

СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ НА РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКАХ: ВЛИЯНИЕ ГЛОБАЛИЗАЦИИ И ОПЫТ ЛОКАЛИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

А. В. БУХВАЛОВ, О. А. АЛЕКСЕЕВА

Институт «Высшая школа менеджмента» СПбГУ

Проблематика стратегии международных компаний на развивающихся рынках является крайне востребованной, но едва ли можно утверждать, что в этой области существует стройная общепринятая теория. В связи с этим авторы выбрали для анализа компаний кейс-метод как наиболее подходящий на этапе накопления фактов. В статье рассматривается несколько примеров стратегии международных компаний: IBM (выход на рынки Китая и России), Lenovo (превращение локальной компании в глобального игрока) и Valio (Россия — проблемы стратегии локализации в условиях возникновения трений в процессе глобализации) — на развивающихся рынках. Показаны: (1) успехи компаний в использовании глобализации; (2) неоднонаправленный характер глобализации, заставляющий компании инвестировать в локализацию производства как страхующий механизм; (3) зависимость успеха международных инвестиций от ментальности, а точнее, от страновой предпринимательской ориентации.

Ключевые слова: стратегии международных компаний, глобализация, развивающиеся рынки, кейсы, Россия, США, Китай, Финляндия.

Проблематика интернационализации компаний является феноменом, неизменно привлекающим внимание исследователей в области менеджмента.¹ В последнее десяти-

летие акцент во многом сместился с рассмотрения выгод и рисков интернационализации как таковой на изучение стратегий международных компаний, действующих

¹ Интернационализация компаний характеризуется следующими признаками: зарубежные продажи товаров и услуг, использование компанией зарубежных ресурсов в производстве (материальных, научно-технических, финансовых и пр.), наличие иностранных активов, управление компанией иностранными менеджерами и наличие иностранных собственников у компании. Особым типом международных компаний являются многонациональные корпорации (МНК). Отличительной чертой многонациональных корпораций является производственная деятельность более чем в одной стране (подробнее см., напр.: [Медведев, 2014]).

на глобальном рынке. Индустриальное общество в международном аспекте характеризовалось концентрацией промышленного производства в развитых странах с переносом разработки естественных ресурсов в менее развитые страны (прежде всего в сфере сельского хозяйства и добычи полезных ископаемых). Глобализация характеризуется совершенно другим акцентом, связанным, в частности, с развитием экономики знаний и менеджментом знаний. Это предполагает, что в развитых странах сосредотачивается создание новых знаний и предоставление высокотехнологических сервисов, а производство как таковое выносится в менее развитые страны. Следует отметить, что термин «менее развитые страны» (less developed countries) был введен в 1970-е гг. и затем заменен на «развивающиеся рынки» (emerging markets). В русскоязычной литературе подробный анализ развития и содержания данных понятий представлен в статье [Алканова, Смирнова, 2014].

Безусловно, вопрос об издержках производства в контексте развивающихся рынков остается по-прежнему важным. Однако в данной статье внимание концентрируется на управленческих эффектах, связанных с глобализацией, в числе которых приобретение новых знаний (технологических, управленческих и инновационных) (см., напр.: [Бухвалов, 2009]), поддержание качества и его контроля, предпринимательская ориентация и ее страновые особенности. Основная цель статьи — рассмотреть на примере кейсов стратегии международных компаний на развивающихся рынках России и Китая и проанализировать роль глобализации и сопутствующих ей рисков, в частности, на примере санкций.

Мы будем трактовать феномен глобализации как *«отсутствие» экономических национальных границ, что предполагает высокую мобильность производства и технологий, трудовых ресурсов и знаний, капитала во всех его формах*. Глобализация предполагает снижение экономических и культурных барьеров между странами, низ-

кие транзакционные издержки при пересечении национальных границ, а также определенную совместимость экономических и общественных институтов различных стран [Arndt, 1997; Buckley, Ghauri, 2004; Samuelson, 2004; Demirdjian, 2005; Dunning, Narula, 2010]. Международные компании являются своего рода отражением процесса глобализации, так как они одновременно вовлечены в операции на иностранных и национальных рынках, выступают проводниками изменений, а также «мостами» для международных инвестиций [Eden, Lenway, 2001].

В настоящей статье рассматриваются некоторые практики реализации стратегий международных компаний (IBM, Lenovo и Valio) на рынках России и Китая в контексте глобализации. Из возможных реализаций кейс-метода мы выбрали метод использования всего комплекса открытых материалов (академические статьи, СМИ, Интернет, отчеты компаний и пр.). Такой подход позволяет использовать и критически осмыслить огромный объем данных на значительном временном горизонте, что трудно ожидать при использовании методов, связанных с заполнением единообразных вопросников или интервью.

1. Некоторые особенности функционирования компаний в глобализирующемся мире

Глобализация выступает в роли своеобразной институциональной среды международных компаний, которая характеризуется высокой неопределенностью и рисками. Несмотря на то что глобализация является непрерывным процессом, она имеет немотонный и неравномерный характер распространения [Krugman, Venables, 1995].

Многие компании из развивающихся стран, таких как Китай, Индия и Тайвань, занимают активную позицию в глобальных цепочках создания ценности в высокотехнологических секторах экономики. Например, в Китае компания Foxconn является одним из ярчайших примеров данного процесса.

Сама компания и ее производственные подразделения, расположенные в континентальном Китае, принадлежат корпорации Hon Hai Precision Industry Co. Ltd. Компания Foxconn — крупнейший в мире производитель электронной техники (electronics contractor), а также компонентов для многих ведущих компаний. В частности, она производит полную линейку продуктов компании Apple (см.: [Two faces of Apple, 2012]), продукты и компоненты для компаний Dell, HP, Sony, Intel и Microsoft. Foxconn выпускает продукцию, удовлетворяющую самым строгим международным стандартам качества. Можно сказать, что именно продукция компаний Foxconn и Lenovo сделала маркировку “Made in China” не пугающей потребителей на рынках развитых стран, что имело место совсем недавно — вплоть до начала 2000-х гг.

В то же время деформация соотношения между рынками труда и капитала, типичная в условиях глобализации, проявилась в случае компании Foxconn в полной мере. Речь идет о несоблюдении со стороны Foxconn во взаимоотношениях с работниками в Китае существующих в США стандартов трудовых отношений², даже с учетом многочисленных усилий со стороны компании Apple (подр. см.: [Ngai, Chan, 2012]). Несмотря на значительное внимание общественности к данной проблеме, компания Apple не только не пострадала от снижения спроса на продукцию на глобальном уровне, но и продолжает пользоваться большой лояльностью и среди потребителей в Китае (см.: [Two faces of Apple, 2012]).

В статье [Бакли, 2008] отмечается, что глобализация может быть рассмотрена как

² Законодательство США предусматривает распространение стандартов трудовых отношений на американские компании, располагающие свои производственные мощности за рубежом. Подобная глобальная политика, безусловно, должна позитивным образом менять бизнес-культуру на развивающихся рынках в долгосрочной перспективе, и негативный опыт Foxconn в целом не опровергает данный постулат.

конфликт между рынками и управлением. По мнению П. Бакли, рынки (финансовые рынки, рынки товаров и услуг, рынки труда) различаются скоростью развития в направлении глобальной интеграции. Наиболее интегрированными на международном уровне рынками являются финансовые рынки. Однако и на них факторы местоположения и несовершенства рынка все еще играют значительную роль (см., напр.: [Бухвалов, 2010; Перминов, 2014]). Как показывает вышеописанный пример, наименее интегрированными на международном уровне и наиболее разделенными на национальном уровне остаются рынки труда.

Признавая, что глобализация является долгосрочной тенденцией развития мировой экономики, исследователи выражают некоторую обеспокоенность относительно ее влияния на социально-экономические процессы. Так, выдающийся экономист Дж. Стиглиц высказывает критику в адрес ускоряющейся глобализации, однако практика показывает, что у большинства международных компаний наблюдается чрезмерная вера в глобализацию (см.: [Стиглиц, 2003]). Она связана с тем, что нередко международные компании слишком сильно полагаются на эффекты от глобализации и формируют свои стратегии на основе предположения, что в будущем будет поступательным образом продолжаться открытие национальных рынков, углубляться свободное движение капитала и дальнейшая международная кооперация [Allen, Raynor, 2004]. Однако практика показывает, что глобальное окружение компании становится все более и более непредсказуемым и неопределенным за счет возникновения международных конфликтов, повышения уровня протекционизма и национализма [Chen, 2009]. Это заставляет международные компании пересматривать свои стратегии и адаптировать их под происходящие изменения. Исследователи отмечают, что сегодняшняя глобализация порождает высокую волатильность бизнес-среды, так как экономическое или

политическое потрясение в одной стране или регионе незамедлительно охватывает остальные страны и регионы [Hällsten, Korpi, Tahlin, 2010].

Многие российские исследователи отмечают необходимость пересмотра ряда ключевых позиций в направлении стратегии и механизмов обеспечения конкурентоспособности России [Гурков и др., 2013]. Важное замечание сделано в [Клейнер, 2014], где автор отмечает, что не менее значимым для экономического роста страны остается вопрос повышения ответственности за производительность на уровне самих российских компаний. Как уже раньше было отмечено, в отличие от большинства российских компаний, компании из таких развивающихся стран, как Китай, Индия и Тайвань, активно встраиваются в глобальные цепочки создания ценности в высокотехнологичных секторах экономики.

Именно способность международных компаний разделять и перемещать в пространстве фрагменты производственной цепочки привела к тому, что на протяжении последних 30 лет Китай приобрел репутацию «глобальной фабрики» многонациональных корпораций. Как отмечается в [Dunning, Narula, 2010], многие развивающиеся страны демонстрируют «двойную» экономику (dual economy). В частности, это помогает объяснить, почему внимание исследователей было столь пристально обращено на Китай, где чрезвычайно быстро выросли страновые компетенции в передовых наукоемких секторах экономики, но вместе с тем сохранились компетенции в трудоемких отраслях, более типичные для развивающейся страны. Китай является успешным примером глобального производственного аутсорсинга по всему спектру товаров, начиная от производства игрушек и одежды и заканчивая высокотехнологичным производством. Вначале главным сравнительным преимуществом Китая явились огромные и дешевые трудовые ресурсы, которые характеризовались дисциплинированностью, трудо-

любием и быстрой обучаемостью. Осознавая проблемы и трудности развития национальной экономики, китайское правительство стремилось использовать все положительные аспекты глобализации. При этом специализация осуществлялась поначалу на трудоемких низкотехнологичных производствах, с монотонным и однообразным трудом.

В настоящее время Китай стал привлекательным для международных компаний: на смену производственному аутсорсингу пришел глобальный инновационный аутсорсинг, который включает в себя вывод из компании таких важнейших функций, как разработка продуктов и R&D. Компании — производители программного обеспечения, конструктивных частей компьютера и различных электронных устройств были в этом процессе первыми, кто разместил свои крупные R&D-подразделения на развивающихся рынках (см.: [Управление исследованиями..., 2011]). По данным отчета аудиторской компании KPMG, составленного в августе 2013 г., количество R&D-центров в Китае выросло с 200 до 1300 за период с 2000 по 2013 г. [Coming of Age..., 2012; Innovated in China..., 2013]. Например, IBM и Intel создали лаборатории в Китае, а Microsoft — в Китае и Индии. Как отмечается в статье [Черенков, 2008], знания не только переносятся в Китай в целях организации современного высокотехнологичного производства, но и создаются в самом Китае сотнями R&D-лабораторий, перемещенных многонациональными корпорациями (например, Toshiba, HP, IBM, Microsoft и Siemens).

Также к настоящему времени в Китае появилось большое количество «китайских» инновационных брендов. Если в начале 1990-х гг. китайская продукция поставлялась на зарубежные рынки как небрендированная (noname), то сейчас прежде всего в области бытовой электроники имеется значительное количество китайских компаний, выступающих под собственным брендом. В данном случае речь идет о положительном вкладе глобализации на уров-

не компаний. В результате появились независимые компании, активно и успешно эксплуатирующие те производственные и инновационные знания, которые были получены в рамках производственного аутсорсинга со стороны ведущих производителей из развитых стран. В частности, можно отметить китайские автомобильные марки, такие как Chery, Lifan, Geely. Это свидетельствует о том, что глобализация приносит знания и умения, по крайней мере для серийного и массового производства. По существу, развивающиеся страны могут получить их относительно бесплатно, только за счет участия в международном разделении труда. Это наблюдение является принципиальным для российских компаний, которые в настоящее время недостаточно вовлечены в данный тренд. Представляется, что беда многих российских предпринимателей заключается в том, что они с самого начала хотят участвовать в уникальных проектах, тогда как реальные знания можно получить, только работая над реализацией рутинных проектов, технологии которых не столь строго защищены международным авторским правом.

Заметим также, что глобальный инновационный аутсорсинг не стоит путать с «автосборкой», которая получила распространение в России. Автосборочные производства в России иностранных компаний являются примерами, где в качестве рынка рассматривается только локальный российский рынок. Таким образом, если российский аутсорсинг — это традиционный международный аутсорсинг, когда продукт производится для внутреннего рынка, то китайский аутсорсинг — это действительно глобальный аутсорсинг. Китай с самого начала и во всех отраслях производил продукцию прежде всего для мирового глобального рынка, а не для потенциально огромного внутреннего китайского рынка. Российские компании также могут занять более прочные позиции в будущем. Однако, как уже было отмечено, результативность стратегий интернационализации напрямую зависит от принятия на себя ответ-

ственности самими подразделениями МНК в вопросах своего развития. Таким образом, изучение успешных и неудачных практик реализации стратегий интернационализации на развивающихся рынках является важной задачей.

2. Стратегии IBM и Lenovo в Китае: история успеха

В 2002 г. правительство Китая объявило начало реализации новой государственной политики по оказанию содействия китайским компаниям, обладающим «ноу-хау», в выходе на глобальный уровень. Первым из успешных участников данной программы стала компания Lenovo (в прошлом — Legend Group). В настоящее время Lenovo входит в состав китайской инвестиционной холдинговой компании Legend Group (подробнее см.: [Legend Group...]). Компания Legend Group была основана в 1984 г. Лиу Чуанжи совместно с другими десятью исследователями Института компьютерных технологий Китайской академии наук (The Chinese Academy of Sciences, CAS). В 1980-х гг. Китайская академия наук инвестировала около 25 тыс. долл. в данную компанию, а ее основатели полностью переключились с исследовательской деятельности на управление Legend Group [Liu, 2007; Ahrens, Zhou, 2013].

В начале 1990-х гг. Legend Group являлась крупнейшей компанией — производителем компьютеров и компьютерной техники среди остальных национальных компаний, однако испытывала значительное давление со стороны таких компаний, как Dell, IBM и Compaq, которые тоже имели значительные доли на китайском рынке. В 1992 г. тарифы на импорт компьютеров и компьютерной техники в Китае были снижены, а также упразднены квоты. В этой ситуации зарубежные производители компьютеров и компьютерной техники обладали однозначным преимуществом перед Legend Group за счет экономии от масштаба. В результате многие китайские компании — производители компьютеров

и компьютерной техники, в том числе и Legend Group, становились центрами продаж и дистрибуции американских и японских производителей, при этом значительно теряя долю рынка персональных компьютеров (ПК) на китайском рынке. Именно в данный период Legend Group приняла верное стратегическое решение.

«Мы поняли, что рынок компьютеров и компьютерной техники был определенно разделен на рынки высокотехнологичных продуктов (high-end products) и низкотехнологичных продуктов (low-end products). Высокотехнологичные продукты преимущественно производились крупными американскими корпорациями... Низкотехнологичные продукты в основном поставлялись тайваньскими компаниями... Мы чувствовали, что имеем значительные технологические возможности на рынке информационных и коммуникационных технологий... Но могли ли мы конкурировать с мировыми лидерами в области суперкомпьютеров и ПК? Однозначно нет. Однако мы могли конкурировать на рынке низкотехнологичных продуктов в области высоких технологий», — вспоминает основатель Legend Group Лиу Чуанжи (см.: [Ahrens, Zhou, 2013, p. 4]).

В этот же период китайское правительство запретило иностранным компаниям осуществлять сбыт и продажу товаров и услуг напрямую, они были обязаны пользоваться услугами национальных китайских компаний для данных целей. В 1980–1990-е гг. Legend Group являлась центром продаж, сбыта и сервиса для компаний HP, Apple, Toshiba, Canon, Sun и IBM. Получая основной доход от продажи товаров и услуг иностранных производителей, Legend Group одновременно запустила собственный бренд в Китае и за достаточно короткое время, к 1999 г., стала крупнейшим национальным брендом в области производства компьютеров и компьютерной техники, обладая 20% китайского рынка [Ahrens, Zhou, 2013]. Еще в 1988 г. компания Legend Group успешно разработала устройство ввода данных для ПК на

китайском языке, а в 1990 г. выпустила первый собственный компьютер. К 1993 г. компания создала собственную дистрибуторскую сеть в Китае “Legend 1+1”, оказывая услуги по аутсорсингу продаж, сбыта и сервиса на китайском рынке крупнейшим мировым производителям бытовой электроники [Lenovo and IBM..., 2005a]. В 1994 г. Legend Group прошла IPO [Lenovo. Company History]. В 1996 г. компания вышла на рынок Китая с ноутбуками под брендом Legend, а в 1997 г. выпустила собственные лазерные принтеры. В 2000 г. Legend Group вошла в список 10 крупнейших производителей ПК в мире (см.: [Lenovo. Company History]).

Отношения IBM и Legend Group имели долгую историю развития. В 1980-х гг. компания IBM расширила свой бизнес за счет НИОКР и производства персональных компьютеров, программного обеспечения для ПК, серверов и системных блоков. Первым шагом для успешных отношений IBM и Legend Group стала поставка печатных плат для IBM, позволившая адаптировать ПК IBM для китайского потребителя [The man who..., 2004]. В 1992 г. IBM вышла на рынок Китая, создав собственное производственное подразделение IBM China. В 1994 г. IBM объединила данное подразделение в совместное производственное предприятие с китайской компанией Great Wall Group (см.: [History of IBM...]). Однако данное совместное предприятие не имело коммерческого успеха. Взаимодействие между IBM и Legend Group успешно развивалось: в 2001 г. компании заключили соглашение, по которому Legend получала права на использование программного обеспечения по распознаванию речи для ПК (см.: [IBM Extends..., 2001]).

В то же время, с середины 1990-х гг., под руководством Луиса Герстенера (Louis Gerstner), а затем Сэма Палмисано (Sam Palmisano) IBM пересмотрела свою стратегию и решила сфокусироваться на двух направлениях (см.: [IBM Annual Report..., 1996, p. 32]): на разработке программного обеспечения и создании интегрированных

информационных сервисных систем для корпоративных клиентов, позволяющих осуществлять глобальное управление всеми операциями компаний, обеспечение их инновационного развития и роста. С 1995 г. IBM проводила трансформацию бизнеса, ежегодно повышая долю программного обеспечения и информационных сервисных систем для корпоративных клиентов (подр. см.: [IBM Strategy..., 2001]).

В феврале 2002 г. компания прекратила производство ПК в Европе и США, полностью передав данный бизнес на аутсорсинг американской компании Sanmina-SCI (см.: [IBM Annual Report..., 2002, p. 59]). Дело в том, что на фоне повышения дохода IBM от развития информационных сервисных систем для корпоративных клиентов чистый доход и прибыль IBM от производства персональных компьютеров и ноутбуков в течение ряда лет показывали отрицательный тренд. Так, в 1998 г. по сравнению с 1997 г. доходы IBM от продаж ПК сократились на 10,9% ([IBM Annual Report 1998, p. 55]), в 2002 г. по сравнению с 2001 г. сокращение составило 20,6% [IBM Annual Report 2002, p. 48].

По данным годового отчета IBM за 2002 г., сама компания объясняла данный тренд высоким уровнем коммерциализации рынка ПК, сокращением длины продуктового цикла и высокой ценовой конкуренцией ([IBM Annual Report 2002, p. 48–49]). Однако можно предположить, что данная ситуация скорее вызвана разрушением компетенций IBM по производству ПК. Из компании, производящей компьютеры и устройства, IBM превратилась в компанию, предоставляющую огромный спектр услуг корпоративным клиентам в области ИТ, оставаясь при этом ведущей корпорацией мира (см., напр.: [Теесе, 2000; Бухвалов, Катькало, 2012]).

В рамках этой стратегии развития в 2004 г. IBM приняла решение о продаже бизнеса ПК компании Legend Group, которая к этому моменту являлась крупнейшим производителем компьютеров в Китае. В свою очередь, к 2003 г. Legend Group

ощутила, что внутренний рынок Китая ограничен по причине низких доходов населения, и поэтому поставила перед собой новую цель — глобализацию деятельности компании. Глобальный рынок персональных компьютеров на тот момент оценивался в 200 млрд долл., что расценивалось Legend Group как источник огромного потенциала. Компания определила для себя две возможности для роста (см.: [Liu, 2007]):

- постепенное проникновение на иностранные рынки;
- проведение сделки по слиянию и поглощению (M&A).

Первый вариант расценивался как менее рискованный, чем второй, но и более долгий. Поэтому компания приняла решение в пользу второго пути [Liu, 2007]. В 2004 г. IBM продала бизнес по производству персональных компьютеров, ноутбуков и планшетов Legend Group за 1,25 млрд долл., сохраняя за собой долю 18,9% от продаж продукции IBM. Legend Group приняла на себя часть финансовых обязательств IBM в размере 500 млн долл. Согласно договору Legend Group могла использовать бренд IBM по лицензионному соглашению до 2010 г. (см.: [Lenovo Completes Acquisition..., 2005]). В итоге сделка стала выигрышной для обеих сторон. IBM смогла полностью сконцентрироваться на разработке программного обеспечения и создании информационных сервисных систем для корпоративных клиентов. Lenovo стала одним из крупнейших глобальных производителей бытовой электроники.

В то же время для Legend Group задача заключалась в том, чтобы превратить сделку с IBM в прибыльный бизнес. В первую очередь в 2003 г. компания Legend Group была переименована и получила название Lenovo. Компания определила для себя преимущества в следующих компетенциях [Liu, 2007]:

- сокращение издержек производства. Lenovo сократила издержки на НИОКР, операционные процессы, производство и услуги и ИТ-менеджмент;

- полная переориентация на потребительский рынок; в то время как продажи IBM были сфокусированы на рынок малых и средних компаний, Lenovo ориентировалась на рынок конечных пользователей ПК.

При заключении данной сделки Lenovo приняла для себя несколько ключевых решений. В первую очередь это решение продавать ПК под маркой IBM на протяжении первых пяти лет после сделки. Кроме того, по соглашению компаний IBM передавала Lenovo свою дистрибьюторскую сеть и всех корпоративных клиентов (см.: [Lenovo and IBM..., 2005b]). В 2005 г. Lenovo выпускает самый тонкий ноутбук ThinkPad X41 Tablet. Для повышения признания бренда компании на глобальном рынке Lenovo становится партнером Олимпийских игр в Турине в 2006 г. В 2007 г. она анонсировала выход первого ноутбука под маркой Lenovo ThinkPad, а уже к 2008 г. журнал *BusinessWeek* называет ноутбук ThinkPad X300 от Lenovo «лучшим ноутбуком в истории» (см.: [История Lenovo]).

Во-вторых, это решение перенести свой головной офис в Нью-Йорк. Кроме того, Lenovo понимала, что сотрудники IBM не захотят работать полностью под руководством китайских менеджеров. В этой связи одна половина состава высшего руководства состояла из сотрудников IBM, а другая — из китайских менеджеров. Кроме того, в первый переходный год главным исполнительным директором (CEO) Lenovo являлся вице-президент IBM Стив Уорд (Steve Ward). В дальнейшем его пост занял бывший исполнительный директор Dell по азиатскому и японскому подразделению Уильям Эмелио (William Amelio). В-третьих, в компании Lenovo дополнительно к фиксированной ставке оплаты труда была введена система бонусов для сотрудников.

В 2004 г. сделка между IBM и Lenovo была успешно заключена. К 2005 г. годового оборот компании составил более 13 млрд долл., а число сотрудников достигло 19 тыс. человек.

За период с апреля 2005 г. по март 2006 г. Lenovo завоевала 6,4% глобального рынка ПК. В 2013 г. компания была признана крупнейшим производителем ПК в мире. Она является прибыльной и производит 38% товаров и услуг на национальный рынок, а остальное поставляет в 160 стран мира (см.: [Lenovo Group Limited...]). С 2005 по 2014 г. компания Lenovo провела целый ряд весьма успешных сделок по слияниям и поглощениям с такими компаниями, как MEDION, NEC, CCE, Stoneware, EMC, IBM и Motorola (см.: [Lenovo — IBM x86..., 2014]). Однако, конечно, кульминационной и наиболее значимой сделкой остается первая сделка IBM и Lenovo, заключенная в 2004 г. На рис. 1 на основе анализа кейса IBM и Lenovo представлена упрощенная схема интернационализации компании Lenovo.

Рассмотренный кейс иллюстрирует ситуацию, когда некоторые экономики, которые трактовались как сырьевые придатки более развитых стран, обрабатывающих это сырье, становятся «производственными придатками» к экономикам знания (см. также [Бухвалов, 2009]), а затем на основе накопленного опыта и компетенций становятся и сами производителями новых знаний. Соответственно, одной из стратегий интернационализации компаний из развивающихся стран становится путь от участия в рутинных проектах до производства новых знаний. Примером служит временный стратегический выбор Lenovo в пользу формирования репутации «компетентного аутсорсера» для лидеров рынка. В результате спустя некоторое время компания IBM смогла успешно продать свое производство компьютеров компании Lenovo, а сама Lenovo, в свою очередь, успешно справилась с дальнейшей реализацией данного проекта.

3. Стратегия IBM в России: история неудачи

Одним из примеров неудачной попытки создания совместного производства на развивающемся рынке является инвестирован-

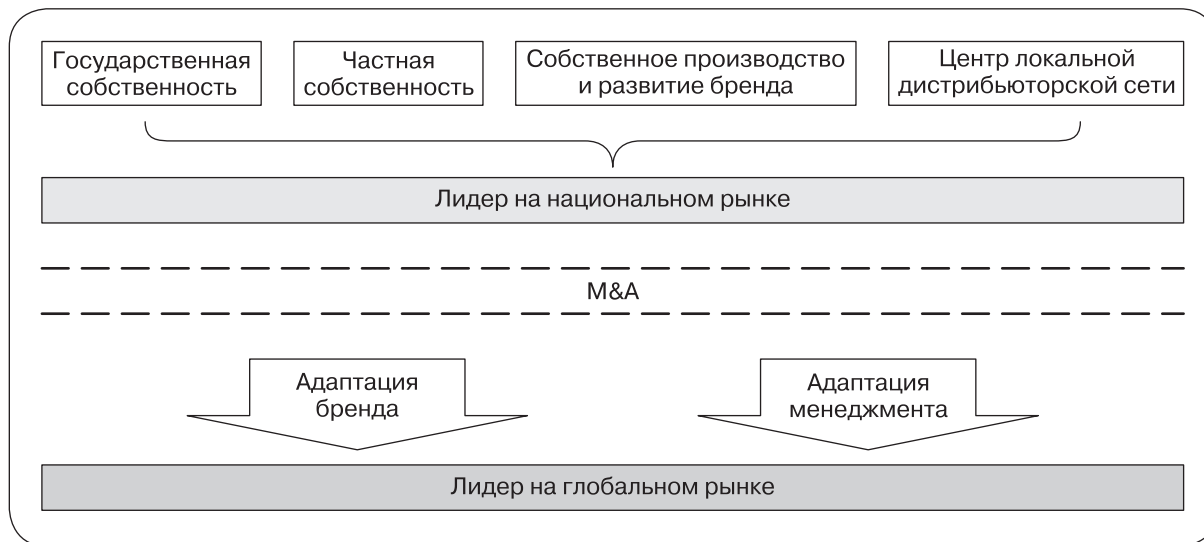


Рис. 1. Стратегия интернационализации компании Lenovo

ние компании IBM в России в 1990-е гг.³ Данный кейс рассмотрен на основе публикации исследователей Калифорнийского университета в Беркли [Кастельс, Киселева, 2001], статьи [Bruton, Samiee, 1998], а также открытых источников СМИ. Как было отмечено ранее, в 1990 гг. компания IBM пересмотрела свою стратегию и решила сфокусироваться на двух направлениях: программном обеспечении и услугах по информационному и техническому обеспечению корпоративных клиентов. В результате IBM рассматривала варианты передачи своего бизнеса персональных компьютеров. Кроме того, IBM активно присутствовала на российском рынке с 1970-х гг., однако не имела собственных производственных мощностей в России [Bruton, Samiee, 1998].

В 1993 г. IBM создала совместное предприятие с российской компанией «Квант», которая в прошлом являлась предприятием, производившим военную электронику. Данная компания входит в «куст» предприятий электроники и профильных исследовательских организаций, расположен-

ных в подмосковном городе Зеленограде. Как в советское время, так и сейчас эти предприятия относятся к военно-промышленному комплексу, занимая лидирующее положение в области электроники в России и имея многочисленные международные контакты. В основном речь идет о предприятиях B2B-сектора. К числу крупнейших относятся ОАО «Ситроникс» (основано в 1997 г.; сейчас принадлежит ОАО «АФК Система» через дочернюю компанию ОАО «РТИ»), ЗАО «МЦСТ» (серия процессоров «Эльбрус»), ОАО «НИИМЭ и Микрон» (производитель интегральных схем) и др.

В мае 2015 г. было объявлено о предполагающемся начале выпуска серверов и рабочих станций на базе процессора «Эльбрус-4С», что будет означать выход на B2C-рынок. Компании исторически связаны с ведущими профильными НИИ и техническими университетами (МФТИ, МИЭРА).

В 1993 г. «Квант» представлял собой предприятие, имевшее опыт производства советских ПК «ДВК», аналогичных DEC, и «Электроника», которые не были совместимы с IBM PC. Неудивительно, что в 1991 г. это производство прекратило свое существование. В 1992 г. на заводе была

³ Проблемам российской ИТ-отрасли посвящены, например, работы [Панибратов, Сергеева, 2013; Panibratov, Latukha, 2014].

установлена японская сборочная линия стоимостью 100 млн долл. Целью создания совместного предприятия было производство 4 тыс. персональных компьютеров IBM PS/1 в месяц для продажи на российском рынке [Bruton, Samiee, 1998; Капельс, Киселева, 2001]. Особенно важным аспектом проекта являлся тот факт, что IBM заключила договор с Правительством РФ об отмене налогов на компоненты для производства персональных компьютеров, которые она собиралась экспортировать в Россию. Для IBM экспорт компонентов был вынужденной мерой, так как в России на тот момент компания не смогла найти поставщиков данных компонентов необходимого качества (т.е. отсутствовала база для локализации производства). В 1995 г. в России было произведено около 1 млн компьютеров, причем на «Квант» приходилось 40% этого объема [Капельс, Киселева, 2001].

«...Мы будем резко увеличивать штат. Уже сейчас обучение проходят 60 стажеров, и, по-видимому, кампания по найму продлится весь год. В декабре, я надеюсь, у нас будет уже 500 сотрудников, — сообщил глава российского подразделения IBM в России Клайв Стичбери (Clive Allan Stichbury) в феврале 1995 г. газете «КоммерсантЪ». — Я убежден, компанией в России должен управлять русский человек, и надеюсь подготовить себе сменщика из местных. Процесс его подготовки займет у меня три-четыре года. Во всех странах, где присутствует IBM, ее дочерние компании возглавляют местные люди, и я не вижу причин, по которым ваша страна должна стать исключением. Но до сих пор верховное руководство IBM, которое очень серьезно относится к кадровым вопросам, не считало, что в России имеется менеджер, располагающий достаточным опытом для работы на моем нынешнем посту, ведь такому человеку необходимо прежде потрудиться на менее ответственных должностях» [IBM в России..., 1995].

Однако в 1994 г. в России был принят закон, введший налог на импортиру-

емые детали. В результате «IBM-Kvant» оказалась в более проигрышной ситуации по сравнению, например, с экспортерами персональных компьютеров из Китая, которые, в свою очередь, не платили налог на ввоз готовых ПК [Капельс, Киселева, 2001]. В 1996 г. IBM прекратила сборку персональных компьютеров в России. Это объявление последовало после длительных переговоров с руководством завода «Квант» в Зеленограде.

«IBM не смогла организовать сборку компьютеров в России, хотя действовала в строжайшем соответствии с законом и начинание обещало быть очень выгодным... После нескольких лет переговоров IBM так и не смогла найти выход из этого тупика, — сообщил руководитель зеленоградского проекта IBM Алексей Елисеев. — Единственное, что мы можем предложить „Кванту“, — стать в будущем местным центром IBM и взять на себя всю работу по взаимодействию с покупателями» [IBM сворачивает..., 1996].

В результате IBM, столкнувшись с ситуацией изменения налогового законодательства, не смогла продолжить сборку ПК в России и сотрудничество с предприятием «Квант».

«Сегодняшние позиции нашей компании ничем не отличаются от вчерашних — это производство высококачественной компьютерной техники и продвижение ее на отечественном рынке. Сейчас мы „ставим российский brand“ и стараемся, чтобы к нему относились столь же уважительно, как к иной технике подобного уровня», — сообщил генеральный директор ЗАО «Информационная вендическая компания» (ИВК), являющегося с 1995 г. одним из главных акционеров предприятия «Квант», Григорий Сизоненко [ИВК сегодня..., 1997].

Компания «Квант» больше не пыталась наладить производство компьютеров (см.: [Почему «Квант»..., 2014]). В качестве некоторого оправдания для российской компании можно отметить, что независимо от

истории с налогами начало 1990-х гг. было худшим периодом, с рекордными убытками, для компании IBM, а архитектура компьютеров IBM PS быстро сошла со сцены. По-видимому, эти обстоятельства не могли не повлиять на ситуацию с обеих сторон.

Теперь выйдем за рамки рассматриваемого кейса, носящего единичный характер. Ситуация с производством персональных компьютеров (а затем мобильных телефонов, смартфонов и планшетов, а также другой бытовой электроники) в России разительным образом отличается от того, что мы описали в предыдущем разделе для Китая, где в середине 1990-х гг. местные производители уже были заметными конкурентами для ведущих американских компаний.

Представляется, что вопрос заключается в различии предпринимательской ориентации в России и Китае. В статье [Богатырева, Широкова, 2015] дан исторический обзор различных подходов к формализации концепции предпринимательской ориентации фирмы. Один из наиболее простых (и распространенных) подходов Ковина — Слевина определяет ее как степень, в которой топ-менеджмент готов принимать бизнес-риски, поощрять инновации и изменения, а также проводить проактивную конкурентную политику. Это определение широко используется в англосаксонских странах на основе стандартизированных (что необходимо для сравнимости) опросников. Данный подход не годится для анализа отдельной фирмы, но может дать качественное представление о межстрановом или межотраслевом различии.

Очевидно, нужен подход, который был бы применим к отдельной фирме и учитывал российскую специфику. Представляется, что для этого есть любопытные идеи первого российского нобелевского лауреата И. П. Павлова, который, будучи физиологом, в нескольких своих публичных лекциях высказал ряд интересных (хотя и спорных) мыслей по социологии. Эти лекции сравнительно недавно стали

доступны широкому читателю в полном виде после выхода в свет издания [Павлов, 1999]. Обычно выделяют три публичные лекции И. П. Павлова, которые были прочитаны им в Петрограде под общим названием «Об уме вообще и о русском в частности» весной 1918 г.: «Об уме вообще», «О русском уме» и «Основа культуры животных и человека». Добавим к ним также лекции «О самоубийствах», «Рефлекс цели» и «Рефлекс свободы». Это тот подход, который предлагается использовать для анализа предпринимательской ориентации.⁴ Материал для этого прекрасно подготовлен: в [Павлов, 1999, с. 133–144] понятно сформулировано восемь «свойств общежизненного ума», вполне формализуемых для подготовки вопросника, а само изложение нарочито компаративистское — русский сравнивается с немцем или англосаксом. Определение же «общежизненного ума» как раз и подходит для кандидатов в топ-менеджеры [Павлов, 1999, с. 132]. Применение этих идей в целом выходит далеко за рамки данной статьи, посвященной, в частности, интерпретации причин фиаско российских производителей на рынке бытовой электроники. Рассмотрим этот вопрос более подробно.

Павлов выделял в качестве исходного для ума *инстинкт* (или рефлекс) *цели*. К конечной цели следует идти через несколько этапов с более легкими, доступными целями. Достижение частичной цели — само стимул для дальнейшего пути. Каждая отдельная цель является препятствием,

⁴ Нельзя согласиться с критикой данных работ, приведенной комментатором издания [Павлов, 1999, с. 765], где Павлов обвиняется в «тенденции к биологизации и физиологизации социальных закономерностей». Павлов применяет обычный модельный подход, который всегда огрубляет ситуацию и который надо грамотно применять. Внимание автора на данный цикл работ Павлова обратил знаменитый профессор-бухгалтер Я. В. Соколов, сам написавший на эту тему неакадемическое, но блестящее эссе [Соколов, 2005].

а препятствие «раздражает» и мотивирует активность [Павлов, 1999, с. 89]. В России надежды на мощное развитие бытовой электроники были связаны с конверсией военной электроники. Для успешности подобной конверсии необходимо было (точно так же, как в Китае) поставить ряд достижимых последовательных целей, не имея в виду производство совершенного, абсолютно инновационного продукта. Начинать следовало бы с аутсорсинга, обучения, имитации. Здесь можно упомянуть другое «свойство ума», которое имеет «неправильную» русскую специфику: то, что известно, — «скучно», этого не хочется делать [Павлов, 1999, с. 135]. В результате индивид остается с нереализованной мечтой: расхождение между делом и идеалом — дело скучно, а идеал — лишь предмет мечтаний [Павлов, 1999, с. 136]. Можно сказать, что здесь мы сталкиваемся с российской страновой спецификой, о которой, как о слабости, и говорил еще в начале XX в. великий И. П. Павлов.

На многочисленных российских интернет-форумах, посвященных информационным технологиям, постоянно высказывается неверная управленческая идея, технократически развивающая указанное выше заблуждение. Утверждается, что рынок бытовой электроники уже заполнен большими и опытными иностранными компаниями, которые не пустят на рынок небольшого российского производителя. Используются микроэкономические концепции типа экономии на масштабе, затрат на вход в отрасль, неопределенности спроса на продукт и пр. Однако микроэкономика — статическая в своей основе наука, а рынок живет в реальном времени. На инновационном рынке все время появляются новые продукты и технологии, которые не требуют революционных изменений и крупных инвестиций (и их можно придумать самостоятельно). Предпринимателям нужно быть готовыми и не упустить момент. По всей видимости, почти за 25 лет рыночной экономики России таких моментов были как минимум тыся-

чи. Именно ими пользовались компании из Китая, Южной Кореи, Гонконга, Тайваня, Сингапура... Отметим еще один факт: в Китае ученые из Legend Group получили на развитие проекта 25 тыс. долл. от правительства. Фактически они отложили в сторону научную деятельность и стали управлять рядовым по началу проектом. В Зеленограде «Кванту» было выделено государством 100 млн долл., и нам ничего не известно об усилиях «Кванта» спасти проект. СМИ обвинили во всем государство, которое не предоставило помощи (очередных льгот). Представляется, что в целом это типичная ситуация для конверсионных проектов.

На первый взгляд кейс IBM — «Квант» является иллюстрацией негативного опыта, связанного с системной неопределенностью ведения бизнеса в российской экономике. Однако, как было отмечено выше, речь идет прежде всего об изъянах в предпринимательской ориентации. В конечном итоге это вопрос воспитания и дисциплины (о важности последней тоже писал Павлов, говоря, что она важнее свободы). Китайские компании (в лице своих менеджеров) последовательно ставили реалистические цели по производству все более технологически сложных компьютеров и устройств, завоеванию новых рынков. Это позволило за 15 лет (начало 1990-х — середина 2000-х гг.) пройти дистанцию от производства компьютеров, ориентированных исключительно на местный рынок, до мирового лидерства в лице Lenovo.

4. Стратегия Valio в России: история локализации

Еще одним примером того, с какими факторами неопределенности сталкиваются международные компании, являются *санкции*. Санкции воздвигают дополнительные (нерыночные) границы в глобальном мире. Необходимо отметить, что международные экономические санкции — это общая и неоднократно использовавшаяся практика взаимодействия между страна-

ми. Экономические («негативные») санкции могут представлять бойкоты (запрет на импорт товаров из определенной страны или группы стран), эмбарго (запрет на экспорт) и финансовые санкции (запрет или временное приостановление кредитования или инвестирования в целевую страну или группу стран). Экономические санкции действительно способствуют увеличению неопределенности для международных компаний. Мы рассмотрим ситуацию, возникшую с международной деятельностью финской компании Valio, которая повлияла не только на российское подразделение ООО «Валио», но и на материнскую компанию и ее поставщиков.

Описание компании Valio

Финская продовольственная компания Valio — крупнейший производитель молочной продукции в Финляндии и концерн, который состоит из материнской компании Valio Ltd. (по-фински Valio Oy) и дочерних подразделений, расположенных в США, Китае, Швеции, странах Балтии и России. Valio Ltd. является частным акционерным обществом, которое принадлежит нескольким фермерским кооперативам — производителям молока.⁵ Ассортимент компании насчитывает более 1,5 тыс. наименований, и более 400 наименований экспортируется в 67 стран мира (см.: [Концерн Valio]). Отличительной особенностью финской компании является то, что производственные мощности Valio в основном располагаются в Финляндии, где компании принадлежит 15 заводов. Таким образом, около 90% поставляемой Valio в Россию продукции производилось в Финляндии (см.: [Производство Valio в России]). Сле-

дует отметить, что компания Valio выступает монополистом на рынке молочной продукции в Финляндии. По оценкам Банка Финляндии, в 2013 г. объем экспорта пищевой продукции из Финляндии в Россию составлял 283,4 млн евро, в том числе 242 млн евро (85,4%) приходилось на компанию Valio. Для Valio российский рынок был одним из главных рынков сбыта. В 2013 г. концерн направлял около 20% всей производимой продукции в Россию, что составляло около 49% ее экспорта [Valio Commences..., 2014].

В России компания располагала одним собственным заводом в Ершово (Московская область) и контрактным производством «Галактика» в Ленинградской области (см.: [Valio объявляет..., 2014]). В 2009 г. по стандартам Valio в качестве поставщиков молока для производства продукции под брендом Valio были аттестованы только два хозяйства в Ленинградской области, сотрудничество с которыми продолжается и сегодня: ЗАО «Агротехника» (пос. Сельцо Тосненского р-на) и ОАО «ПЗ „Новоладожский“» (дер. Иссад Волховского р-на) (см.: [Производство Valio в России]). Как сообщала ежедневная газета «РБК Daily» в 2013 г., компания Valio помогала группе «Галактика» строить в Гатчине (Ленинградская область) молочный комбинат. За это она получила право на выкуп миноритарной доли предприятия. Однако впоследствии Valio отказалась от этой сделки. Как отмечает компания, причиной этого послужило то, что российское молоко не соответствует европейским стандартам. По этой же причине Valio отказалась создавать совместное предприятие с российскими компаниями по переработке молока.

Генеральный директор Valio в России Мика Коскинен, рассказывая «РБК Daily» о планах развития компании на российском рынке, упомянул о праве на опцион, который Valio имела в отношении акций комбината «Галактика»: «У нас был опцион, но мы его не реализовали» [Финны забраковали..., 2013].

⁵ Кооперативная форма владения бизнесом является характерной чертой Финляндии. Эта форма распространяется не только на сельскохозяйственные компании, но и на банковский сектор и др. С точки зрения корпоративного управления обычно рассматривается как достоинство, так как акционеры непосредственно связаны с производственной деятельностью фирмы, снимая в значительной части агентскую проблему.

В начале августа 2014 г. компания анонсировала, что ограничения (сроком на один год) на импорт пищевых продуктов из ЕС в Россию, вступившие в силу 7 августа того же года, окажут значительные негативные последствия для бизнеса Valio [Finland Included..., 2014].

«Экспорт в Россию был полностью остановлен с этого дня. Запрет коснулся всех наших товаров, — сообщил газете Helsinki Times генеральный директор Valio в России Мика Коскинен. — Данные меры были большим сюрпризом. Я никогда не думал, что экспорт товаров может быть остановлен таким образом» [Valio's exports..., 2014].

Стратегия компании Valio после объявления санкций

В октябре 2014 г. в компании произошел ряд изменений: во-первых, сменился генеральный директор Valio — на этот пост была назначена исполнительный вице-президент Анника Хурме, которая пришла на смену Пекке Лааксонену, вышедшему на пенсию [Новым генеральным..., 2014]; во-вторых, Valio расширила контрактное производство в Гатчине, примерно в три раза увеличив объем выпуска. Таким образом, с октября 2014 г. компания начала производить питьевое молоко уже из российского сырья (см.: [Valio объявляет о запуске новинок..., 2014; Valio обживает..., 2014]). В это же время компания продолжала проводить сокращение рабочих мест на заводах в Финляндии (см.: [Valio Ltd to Commence..., 2014; Valio co-operation..., 2014]).

«Valio подтверждает готовность компании развиваться на российском рынке. Эти планы включают в себя расширение ассортимента продукции Valio, производящейся в России. В этой связи основным объектом инвестиций рассматривается собственный завод в Ершово», — сообщает компания информационному источнику Interfax [Valio to Produce..., 2014].

В декабре 2014 г. Valio расширила собственное производство на заводе в Ершово. Компания запустила вторую линию плавленых сыров Viola (см.: [На заводе Valio..., 2014]), а также приступила к производству сливочного масла Viola из российского молока (см.: [Valio начинает производство..., 2014]).

В январе 2015 г. Valio заключила новое контрактное соглашение с Ehrmann и начала производство йогуртов, творога и творожных муссов на заводе Ehrmann в Раменском районе Московской области. Договор заключен сроком на несколько лет, однако детали контракта компании не разглашают. Как отмечает сама компания Valio, появление нового партнера вызвано невозможностью производства вышеперечисленной продукции на имеющихся у нее мощностях. Основными рынками сбыта компания определила Москву и Санкт-Петербург. Кроме того, было отмечено, что цены на сырое молоко из-за увеличившегося спроса в Московском регионе будут поддерживаться правительством региона через субсидии и компенсации (см.: [Valio локализуется..., 2015; Valio будет производить..., 2015]).

«На оборудовании „Галактики“ нет возможности производить продукцию определенного типа, как, например, густые йогурты, творог и десерты, поэтому для расширения продуктового портфолио был нужен новый партнер», — сообщили в компании корреспонденту «РБК Петербург» [Valio будет производить..., 2015].

К марту 2015 г. концерн Valio изменил и маркетинговую политику, обновив сайт компании в России, а также выйдя в социальные сети. Кроме того, в это же время произошла смена генерального директора ООО «Валио» в России. Новым генеральным директором ООО «Валио» стал Рауль Лённстром, который обладает стажем работы в компании Valio более 30 лет. В 1990-е гг. он руководил подразделением «Технологии производства», а в 2000-е гг. развивал бизнес компании в Бельгии, Эсто-

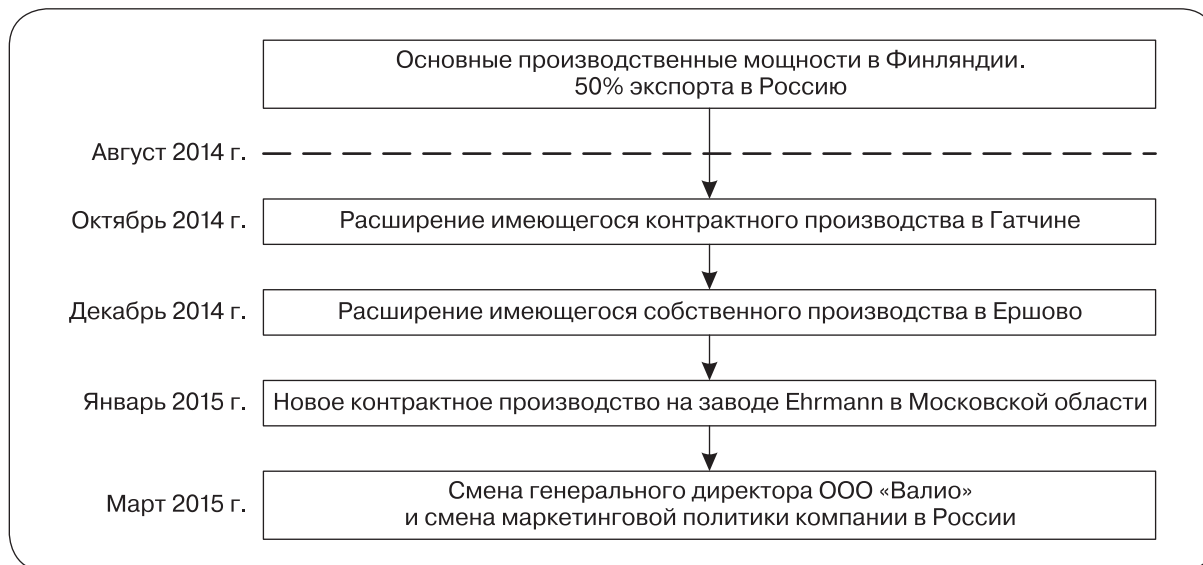


Рис. 2. Стратегия интернационализации компании Valio на российском рынке после введения санкций 7 августа 2014 г.

нии и США. Новое назначение представляется логичным шагом со стороны Valio, так как с 2006 г. Рауль Лённстром участвовал в строительстве и развитии завода Valio в Московской области (см.: [Valio меняет..., 2015]).

На основе анализа кейса на рис. 2 представлена упрощенная схема интернационализации компании Valio.

Для Valio ситуация с санкциями оказалась критической, так как практически вся продукция для России поставлялась посредством экспорта. Лишь незначительная часть выпускалась на территории России из российского сырья. В результате, по имеющимся данным, в 2014 г. чистые продажи Valio в России сократились на 31%, доля чистых продаж компании от зарубежных операций — на 9%, а экспорт в Россию сократился в 2014 г. до 37% по сравнению с 49% в 2013 г. (см. таблицу).

Кейс компании Valio может послужить иллюстрацией того, с какими рисками, связанными с неравномерностью процесса глобализации, может столкнуться компания. Таким образом, компании необходимо найти способ быстрой адаптации своей стратегии под изменяющую среду.

Как отмечают исследователи, международные компании вынуждены применять изощренную стратегию на рынках стран со слабым институциональным окружением [Kostova, Roth, Dacin, 2008]. Одной из важных компетенций в такой ситуации становится умение переключиться с традиционного для компании способа ведения бизнеса на использование местных производственных ресурсов. С этим столкнулись после введения антисанкций все поставляющие молочную продукцию в Россию иностранные компании, не имеющие или имеющие недостаточные локальные мощности. Примером является и компания Valio.

Усилия Valio сохранить российский рынок в первой половине 2015 г. означали переход к развитию локализации производства в значительно большей мере, чем это когда-либо планировалось. Актуальную проблематику для Valio создает необходимость изменения и адаптации стратегии компании на российском локальном рынке. Данный процесс характеризуется неопределенностью и сопровождается необходимостью развития производственных цепочек создания ценности на внутреннем

Таблица

Динамика основных показателей Valio Group за 2014 г.

Показатель	2014 г./2013 г.
Чистые продажи в Россию	Сокращение на 31%
Доля экспорта в Россию	Сокращение на 12% (с 49 до 37%)
Доля чистых продаж от зарубежных операций в общем объеме продаж	Сокращение на 9%
Доля компании Valio на российском молочном рынке	Сокращение на 30%
Выплаты фермерским хозяйствам (с учетом государственной помощи в размере 70 млн евро)	Сокращение на 2%

Примечание: на представленных данных резкое снижение незаметно из-за высоких показателей компании до августа 2014 г.

Источник: [Valio Annual Report 2014; Valio's Difficult Year..., 2015; Valio Performance..., 2014].

рынке России, с использованием национальных производственных мощностей внутри страны.

Дополнительной иллюстрацией к данному кейсу может стать стратегия интернационализации французской сети гипермаркетов Auchan (Group Auchan SA). По данным годового отчета компании за 2014 г., сеть гипермаркетов Auchan представлена в 16 странах⁶, из них в 12 странах располагается более 880 гипермаркетов [Group Auchan. Annual...]. Французская сеть Auchan имеет многолетний опыт работы на зарубежных рынках (первым шагом было открытие гипермаркета под маркой Alcampo в Испании в 1981 г. (см.: [Group Auchan. Story]).

В российских гипермаркетах «Ашан» представлено около 50 тысяч наименований товаров. При этом под «антисанкции» попало 500 наименований товаров и 300 товаров было заменено товарами из других стран. Основная часть товаров, которые реализуют российские магазины «Ашан», производится в России.

Различие между Valio и Auchan заключается прежде всего в специфике отраслей: Valio является монополистом молочной от-

расли в Финляндии, Auchan — это глобальная сеть гипермаркетов в сфере розничных продаж продовольственных и непродовольственных товаров. Кроме того, компания Valio, формируя соответствующую инфраструктуру в Финляндии, заинтересована в трудоустройстве финских фермеров — она является акционерным обществом, которое принадлежит нескольким фермерским кооперативам — производителям молока. Они естественным образом заинтересованы в том, чтобы локализации производства на зарубежных рынках не происходило — это угроза для рабочих мест внутри Финляндии. Auchan же полностью ориентирован на бескрайний глобальный рынок, обладает огромным опытом, и поэтому ему намного проще приспособливаться к проблемам глобализации.

5. Заключение

В данной статье мы рассмотрели три кейса компаний IBM, Lenovo и Valio по реализации стратегий интернационализации на развивающихся рынках России и Китая, а также провели анализ роли глобализации в данном контексте и связанных с ней рисков. Следует согласиться с авторами [Dunning, Narula, 2010] в том, что необходимым условием успешной реализации стратегии международных компаний на развивающихся рынках является

⁶ Список стран: Франция, Люксембург, Испания, Италия, Португалия, Венгрия, Польша, Румыния, Россия, Украина, Китай, Тайвань, Вьетнам, Сенегал, Тунис, Курдистан.

создание и формирование их иностранными подразделениями собственных управленческих, технологических и инновационных компетенций, которые должны быть отражением специфических характеристик страны — особенностей условий поставок, специфики спроса и страновой предпринимательской ориентации. Напомним, в определение предпринимательской ориентации обязательно входит проактивность управленческих решений компании, что в данном случае означает наличие достаточно гибкой стратегии (и соответствующих компетенций) для адаптации к возможным системным и глобальным изменениям.

Роль глобализации в контексте стратегий международных компаний двойственна. С одной стороны, глобализация оказывает позитивное воздействие на стратегии международных компаний посредством передачи знаний и опыта от компаний более развитых стран к менее развитым, оказывает долгосрочное положительное влияние на бизнес-культуру компаний на

развивающихся рынках и формирует возможности для локализации производства. Как было показано в кейсе IBM и Lenovo, одной из успешных стратегий международных компаний из стран с развивающимися рынками будет путь от глобального аутсорсинга к собственному глобальному производству через инновационный аутсорсинг. С другой стороны, глобализация создает ряд напряженностей для международных компаний. Они сталкиваются с такими факторами неопределенности, как системная неопределенность (кейс Valio), культурные несоответствия (кейс IBM и «Квант»), а также с операционными рисками. Как показано в кейсе Valio, одним из наиболее важных управленческих решений становится локализация производственных мощностей. Высокую значимость имеет опыт работы компании на глобальном рынке. В борьбе за рынки сбыта скорее выигрывает та стратегия интернационализации, которая предполагает быструю адаптацию к необходимости локализации производства.

ЛИТЕРАТУРА

- Алканова О. Н., Смирнова М. М. 2014. Маркетинг на развивающихся рынках: подходы к определению и направления исследований. *Российский журнал менеджмента* 12 (1): 95–108.
- Бакли П. Дж. 2008. Глобальная фабрика: новая концепция. *Российский журнал менеджмента* 6 (1): 135–154.
- Богатырева К. А., Широкова Г. В. 2015. Предпринимательская ориентация: этапы становления и основные направления исследований. *Российский журнал менеджмента* 13 (1): 65–90.
- Бухвалов А. В. 2009. От знаний к инновациям: логика развития современной компании. Рецензия на книгу: Мильнер Б. З. (ред.). *Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями*. М.: ИНФРА-М. 2009. *Российский журнал менеджмента* 7 (3): 139–148.
- Бухвалов А. В. 2010. Корпоративные финансы как инструмент стратегического менеджмента. *Российский журнал менеджмента* 8 (3): 57–70.
- Бухвалов А. В., Катъкало В. С. 2012. От истоков исследований менеджмента к будущим парадигмам: анализ инновационных компаний. *Российский журнал менеджмента* 10 (4): 49–60.
- Гурков И. Б., Коссов В. В., Моргунов Е. Б., Саидов З. Б. 2013. Инновационные практики российских производственных подразделений международных корпораций — факторы создания, отбора и рутинизации эффективных форм деятельности. Часть 2. *Экономическая наука современной России* (4): 76–93.
- Кастельс М., Киселева Э. 2001. Россия в информационную эпоху. *Мир России* (3): 35–66.

- Клейнер Г. Б. 2014. О повышении эффективности российских предприятий. *Экономическая наука современной России* 64 (1): 10–11.
- Медведев А. Г. 2014. *Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях*. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента».
- Павлов И. П. 1999. *И. П. Павлов: pro et contra*. СПб.: РХГИ.
- Панибратов А. Ю., Сергеева А. А. 2013. Основы международной конкурентоспособности российских МНК из ИТ-сектора. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (4): 52–69.
- Перминов С. Б. 2014. Глобальные тренды и уязвимость российской экономики: проблемы и методы анализа. *Экономическая наука современной России* 67 (2): 25–33.
- Соколов Я. В. 2005. Особенности менталитета и его влияние на развитие рыночной экономики. В кн.: *История предпринимательства в России: XIX — начало XX века*. СПб.: Изд. дом СПбГУ. С. 300–321.
- Стиглиц Дж. 2003. *Глобализация: тревожные тенденции*. Пер. с англ. М.: Национальный общественно-научный фонд.
- Управление исследованиями и разработками в российских компаниях: Национальный доклад*. 2011. М.: Ассоциация менеджеров.
- Черенков В. И. 2008. От двух абстрактных моделей — к реальности глобальной фабрики. *Российский журнал менеджмента* 6 (1): 131–134.
- Ahrens N., Zhou Y. 2013. China's competitiveness: Myth, reality, and lessons for the United States and Japan. Case study: Lenovo. *A Report of the CSIS Hills Program of Governance*; 1–44.
- Allen D., Raynor M. 2004. Preparing for a new global business environment: Divided and disorderly or integrated and harmonious? *Journal of Business Strategy* 25 (5): 16–25.
- Arndt S. 1997. Globalization and the open economy. *The North American Journal of Economics and Finance* 8 (1): 71–79.
- Bruton G., Samiee S. 1998. Anatomy of a failed high technology strategic alliance. *Organizational Dynamics* 27 (1): 51–64.
- Buckley P., Ghauri P. 2004. Globalization, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies* 35 (2): 81–98.
- Caruso R. 2003. The impact of international economic sanctions on trade: An empirical analysis. *Peace Economics, Peace Science and Public Policy* 9 (2): 1–34.
- Chen W. 2009. Business risks, business strategies, HRM and de-globalization. *Asian Social Science* 5 (1): 18–24.
- Coming of Age: Asia's Evolving R&D Landscape*. 2012. Economist Intelligence Unit Report. <http://www.economistinsights.com>
- Demirdjian Z. 2005. Differential perceptions of the dynamics of globalization: A survey study. *Problems and Perspectives in Management* 1 (1): 5–19.
- Dunning D., Narula R. 2010. Multinational enterprises, development and globalization: Some clarifications and a research agenda. *Oxford Development Studies* 38 (3): 263–287.
- Eden L., Lenway S. 2001. Introduction to the symposium multinationals: The Janus face of globalization. *Journal of International Business Studies* 32 (3): 383–400.
- Hällsten M., Korpi T., Tahlin M. 2010. Globalization and uncertainty: Earnings volatility in Sweden, 1985–2003. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 49 (2): 165–189.
- Innovated in China: New frontier for global R&D. 2013. *China 360*. KPMG. <http://www.kpmg.com>
- Kostova T., Roth K., Dacin T. 2008. Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of Management Review* 33 (4): 994–1006.
- Krugman P., Venables A. 1995. Globalization and the inequality of nations. *Quarterly Journal of Economics* 110 (4): 857–880.
- Liu C. 2007. Lenovo: An example of globalization of Chinese enterprises. *Journal of In-*

ternational Business Studies 38 (4): 573–577.

Panibratov A., Latukha M. 2014. Obtaining international results through partnerships: Evidence from Russian MNEs in the IT sector. *Journal for East European Management Studies* 19 (1): 31–57.

Ngai P., Chan J. 2012. Global capital, the state, and Chinese workers: The Foxconn

experience. *Modern China* 38 (4): 383–410.

Samuelson P. 2004. Where Ricardo and Mill rebut and confirm arguments of mainstream economists supporting globalization. *Journal of Economic Perspectives* 18 (3): 135–146.

Teece D.J. 2000. *Managing Intellectual Capital*. Oxford University Press: Oxford.

Электронные ресурсы

ИБК сегодня и вчера. 1997. *IT-бизнес CRN* (3). <http://www.crn.ru/numbers/reg-numbers/detail.php?ID=1694> (дата обращения: 01.07.2015)

История Lenovo. <http://lenovoprofi.ru/learn/chronicle/>; <http://www.lenovo.com/lenovo/ru/ru/company-history.shtml> (дата обращения: 03.07.2015)

Концерн Valio. <http://www.valiorussia.ru/about/group/> (дата обращения: 13.05.2015)

На заводе Valio в Подмоскowie открыли новую линию по производству плавленого сыра. 2014. <http://www.valiorussia.ru/press/news/176/> (дата обращения: 13.05.2015)

Новым генеральным директором Valio стала Анника Хурме. 2014. <http://www.valiorussia.ru/press/news/169/> (дата обращения: 13.05.2015)

Почему «Квант» открыл и закрыл собственное производство. 2014. <http://www.zelenograd.ru/news/11735/> (дата обращения: 01.07.2015)

Производство Valio в России. <http://www.valiorussia.ru/production-valio-in-russia/> (дата обращения: 13.05.2015)

Финны забраковали российское молоко. 2013. *РБК Daily* (11 сентября). <http://rbcdaily.ru/market/562949988857614> (дата обращения: 13.05.2015)

IBM в России. Последний иностранец. 1995. *КоммерсантЪ* (4 февраля) <http://www.kommer-sant.ru/doc/101251> (дата обращения: 01.07.2015)

IBM сворачивает производство ПК в России. Все вопросы к налоговому законодательству. 1996. *Computerworld Россия* (8). <http://www.osp.ru/cw/1996/08/10423/> (дата обращения: 01.07.2015)

Valio будет производить йогурты и творог на российском заводе Ehrmann. 2015. http://top.rbc.ru/spb_sz/20/01/2015/961656.shtml (дата обращения: 13.05.2015)

Valio локализуется. 2015. *Ведомости* (21 января). <http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2015/01/21/valio-lokalizuetsya> (дата обращения: 01.07.2015)

Valio меняет главу российского подразделения. 2015. http://top.rbc.ru/spb_sz/11/03/2015/966033.shtml (дата обращения: 01.07.2015)

Valio начинает производство новых продуктов в России. 2014. <http://www.valiorussia.ru/press/news/175/> (дата обращения: 13.05.2015)

Valio обживаетеся в Гатчине. 2014. <http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/10/13/valio-obzhivaetsya-v-gatchine> (дата обращения: 13.05.2015)

Valio объявляет о запуске новинок российского производства, но не заменит весь финский асортимент. 2014. <http://www.valiorussia.ru/press/news/171/> (дата обращения: 13.05.2015)

Finland Included On the Import Ban List. 2014. August 7. <http://www.valio.com/finland-included-on-the-import-ban-list/> (дата обращения: 13.05.2015)

Group Auchan. Annual Report 2014. <http://asp.zone-secure.net/v2/index.jsp?id=198/2213/55271&lng=en>

Group Auchan. Story. <http://www.groupe-auchan.com/en/who-is-auchan/story/> (дата обращения: 01.07.2015)

- History of IBM*. 1994. https://www-03.ibm.com/ibm/history/history/year_1994.html (дата обращения: 01.07.2015)
- IBM Annual Report 1995*. 1996. <ftp://public.dhe.ibm.com/annualreport/1995/ibm1995.pdf> (дата обращения: 03.07.2015)
- IBM Annual Report 1998*. <ftp://public.dhe.ibm.com/annualreport/1998/ibm1998.pdf> (дата обращения: 03.07.2015)
- IBM Annual Report 2001*. 2002. <ftp://public.dhe.ibm.com/annualreport/2001/ibm2001.pdf>; ftp://public.dhe.ibm.com/annualreport/2002/2002_ibm_ar.pdf (дата обращения: 01.07.2015)
- IBM Annual Report 2002*. ftp://public.dhe.ibm.com/annualreport/2002/2002_ibm_ar.pdf (дата обращения: 01.07.2015)
- IBM Extends Leadership in Voice Recognition Software, Announces New Customers, Partners, Products*. 2001. <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/1041.wss> (дата обращения: 01.07.2015)
- IBM Strategy: New Model For the Future*. 2001. <http://www-03.ibm.com/ibm/history/documents/pdf/strategy.pdf>
- Legend Group. Our History*. <http://www.legendholdings.com.cn/en/About/OurHistory.aspx> (дата обращения: 01.07.2015)
- Lenovo — IBM x86 Acquisition Overview*. 2014. March. <http://www.lenovo.com/transactions/pdf/lenovo-ibm-x86-acquisition-ppt.pdf> (дата обращения: 20.05.2015)
- Lenovo and IBM: East Meets West, Big-time*. 2005a. <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2005-05-08/lenovo-and-ibm-east-meets-west-big-time> (дата обращения: 01.07.2015)
- Lenovo and IBM Global Finance Partner to Deliver PC Leasing and Channel Financing*. 2005b. http://www-03.ibm.com/financing/pdf/au/IDC_121905_PC_Leasing.pdf (дата обращения: 01.07.2015)
- Lenovo Completes Acquisition of IBM Personal Computing Division*. <http://www.ibm.com/investor/article/lenovo-acquisition.html> 2005. May 1. (дата обращения: 01.07.2015)
- Lenovo Group Limited 2013/14 Annual Report*. http://www.lenovo.com/ww/lenovo/pdf/report/E_099220140529a.pdf (дата обращения: 13.05.2015)
- Lenovo. Company History*. <http://www.lenovo.com/lenovo/xen/en/history.html> (дата обращения: 01.07.2015)
- The man who ate IBM. 2004. *Financial Times* (December 10). <http://www.ft.com/> (дата обращения: 01.07.2015)
- Two Faces of Apple*. 2012. Carnegie Council of Ethics in International Affairs. http://www.carnegiecouncil.org/publications/ethics_online/0068.html (дата обращения: 13.05.2015)
- Valio Annual Report 2014*. <http://www.valio.com/responsibility-report2014/valio-group-key-figures/#osio-3> (дата обращения: 01.07.2015)
- Valio Commences Co-operation Negotiations to Adapt Its Operations*. 2014. August 11. <http://www.valio.com/valio-commences-co-operation-negotiations-to-adapt-its-operations/> (дата обращения: 13.05.2015)
- Valio Co-operation Negotiations Completed*. 2014. November 20. <http://www.valio.com/valio-co-operation-negotiations-completed/> (дата обращения: 13.05.2015)
- Valio Ltd to Commence Co-operation Negotiations Concerning Its Helsinki Operations*. 2014. October 1. <http://www.valio.com/valio-ltd-to-commence-co-operation-negotiations-concerning-its-helsinki-operations/> (дата обращения: 13.05.2015)
- Valio Performance 2013 Sets Record Highs On All Indicators*. 2014. March 4. <http://www.valio.com/valio-performance-2013-sets-record-highs-on-all-indicators/> (дата обращения: 01.07.2015)
- Valio to Produce Butter in Russia, Started Producing Cheese Spread in November*. 2014. December 2. <http://www.interfax.com/newsinf.asp?id=555935> (дата обращения: 10.05.2015)

Valio's Difficult Year 2014. 2015. March 3. <http://www.valio.com/valios-difficult-year2014/> (дата обращения: 01.07.2015)

Valio's exports to Russia stop. 2014. *Helsinki Times* (August 7). <http://www.helsinkitimes.fi/business/11507-valio-s-exports-to-russia-stop.html> (дата обращения: 13.05.2015)

Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице
The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Alkanova O.N., Smirnova M.M. 2014. Marketing na razvivayushhikh rynkakh: podkhody k opredeleniyu i napravleniya issledovaniy. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 12 (1): 95–108.
- Buckley P.J. 2008. Global'naya fabrika: novaya kontseptsiya. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 6 (1): 135–154.
- Bogatyreva K.A., Shirokova G.V. 2015. Predprinimatel'skaya orientatsiya: ehtapy stanovleniya i osnovnye napravleniya issledovaniy. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 13 (1): 65–90.
- Bukhvalov A.V. 2009. Ot znaniy k innovatsiyam: logika razvitiya sovremennoj kompanii. Retseziya na knigu: Milner B.Z. (red.). Innovatsionnoe razvitie: ekonomika, intellektual'nye resursy, upravlenie znaniyami. M.: INFRA-M. 2009. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 7 (3): 139–148.
- Bukhvalov A.V. 2010. Korporativnye finansy kak instrument strategicheskogo menedzhmenta. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 8 (3): 57–70.
- Bukhvalov A.V., Katkalo V.S. 2012. Ot istokov issledovaniy menedzhmenta k budushhim paradigmam: analiz innovatsionnykh kompaniy. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 10 (4): 49–60.
- Gurkov I.B., Kossov V.V., Morgunov E.B., Saidov Z.B. 2013. Innovatsionnye praktiki rossijskikh proizvodstvennykh podrazdelenij mezhdunarodnykh korporatsij — factory sozdaniya, otbora i rutinizatsii ehffektivnykh form deyatelnosti. Chast' 2. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoj Rossii* (4): 76–93.
- Castells M., Kiseleva E. 2001. Rossiya v informatsionnuyu ehpokhu. *Mir Rossii* (3): 35–66.
- Kleiner G.B. 2014. O povyshenii ehffektivnosti rossijskikh predpriyatij. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoj Rossii* 64 (1): 10–11.
- Medvedev A.G. 2014. *Mezhdunarodnyj menedzhment: strategicheskie resheniya v mnogonatsional'nykh kompaniyakh*. SPb.: Izd-vo «Vysshaya shkola menedzhmenta».
- Pavlov I.P. 1999. *I.P. Pavlov: pro et contra*. SPb.: RKHGI.
- Panibratov A.Yu., Sergeeva A.A. 2013. Osnovy mezhdunarodnoj konkurentosposobnosti rossijskikh MNK iz IT-sektora. *Vestnik S.-Peterburgskogo un-ta. Ser. Menedzhment* (4): 52–69.
- Perminov S.B. 2014. Global'nye trendy i uyazvimost' rossijskoj ekonomiki: problemy i metody analiza. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoj Rossii* 67 (2): 25–33.
- Sokolov Ya.V. 2005. Osobennosti mentaliteta i ego vliyanie na razvitie rynochnoj ekonomiki. V kn.: *Istoriya predprinimatel'stva v Rossii: XIX — nachalo XX veka*. SPb.: Izd. dom SPbGU. S. 300–321.
- Stiglitz J. 2003. *Globalizatsiya: trevozhnye tendentsii*. Per. s angl. M.: Natsional'nyj obshhestvenno-nauchnyj fond.
- Upravlenie issledovaniyami i razrabotkami v rossijskikh kompaniyakh: Natsional'nyj doklad*. 2011. M.: Assotsiatsiya menedzherov.
- Cherenkov V.I. 2008. Ot dvukh abstraktnykh modelej — k real'nosti global'noj fabriki. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 6 (1): 131–134.

Elektronnyye resursy

- IVK segodnya i vchera. 1997. *IT-biznes CRN* (3). <http://www.crn.ru/numbers/reg-numbers/detail.php?ID=1694> (data obrashheniya: 01.07.2015)
- Istoriya Lenovo*. <http://lenovoprofi.ru/learn/chronicle/>; <http://www.lenovo.com/lenovo/ru/ru/company-history.shtml> (data obrashheniya: 01.07.2015)
- Kontsern Valio*. <http://www.valiorussia.ru/about/group/> (data obrashheniya: 13.05.2015)
- Na zavode Valio v Podmoskov'e otkryli novuyu liniyu po proizvodstvu plavlenogo syra*. 2014. <http://www.valiorussia.ru/press/news/176/> (data obrashheniya: 13.05.2015)
- Novym general'nym direktorom Valio stala Annikka Hurme*. 2014. <http://www.valiorussia.ru/press/news/169/> (data obrashheniya: 13.05.2015)
- Pochemu «Kvant» otkryl i zakryl sobstvennoe proizvodstvo*. 2014. <http://www.zelenograd.ru/news/11735/> (data obrashheniya: 01.07.2015)
- Proizvodstvo Valio v Rossii*. <http://www.valiorussia.ru/production-valio-in-russia/> (data obrashheniya: 13.05.2015)
- Finny zabrakovali rossijskoe moloko. 2013. *RBK Daily* (11 sentyabrya). <http://rbcdaily.ru/market/562949988857614> (data obrashheniya: 13.05.2015)
- IBM v Rossii. Poslednij inostranets. 1995. *Kommersant'* (4 fevralya). <http://www.kommersant.ru/doc/101251> (data obrashheniya: 01.07.2015)
- IBM svorachivaet proizvodstvo PK v Rossii. Vse voprosy k nalogovomu zakonodatel'stvu. 1996. *Computerworld Rossiya* (8). <http://www.osp.ru/cw/1996/08/10423/> (data obrashheniya: 01.07.2015)
- Valio budet proizvodit' jogurty i tvorog na rossijskom zavode Ehrmann*. 2015. http://top.rbc.ru/spb_sz/20/01/2015/961656.shtml (data obrashheniya: 13.05.2015)
- Valio lokalizuetsya*. 2015. <http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2015/01/21/valio-lokalizuetsya> (data obrashheniya: 01.07.2015)
- Valio menyaet glavu rossijskogo podrazdeleniya*. 2015. http://top.rbc.ru/spb_sz/11/03/2015/966033.shtml (data obrashheniya: 01.07.2015)
- Valio nachinaet proizvodstvo novykh produktov v Rossii*. 2014. <http://www.valiorussia.ru/press/news/175/> (data obrashheniya: 13.05.2015)
- Valio obzhivaetsya v Gatchine*. <http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/10/13/valio-obzhivaetsya-v-gatchine> (data obrashheniya: 13.05.2015)
- Valio ob'yavlyayet o zapuske novinok rossijskogo proizvodstva, no ne zamenit ves' finskij assortiment*. 2014. <http://www.valiorussia.ru/press/news/171/> (data obrashheniya: 13.05.2015)

*Статья поступила в редакцию
3 июля 2015 г.*