

**Ключевые слова:** предпринимательство, стратегия предпринимательства, глобализация, международный бизнес

Термин «глобализация», недавно закрепившийся в экономических словарях, не принес ничего нового в суть развития бизнеса: желание открывать новые земли и новые рынки присутствовало еще у древних цивилизаций. Изменились только плотность связей и форма международных предпринимательских взаимоотношений. Наиболее активно процессы глобализации начали развиваться в конце XIX века, когда международная торговля перестала ограничиваться только оборотом товаров и получили развитие новые виды международных взаимоотношений, такие, как развитие иностранных инвестиций в виде капитала и трудовых ресурсов. Значительные пики процессов глобализации отмечены после окончания Второй мировой войны, когда размытые географические и торговые границы в разрушенной Европе позволили придать новый стимул для развития международной торговли. В 80-е гг. прошлого столетия предпринимательская деятельность активизировалась благодаря экономическим реформам в развивающихся странах и процессам интеграции стран ЕС. Несмотря на то что в условиях глобализации общемировой рынок играет по единым правилам, осо-

**Завьялов  
Дмитрий Вадимович**  
канд. экон. наук,  
ст. преподаватель,  
Российский  
экономический  
университет  
им. Г.В. Плеханова,  
г. Москва  
zavyalov.dv@rea.ru

бенности локальных рынков при этом только усилились. В этой связи международным компаниям и предпринимателям нельзя недооценивать различия между национальными рынками и игнорировать потенциальные барьеры, возникающие на пути компании к завоеванию доверия национального потребителя. Эти барьеры не могут не возникать, учитывая, что в мире существует 192 государства, около 3000 различных этнических групп, более 6000 живых языков, 19 основных религий и, по крайней мере, 11 видов государственного политического устройства. Для эффективного предпринимателя и бизнес-менеджера существование понятий глобальности и локальности рынков, восприятие мира единым рынком или представление его мозаикой из национальных экономик требует понимания специфики подходов к международному бизнесу.

### **Глобальная компания**

Термин «Глобальная компания» до настоящего времени активно обсуждается экономистами, бизнесменами и предпринимателями. Названия компаний с развитием процессов глобализации менялись на всемирные, иностранные, мегакорпорации, транснациональные компании и т.п. Сейчас используются термины «международная» или «глобальная» компания. Однако назвать компанию «международной» недостаточно для того, чтобы она ею стала.

Кристофер Бартлет, профессор Гарвардского университета, определяет международную компанию как организацию, которая переносит на новые рынки опыт, знания и умения головной компании, адаптируя их под местные особенности [1]. Примером для этого определения являются компании, которые завоевали своими товарами или услугами национальный рынок, а затем развивают свою деятельность за границей, перенося в другие страны производство. Бизнес в новой стране позволяет не только адаптировать существующие продукты и услуги под новый рынок, но и внедрять новые инновационные продукты [2]. Однако инновации на локальных рынках зачастую продвигаются достаточно медленно, что вызвано внутрикorporативной бюрократией и неготовностью материнской компании в полной мере учитывать национальные особенности.

**несмотря на то  
что в условиях  
глобализации  
общемировой  
рынок играет  
по единым правилам,  
особенности  
локальных рынков  
при этом только  
усилились**

Принципиальное отличие международных компаний от других типов хозяйствующих субъектов заключается в том, что они изначально рассчитывают на адаптацию своих продуктов и услуг под требования и финансовые возможности иностранных потребителей, но при этом объединяют свои действия единой глобальной корпоративной стратегией.

### **Особенности стратегического планирования**

Рассматривая мировой рынок как единое целое, в предпринимательской деятельности необходимо учитывать, что существуют экономические факторы, на которые не могут повлиять процессы глобализации или инновационные процессы. В качестве примера можно назвать предпочтения потенциальных покупателей, их поведенческие особенности, распределение доходов, климатические условия или менталитет населения региона. Это требует от предпринимателей разработки рыночной стратегии, учитывающей локальные особенности рынка. Такой подход называют «полуглобализацией» или «глокализацией» [3].

В первую очередь, предпринимателю следует развивать многоаспектный взгляд на вещи, что позволяет ему быть не только гибким в своих решениях, но и осознавать свою ограниченную компетентность в понимании местной культуры и деловых обычаев. Помочь здесь могут местные сотрудники, являясь культурными наставниками и, в какой-то мере, бизнес-провайдерами.

Кроме различий в культуре и профессиональных традициях, нельзя упускать из внимания действия правительств иностранных государств. Новые правила, новое торговое законодательство, патентное законодательство, изменения в политике местного правительства все это значительным образом влияет на деятельность предпринимателя и подходы к управлению компанией. Глобальное мышление со стороны компании означает, в том числе, и умение выстраивать отношения с правительствами иностранных государств, а не жаловаться на тяжести законодательства или несправедливость государственного регулирования экономики и бизнеса.

Определенным препятствием могут служить языковые барьеры. Даже если бизнес ведется обеими

**бизнес в новой стране позволяет не только адаптировать существующие продукты и услуги под новый рынок, но и внедрять новые инновационные продукты**

**глобальное мышление со стороны компании означает, в том числе, и умение выстраивать отношения с правительствами иностранных государств**

сторонами на английском языке, речевые тонкости иногда требуют усиленного внимания и терпения. Одно только использование сторонами фразеологизмов или сленговых выражений, пусть даже случайное, может завести деловые переговоры в тупик по причине простого недопонимания сторонами друг друга. Кроме этого, перспективы английского языка как основного делового языка на мировом рынке могут оказаться достаточно сомнительными. Использование нескольких языков в международном общении стало тенденцией последних нескольких лет. Даже ООН, чей авторитет как наиболее интернациональной и глобальной организации непрерывно растет, стала применять в качестве основных шесть языков: арабский, китайский, английский, русский, французский и испанский. Именно поэтому менеджеры, обладающие знанием нескольких языков, а кроме этого, имеющие опыт работы в разных странах и в разных отраслях, пользуются особенно высоким спросом со стороны международных корпораций.

### **Три глобальных вопроса при формировании стратегии**

Выход на новый рынок требует ответа на три глобальных вопроса: «Как?» (покупка бизнеса, партнерство, работа «с нуля»), «Где?» (развитый или развивающийся рынок), «Что?» (все продукты, отдельные сегменты, только новые продукты и услуги). От ответов на эти вопросы будет зависеть процесс принятия решений на всех уровнях компании (см. табл. на с. 21).

Если при ответе на вопрос «Что?» предприниматель вправе воспользоваться собственным опытом или бэнчмаркингом, а на вопрос «Где?» – осознать причины выбора той или иной страны, то вопрос «Как?» не предполагает готового ответа. Это связано с тем, что в разных странах, несмотря на процессы глобализации, отношение к иностранным компаниям разное. В одних странах местное законодательство затрудняет открытие иностранными организациями бизнеса «с нуля». Сначала может потребоваться поиск местной компании-партнера, а только потом будет разрешено производство готовой продукции или оказание услуг. Считается, что создание совместного предприятия (СП) поз-

## Стратегические вопросы в реализации предпринимательской деятельности

Вопрос	Ответ
Какие сильные стороны компании использовать для выхода на новый иностранный рынок?	– знание рынка; – умение управлять иностранными филиалами; – человеческие ресурсы
Какой рынок выбрать?	1. Требуется ли исследование рынка? 2. Крупный ли это рынок в отрасли Вашей компании? Если на оба этих вопроса ответ положительный – выходите на рынок
Как выйти на рынок?	– если рынок слишком сильно отличается от тех, где компания уже работает – создавайте совместное предприятие или партнерство (нужны уже готовые контакты и локальные ноу-хау); – если Ваша компания обладает закрытой корпоративной культурой, то целесообразна покупка местного игрока или создание представительства «с нуля»
Как привить существующие корпоративные ценности и нормы на новом рынке?	1) создайте группу сотрудников, целиком ответственную за внедрение и распространение основ корпоративной культуры среди «аборигенов»; 2) устраивайте тренинги, обучение, практические демонстрации для успешного переноса на новую почву корпоративных принципов
Как конкурировать с местными компаниями и победить?	Узнавайте и предугадывайте нужды и особенности поведения потенциальных клиентов, местных органов власти и конкурентов
Временной фактор: быстрый или постепенный вход на новый рынок?	Чем быстрее, тем лучше – не будет клонов

воляет избежать ошибок, однако рамки такого партнерства обычно определяет местное законодательство, которое не всегда может быть на стороне иностранного участника СП. Если же в качестве варианта выхода на рынок рассматривать покупку местной компании, то здесь также существуют подводные камни, в частности, риск переплаты и преодоление сопротивления покупателям (инвесторам) со стороны акционеров.

На завершающем этапе формирования стратегии перед менеджментом встает дилемма выбора скорости выхода на новый рынок – действовать напря-

**...в разных странах,  
несмотря процессы  
глобализации,  
отношение  
к иностранным  
компаниям разное**

**в мире без границ  
каждый новый  
локальный рынок  
может готовить  
свои сюрпризы,  
поэтому не  
существует простых  
и отработанных  
решений или  
стратегий**

ую «здесь и сейчас» или выждать. В данном случае выбор целевой страны будет играть ключевую роль. К примеру, Amazon.com, желая быстро войти на рынок Китая, рассчитал, что бюрократическая волокита при открытии компании с нуля займет слишком много времени, а прогнозирование восприятия американской интернет-компании в Китае не представлялось возможным. В этой связи было принято решение о покупке местной компании (Joyo.cn). После покупки, Amazon не менял наименование компании, желая укрепить свои позиции на рынке. Только спустя три года китайский филиал получил название Joyo Amazon. В данном случае стратегия, выбранная компанией Amazon, была комбинированной: с одной стороны – быстрый выход на рынок путем приобретения местной компании, но с другой стороны – три года ожидания и терпеливого изучения рынка и локальных традиций предпринимательства, прежде чем открыто выводить на рынок свой брэнд.

Таким образом, даже для крупной и опытной глобально-ориентированной компании, выход на новый рынок не является простой задачей. К сожалению, залогом успеха не обязательно является использование накопленного опыта, знаний и ресурсов и умелое их применение на новом рынке. Здесь более важным фактором является грамотная адаптация существующей модели бизнеса под требования и реалии конкретного локального рынка. В мире без границ каждый новый локальный рынок может готовить свои сюрпризы, поэтому не существует простых и отработанных решений или стратегий. Каждый раз их надо готовить заново.

### **Заключение**

Современные тенденции развития мирового бизнеса отчетливо демонстрируют желание все большего числа компаний добиться успеха на мировой арене. Такие понятия, как «бедные» и «богатые» страны становятся все более туманными, а границы между ними все менее отчетливыми. В списке 500 крупнейших мировых компаний появляется все больше имен из развивающихся стран. Таким образом, современный менеджер все чаще будет сталкиваться с дилеммой, как ему воспринимать современный мир: как рынок без границ или как совокупность

ограниченных локальных рынков? Именно то, как современный предприниматель решает для себя эту дилемму, будет являться основой для принятия сбалансированных управленческих решений. Именно развитие собственного двустороннего взгляда на актуальные мировые тенденции, позволит современному предпринимателю вести сбалансированную рыночную политику и, в конечном итоге, позиционировать свой бизнес как глобальный.

### *Литература*

1. Christopher A. Bartlett and Sumatra Ghoshal, *Managing across borders: the transnational solution* (Boston: HBS Press, 1989).
2. Завьялов Д.В., Завьялова Н.Б. Принципы успешности инновационных высокотехнологичных кластеров // *Российское предпринимательство*. – 2012. – № 10 (208). – С. 17–22. – <http://www.creativeconomy.ru/articles/23862>.
3. Pankaj Ghemawat, “Semiglobalization and strategy”, HBS case № 2618BC, (Boston, Harvard Business School Publishing, 2007).

**pn**

### **Dmitry V. Zavyalov**

*Cand. of Econ. Sci., Senior lecturer, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow*

### **International Entrepreneurship Strategies in the Global World**

Abstract

**U**nderstanding the specifics of the development of global economy is important in building up internationally-oriented business. The article examines entrepreneurial activities in the global economy, and describes management issues of an entrepreneur while developing internationally-oriented companies.

**Keywords:** entrepreneurship, entrepreneurial strategy, globalization, international business