

**Ю. В. ВОЛОДИН**

Канд. экон. наук, начальник управления стратегического развития АО «Гознак». Область научных интересов: стратегии и управление развитием компаний, интернационализация бизнеса, стратегии выхода на международные рынки.

E-mail: volodin_y_v@goznak.ru

**П. А. ПОДКОВЫРОВ**

Студент магистерской программы факультета экономики Констанцкого университета, Германия. Область научных интересов: стратегии международной деятельности компаний.

E-mail: pavelpodkovyrov@yahoo.com

СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ: АНАЛИЗ НЕМЕЦКИХ И РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены различные теоретические аспекты выхода компаний на зарубежные рынки. Рассмотрено влияние глобализации на результативность компаний, проанализированы способы и факторы выбора стратегии выхода на мировой рынок. Проанализированы поведенческие и культурные аспекты, влияющие на стратегии выхода на мировой рынок. Анализ стратегий компаний, вышедших на зарубежные рынки, проведен с учетом предыдущих исследований в этой области.

Результатом исследования стали следующие выводы: 1) глобализация положительно влияет на компании, поскольку рынок увеличивается, однако мелкие компании и компании на развивающихся рынках проигрывают в конкурентной борьбе; 2) компании со значительным опытом склонны выбирать стратегию открытия собственного предприятия, в то время как организации без подобного опыта предпочитают экспорт или совместное предприятие на территории принимающей страны; 3) выбор стратегии с большей вовлеченностью ресурсов прямо пропорционален знаниям о культуре страны, на которую выходит компания. При выходе на рынок с другой культурой необходима плавная адаптация для успешной реализации стратегии. Наконец, люди склонны совершать поведенческие ошибки, а знания о них и постоянный контроль помогут добиться успешных результатов; 4) для выхода и успешной работы на зарубежных рынках компании важно не только обладать компетенциями, но и уметь их защитить и сохранить во времени; 5) на рынок с высокими политическими и инвестиционными рисками, а также неблагоприятной экономической конъюнктурой компании склонны выбирать стратегии с минимальным вложением денежных средств (франшизы, лицензирование).

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

СТРАТЕГИИ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ, СТРАТЕГИИ ВЫХОДА НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ, ГЛОБАЛИЗАЦИЯ, СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ЭКСПОРТ, ПОГЛОЩЕНИЯ, ФРАНЧАЙЗИНГ

ВВЕДЕНИЕ

Главной целью компании, в соответствии с микроэкономической теорией, является максимизация прибыли, что достигается ее ростом и развитием. Эта цель может быть достигнута различными способами. Одним из возможных вариантов является выход компании на международный уровень. На принятие данного решения оказывают влияние две группы факторов. Во-первых, это факторы выталкивания, которые вызваны недостатками возможностей развития компаний на локальном рынке в связи с какими-либо ограничениями. Во-вторых, это факторы втягивания, обусловленные лучшими условиями для развития бизнеса за рубежом [Трачук, 2014 а].

Каждая фирма и рынок специфичны, поэтому в данной статье будет рассмотрен опыт выхода различных компаний на зарубежные рынки, а затем он будет адаптирован и применен к российским и немецким компаниям.

Основной целью данного исследования являются изучение стратегий выхода компаний на зарубежные рынки и выявление их последующего применения немецкими и российскими компаниями.

В процессе работы не было найдено ни одного исследования, которое бы фокусировалось именно на российских и немецких компаниях, на их стратегиях выхода на зарубежные рынки, именно поэтому считаем данную тему актуальной. Для анализа применен метод «кейс-стади» (от англ. «case study» – анализ ситуации). Основной причиной его выбора является отсутствие публичных данных, позволяющих провести количественный анализ, а также отсутствие необходимых ресурсов для сбора репрезентативных данных.

Статья имеет следующую структуру. В первой части рассмотрены теоретические аспекты выхода компаний на зарубежные рынки, рассмотрено влияние глобализации, проанализированы методы и результаты предыдущих исследований в области выхода компаний на международные рынки.

Во второй части описана методология данного исследования. Далее проведен анализ специфики российского и немецкого рынков, а также проведено сравнение стратегий выхода на международные рынки немецких и российских компаний на основе предыдущих исследований.

В заключение рассмотрены предложения по дальнейшему исследованию работы, а также подведены итоги.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ОБЗОР

Влияние глобализации на результативность компаний

Говоря о выходе на международные рынки, нельзя не упомянуть о глобализации. Массивная торговая либерализация и финансовая интеграция, а также технологический прогресс сделали термин «глобализация» одним из самых популярных в XXI веке. Под этим понятием, как правило, понимается процесс, при котором восприятие социальной действительности интерпретируется как единое целое [Robertson R, 1992]. Также под глобализацией понимается развитие более тесных экономических и политических связей между странами¹. Глобализация не представляет собой какое-то новое явление, однако этот процесс значительно ускорился за последние столетия. Важно рассмотреть влияние глобализации на деятельность компаний, поскольку она неразрывно связана с выходом компаний на международный рынок.

Так, De и Pal (2011) определяют понятие «глобализация» как процесс открытия экономики внешнему миру, способствующего развитию торговли, сокращению различных барьеров для увеличения мобильности товаров и факторов производства, а также рабочей силы. Это процесс интеграции экономик через экономические, социальные и политические процессы [De U. K., Pal M., 2011].

Для развитых и развивающихся стран называют различные последствия глобализации. Так, Российская Федерация по классификации Всемирного банка является развивающейся страной с высоким уровнем дохода, в то время как Германия относится к развитым странам с высоким доходом. При этом методология Всемирного банка основана лишь на валовом национальном доходе, что может быть

спорно на первый взгляд, но, учитывая, что остальные экономическо-социальные показатели, такие как качество жизни, средняя продолжительность жизни и смертность среди детей, тесно коррелируют с ВНД, она делает показатель ВНД приемлемым и простым для ранжирования стран².

В первую очередь следует рассмотреть эффект глобализации на результативность компаний. Karadagli (2012) исследует финансовые показатели компаний среди семи развивающихся стран (Бразилия, Китай, Индия, Индонезия, Мексика, Россия и Турция), используя данные за 1998–2009 годы. Результаты исследования свидетельствуют о том, что общий уровень глобализации значительно улучшает финансовые показатели. Вдобавок политический аспект глобализации является наиболее значительным. Метод исследования заключается в построении регрессии, где используется индекс фондового рынка как показателя, характеризующего результат деятельности компании, а также данные о глобализации, полученные из KOF индекса, разработанного Dreher (2006). Регрессионная модель со случайными эффектами свидетельствует о том, что эффект глобализации положительно влияет на результативность фирмы с уровнем значимости 1%. Политическая и социальная глобализация также оказались значимыми параметрами модели с положительным коэффициентом бета и с 5%- и 1%-ным уровнем значимости соответственно [Karadagli E. C., 2012].

Похожие результаты были получены Akinola (2012), который исследовал влияние глобализации на результативность работы банков в Нигерии. Результаты показали значительный и положительный эффект глобализации; в частности, большая доходность была получена за счет покрытия большей части рынка как на локальном, так и на зарубежных рынках [Akinola G. O., 2012]. С другой стороны, Kaplinsky (2004) отмечает, что глобализация формирует мировой рынок для компаний, что вызывает рост конкуренции и убивает компании на развивающихся рынках, поскольку они значительно отстают от эквивалентных компаний на более развитых рынках [Kaplinsky R., 2004].

Другое исследование, проведенное Acheampong и др. (2000), фокусируется на вопросе о том, как влияет возрастающая глобализация на уравнение прибыли среди мировых фирм в отрасли табачной продукции и напитков, а также продовольствия и потребительских товаров (здесь под уравнением имеется в виду гипотеза микроэкономики, которая гласит: при увеличении конкуренции прибыль уменьшается и достигает нуля при совершенной конкуренции.) В итогах исследования было отмечено, что в отрасли табака и напитков нет значительной коррекции прибыли, в то время как в отрасли продовольствия и потребительских товаров наблюдалось различное уравнение прибыли в зависимости от страны. Более того, авторы отметили, что чем меньше фирма, тем больше риск не получить прибыль в процессе глобализации [Acheampong Y. J. et al., 2004].

Peltonen (2008) изучал влияние проникновения импорта на результативность компаний в 15 производственных отраслях, в 10 развитых странах еврозоны в период с 1955 по 2004 год. В результате исследования было отмечено, что конкуренция импорта в целом имела негативный эф-

¹ Cambridge dictionary – Электронный ресурс – Режим доступа goo.gl/HeNHMS

² <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/378831-why-use-gni-per-capita-to-classify-economies-into>

факт на доходность компаний в зоне евро в производственном секторе, особенно для импорта из России и Китая [Peltonen T.A. et al., 2008]. С другой стороны, Georgiou (2011) анализировал влияние импорта на доходность компаний (ROE) в период 1999–2009 годов посредством обобщенного метода наименьших квадратов и подтвердил положительное влияние глобализации на доходность компаний в Европе, в частности в Германии [Georgiou M.N., 2009].

Результаты предыдущих исследований делают очевидным тот факт, что не только глобализация, но и другие факторы влияют на результативность компаний на зарубежных рынках. А это, в свою очередь, усиливает важность акцентирования внимания менеджеров на стратегии выхода на зарубежные рынки. Более того, как отмечают De и Pal (2011), значительную часть составляют специфические для страны характеристики, такие, как производственные мощности и качество [De U.K., Pal M., 2011]. Краткие выводы представлены в табл. 1.

Особенности выхода на международные рынки отдельных компаний

Любая компания, размышляющая о выходе на иностранный рынок, должна решить следующие вопросы: 1) какой зарубежный рынок выбрать? 2) когда заходить на рынок? 3) какой путь выхода на внешний рынок выбрать? [Hill C., 2008].

Какой зарубежный рынок выбрать?

В первую очередь стоит обратить внимание на макроэкономическую ситуацию. Далее привлекательность страны как рынка для международного бизнеса зависит от соотношения преимуществ данного рынка и потенциальных расходов, а также от уровня риска, сопряженного с реализацией

Таблица 1. Краткое изложение влияния глобализации

Автор	Основной вывод исследования
Karadagli (2012)	Уровень глобализации положительно влияет на финансовые показатели развивающихся стран. Наиболее значимый показатель, влияющий на компании, – уровень политической глобализации
Akinola (2012)	На банковском рынке Нигерии глобализация имеет значительный и положительный эффект. Этот эффект возникает из-за покрытия большей части рынка
Kaplinsky (2004)	Глобализация вызывает рост конкуренции, что убивает компании на развивающихся рынках, поскольку они значительно отстают от эквивалентных компаний на более развитых рынках
Acheampong и др. (2000)	В отрасли табака и напитков нет значительной коррекции прибыли при росте глобализации, а в отрасли продовольствия и потребительских товаров наблюдается значительное уменьшение прибыли
Peltonen (2008)	Рост конкуренции импорта в 10 странах еврозоны имеет негативный эффект в производственном секторе
Georgiou (2011)	Получил противоположные результаты, исследуя все европейские страны

Источник: Составлено авторами

проекта. Необходимо обратить внимание на следующие факторы: размер рынка, покупательная способность населения страны, потенциальный будущий рост [Collis D.J., 2003]. Другим не менее важным фактором является ценность, которую международный бизнес может принести. Это зависит от устойчивости продукта на рынке, его устойчивого конкурентного преимущества.

Термин «конкурентное преимущество» был представлен Майклом Портером в 1985 году. В соответствии с его подходом конкурентное преимущество происходит от умения компании создать ценность для покупателя, которая будет превосходить стоимость создания продукта. Виды деятельности компании разделены на основные и вспомогательные (рис. 1) [Porter M.E. et al., 1985].



Тем не менее одного лишь конкурентного преимущества недостаточно для долгосрочного лидерства компании на рынке [Трачук, Линдер, 2014]. Barney (1991) разработал VRIO-подход, который определяет набор требуемых характеристик, способных создать устойчивое конкурентное преимущество. В соответствии с этим подходом ресурсы компании должны обладать ценностью, редкостью, отсутствием возможности к имитации и незаменимостью. Ценность таких ресурсов заключается в том, что их комбинация позволяет нейтрализовать потенциальные угрозы со стороны конкурентов, а с другой стороны, позволяет использовать появляющиеся возможности [Barney J., 1991]. Именно такие свойства необходимы для устойчивого развития компании на международном рынке. Отсутствие полного списка характеристик продукта может быть опасно для существования компании, поскольку не гарантирует стабильного будущего.

Например, преимущество компании DJI, которая занимается выпуском дронов, над конкурентами достигается путем предоставления более ценных товаров, оставаясь относительно дешевым продуктом по сравнению с конкурентами [Porper V., 2015]. Инновационные технологии позволяют работать компании так эффективно, как она это делает. Они обладают редкостью и незаменимостью. Во-первых, конкурентам требуется гораздо больше времени, чтобы разработать похожий продукт. Во-вторых, инновации защищены патентами, и в случае недобросовестной конкуренции судебная власть предотвратит незаконные действия [Tilley A., 2016]. Учитывая тот факт, что DJI добавляет новые характеристики в каждой последующей модели и ведет рынок за собой, их инновационную технологию сложно чем-то заменить в данный момент [Shao H., 2016]. Сейчас

у конкурентов на международном рынке нет возможности имитировать такую технологию, хотя в будущем может быть изобретен другой подход, удовлетворяющий эту же потребность покупателя. В целом, можно сказать, что инновационные технологии являются устойчивым конкурентным преимуществом на текущий момент. Обладание этим свойством позволило компании DJI завоевать мировой рынок и оставаться лидером в своей нише. Для последующего предложения стратегий выхода на зарубежные рынки российским и немецким компаниям стоит учитывать данный кейс компании DJI.

Когда выйти на рынок?

Следующим этапом является выбор наиболее оптимального времени выхода на зарубежный рынок. Раннее проникновение характеризуется тем, что фирма появляется на новом рынке первой. Позднее проникновение характеризуется тем, что в тот момент, когда фирма собирается осуществить экспансию на новый зарубежный рынок, этот рынок уже сформирован и на нем присутствуют конкуренты. Компания-пионер может получить очень перспективную возможность доступа к наиболее выгодным каналам реализации своего товара в данной стране. В теории стратегического менеджмента это называют диффузией (процесс, в котором информация о продукте распространяется через каналы в обществе, обладающие четырьмя ключевыми аспектами: инновации, каналы связи, время и социальная система) [Rogers E.M., 2002].

Компания, выходя на международный рынок и будучи первопроходцем, может получить преимущества, упомянутые Lieberman и Montgomer (1998): значительная доля рынка, стоимость бренда, дифференцированность продукции [Lieberman M.V., Montgomery D.V., 1998]. С другой стороны, Geroski и Markides (2005) оспаривают разумность стратегии первопроходца, поскольку новаторы сталкиваются с большой неопределенностью рынка и могут обанкротиться по причине того, что доминирующая модель продукта еще не создана [Markides C., Geroski P., 2005]. К тому же на стремительно развивающихся рынках первопроходцам сложно удержать лидерство в течение продолжительного времени [Johnson G., 2016]. Наконец, китайская поговорка гласит: «Выходи вторым, приходи первым» [Тарасов, 2017].

Какой путь выбрать

Еще одной задачей, помимо выбора времени проникновения на рынок, является определение способа проникновения на зарубежные рынки. Существуют следующие основные виды выхода на рынок: экспорт, совместное предприятие, франчайзинг, поглощения.

Совместное предприятие. Выбор метода экспансии зависит напрямую от специфики рынка и конкретной компании. Например, компания General Motors в конце XX века, во время спада продаж, вышла на рынок Китая путем создания совместного предприятия в Китае Shanghai Automotive Industry Corp (SAIC). Результаты этого решения оказались впечатляющими: компания продала около 900 000 автомобилей в 2007 году на китайском рынке. Однако выбор именно такой формы сотрудничества был обусловлен законодательным регулированием того времени [Hill C., 2008].

Преимуществом совместного предприятия является получение знаний и условий ведения бизнеса и культуры в принимающей стране. Стоит отметить, что западные и восточные стили лидерства кардинально отличаются [Weldon E., Chow M., 2005]. Такие различия могут привести к серьезным конфликтам внутри организации. Более того, платой за полученные знания будет отсутствие полного контроля над дочерней компанией. В итоге это приводит к борьбе за власть. Quinn и Lindblom одними из первых упомянули применение властных и политических методов менеджерами в литературе [Ahlstrand B., Lampel J., Mintzberg H., 2001]. В подобной ситуации менеджеру будет сложно принять правильное решение. Однако Mitchell, Agle, Wood, (1997) и Freeman (2010) предложили подход, решающий данную проблему [Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., 1997; Freeman R.E., 2010]. Менеджеру следует оценивать влияние стейкхолдеров, анализируя три составляющих: законность, срочность и власть. Данный подход позволяет разделить стейкхолдеров на следующие группы по степени важности: обладающие малой значимостью (скрытые), обладающие средней значимостью (ожидающие) и обладающие высокой значимостью, чьи интересы должны быть учтены в первую очередь [Трачук, Линдер, 2016 а].

Экспорт. Многие компании начинают экспансию на зарубежные рынки как экспортеры и только потом переключаются на другие виды интернационализации, что позволяет им укрепить уже достигнутые позиции [Трачук, 2017]. Преимуществами экспорта являются отсутствие значительных издержек, связанных с созданием производства на зарубежном рынке, а также то, что экспортирующая компания может получить преимущество за счет экономии на объемах производства. С другой стороны, такой подход вызывает дополнительные транзакционные издержки, связанные с логистикой, в особенности если говорить о крупногабаритных товарах. К тому же пошлины на ввоз продукции могут сделать экспорт нецелесообразным с экономической точки зрения. Более того, существует возможность, что в будущем государство повысит ввозные налоги, что окажет негативный эффект: это может еще больше усугубить ситуацию, если компания инвестировала в расширение производства. Следующая проблема может возникнуть при сотрудничестве с местной организацией, которая отвечает за продажи и маркетинг: контрагент может выполнять свои функции не так хорошо, как компания-производитель, что ведет к недополучению прибыли [Hill C., 2008].

Франчайзинг. Франчайзинг может быть формой международного развития бизнеса, при которой франшизополучатель имеет право пользоваться брендом, а также получает жесткие инструкции по ведению бизнеса. Франчайзер обычно помогает ведению бизнеса своего контрагента, а взамен получает роялти. Компания McDonalds – хороший пример фирмы, которая развивалась за счет использования стратегии франшиз [Dunning J.H., McQueen M., 1981]. Головная компания контролирует, как работает франшизополучатель, качество продукции, способ приготовления, проводит тренинги менеджменту и финансовые консультации [Serwer A.E., 1994].

Основным преимуществом открытия франшизы на зарубежном рынке является отсутствие многих расходов и ри-

сков, что позволяет быстро создать присутствие на глобальном рынке со сравнительно низкими затратами, как этого добился «Макдоналдс».

Недостатком франшизы является трудность контроля качества – например, посетитель отеля Four seasons ожидает одинаковое качество услуг независимо от места пребывания. При несоответствии качества отеля за рубежом репутация заведения снизится, что приведет к падению продаж. Более того, удаленность и количество франшиз усложняют возможность контроля. Решением данной проблемы может быть открытие дочерней компании в каждой стране со специальными функциями контроля [Hill C., 2008].

Поглощение. Поглощение – это сделка, целью которой является установление контроля над другой организацией, осуществляемое путем приобретения уставного капитала [Виробян, 2017]. Международные поглощения занимают около 60% от всех совершенных поглощений. Поглощения пользуются популярностью потому, что они дают компании быстрый и выстроенный доступ к рынку. Тем не менее такой вид сделок крайне дорогой, поскольку компании часто покупаются по цене выше рыночной. Стоит отметить, что в неразвитой части мира до недавнего времени компании не имели возможности осуществления такого рода сделок по причине отсутствия необходимых ресурсов. Во время принятия решения о выборе стратегии поглощения международной компании стоит учитывать законодательное регулирование поглощаемой компании – например, Китай имеет ограничения на владение иностранцев местными компаниями, а в США только американцам разрешено владеть телевизионными каналами. Аналогично, иностранцам нельзя владеть долей более 25% акций авиакомпаний США. Поглощение – это хорошая стратегия, когда есть возможность получения экономии на объемах (например, в беспроводной телекоммуникации). Тем не менее это очень рискованная стратегия выхода на международный рынок, так как, по статистике, около 40–60% поглощений не могут увеличить свою рыночную стоимость на количество инвестированных средств. Похожие исследования были проведены KPMG и McKenzie, которые также утверждают, что примерно в 70% случаев поглощения не приносят ожидаемых результатов [Christofferson S.A., McNish R. S., Sias D.L., 2004]. Несмотря на это, менеджеров привлекают поглощения – ведь они получают как материальные, так и нематериальные активы, базу покупателей, налаженную логистику, бренд, что, может быть, затруднительно построить самостоятельно ввиду культурных различий между странами.

Как уже было упомянуто ранее, фирмам, заинтересованным в обслуживании зарубежных рынков, требуется принять решение о способе выхода на зарубежный рынок. Факторы, определяющие конкретный способ, могут быть разделены на три категории: преимущества владения фирмой, преимущества местоположения фирмы и интернациональные преимущества (риски контрагента) (рис. 2) [Dunning J.H., 1991].

В случае если компания обладает значительными способностями к созданию продукции, при выборе стратегии совместного предприятия она может столкнуться с возможной потерей долгосрочной прибыли, так как фирма – зарубежный партнер после изучения технологии производства

Рис. 2. Модель Даннинга



Источник: Dunning J., 1991.

может решить отделиться и использовать уникальную технологию производства. Также, согласно этой модели, размер фирмы положительно коррелирует со склонностью выхода на зарубежные рынки. Чем больше компания, тем больше вероятность ее выхода на зарубежный рынок. К тому же крупные компании склонны выбирать создание собственного, а не совместного предприятия – с целью защитить свои разработки и не допустить утрату своих конкурентных преимуществ [Трачук, 2014 б; Doz Y.L., 1987]. Фирмы без предыдущего опыта международных операций склонны сталкиваться с большими проблемами, и поэтому формы выхода без существенного инвестирования для них более привлекательны [Terpstra V., Yu C.M., 1988].

Рассматривая преимущества местоположения, фирмы, заинтересованные в обслуживании зарубежных рынков, оценивают их с точки зрения рыночного потенциала и инвестиционного риска. Последний отражает неопределенность в принимающей стране по поводу продолжительности текущей ситуации, политических условий, государственного регулирования [Root F.R., 1994].

Преимущества интернализации (риск контрагента) – третий аспект, требующий внимания со стороны менеджера. Компания на этапе выхода на международный рынок может столкнуться с неэффективностью ведения бизнеса, ограниченной рациональностью сотрудников партнерской компании – такие проблемы могут сделать заключение контрактов неэффективным. В этих условиях экспорт и создание собственного предприятия на международном рынке предоставят больший контроль над ситуацией. Более того, за последние десятилетия психологи и экономисты отметили сомнительность рационального поведения людей; исследования отмечают отсутствие самоконтроля, использование эвристики, которая приводит к принятию систематически неверных решений, а также непоследовательность поведения [Thaler R.H., Sunstein C.R., 2003].

Подводя итоги, можно отметить, что глобализация оказывает значимый эффект на деятельность организаций на международном рынке. Однако в зависимости от сложившихся условий влияние глобализации может быть различным. Это делает очевидным тот факт, что не только глобализация, но и другие факторы влияют на результативность

Таблица 2. Факторы выбора стратегии выхода на международный рынок

Вопрос	Ответ	
Какой зарубежный рынок выбрать?	Рынок, на котором компания будет обладать устойчивым конкурентным преимуществом. Ресурсы компании должны обладать ценностью, редкостью, отсутствием возможности к имитации и незаменимостью	
Когда выйти на рынок?	Компания-пионер может получить выгодные каналы реализации, значительную долю рынка, высокую стоимость бренда. Также новаторы могут столкнуться с высокой неопределенностью по причине отсутствия доминирующей модели на рынке. На развивающихся рынках первопроходцам тяжело удержать лидерство	
Какой путь выбрать?	Совместное предприятие	Позволяет набраться опыта от партнера. Не позволяет получить полный контроль
	Экспорт	Отсутствие значительных издержек при выходе на иностранный рынок. Экспорт может быть нецелесообразным при высоких пошлинах
	Франчайзинг	Отсутствие значительных издержек. Сложность контроля качества продукции
	Поглощения	Быстрый и выстроенный выход к рынку. Однако около 70% поглощений не приносят ожидаемых результатов

Источник: Составлено авторами

компаний на зарубежных рынках (табл. 2). Более того, стратегия выхода на международный рынок должна отличаться в зависимости от ресурсов и способностей фирмы, наконец, ввиду специфичности компаний их следует рассматривать отдельно [Трачук, 2014 б].

Исследования выхода компаний на зарубежные рынки

Isobe, Makino и Montgomery (2000) провели исследование, основной целью которого было выявить, имеют ли первопроходцы и технологические лидеры превосходные результаты в развивающихся экономических регионах. Авторы использовали данные японских компаний, вышедших на китайский рынок в виде совместных предприятий. Изначально данные были собраны методом опроса, и затем был применен обобщенный метод наименьших квадратов. Ранний вход на рынок («первопроходец») и вложение значительных ресурсов оказали статистически значимое положительное воздействие на финансовый результат компании. Более того, исследование показало, что наличие продвинутой инфраструктуры не является решающим фактором для иностранной фирмы на развивающемся рынке для продвижения своих товаров. Наоборот, результаты анализа говорят о противоположном. Одно из возможных объяснений этому – что когда инфраструктура уже сформировалась, компания-первопроходцу уже слишком поздно выходить на рынок [Isobe T., Makino S., Montgomery D.B., 2000].

Примерно с четвертью населения планеты и одной из самых быстрорастущих экономик за последние два десятилетия, Китай привлек на свой рынок много семейных фирм, которые пытались расширить свой бизнес [Hsiao F.S.T., Hsiao M.C.W., 2004]. Исследование выхода компаний с развивающегося рынка на развивающийся было проведено Deng, Huan, Saghaer и Duan (2009). Они исследовали выход на китайский рынок тайваньских компаний, их работа была сфокусирована на расширении семейных фирм. Исследование мелких компаний затруднено тем фактом, что информация о них, как правило, непублична. Авторы использовали опросы для сбора данных, которые были разосланы CEO тайваньских семейных фирм, имеющих представительство в Китае, а также моделирование структурными уравнениями для факторов, влияющих на объем прямых иностранных инвестиций и результат компании. Полученные результаты подтверждают теорию ресурсно-ориентированного подхода –

о том, что фирмы, обладающие особыми способностями, мотивированы выходить на новые рынки и достигают лучших результатов [Deng F.J. et al., 2009; Саяпина, 2018].

Agarwal Sridhar Ramaswami (1992) исследуют компании американского рынка лизинга оборудования и их выход на международный рынок. Данные были собраны путем опроса. Выборка составляла 97 наблюдений, анализ данных произведен путем множественной логистической регрессии. Основным результатом является большая тенденция больших фирм выходить на зарубежные рынки по сравнению с мелкими фирмами. Кроме того, крупные компании склонны создавать не совместное, а собственное предприятие на территории принимающей страны [Trachuk, A., Linder, N., 2018]. Более того, компании предпочитают инвестировать в рынки с большим потенциалом. Наконец, фирмы стараются избегать рынков с высокими инвестиционными рисками, выбирая экспортировать на эти рынки. Данные результаты согласуются с теорией, выдвинутой выше [Agarwal S., Ramaswami S.N., 1992].

Chen и Demou (2005) также исследовали выход отелей на зарубежные рынки. Методы входа с большим контролем были предпочтительны в странах с низким риском. Также результаты показывают, что уровень экономического развития и выбор метода входа с высоким контролем имеют положительную взаимосвязь. Кроме того, значимость бренда в странах с низким риском статистически не значима [Chen J.J., Dimou I., 2005]. Данные результаты сопоставимы с Agarwal Sridhar Ramaswami (1992).

Наконец, Zahra, Ireland и Hitt (2000) исследуют стратегии выхода на международный рынок венчурных фирм. Сегодня наблюдается тенденция выхода на международные рынки венчурных фирм на ранних этапах жизненного цикла. Классическое объяснение этому явлению – технологические знания и особые навыки [Zahra S.A., Ireland R.D., Hitt M.A., 2000].

Аналогичным исследованием выбора стратегии выхода на международный рынок является работа Erramilli Rao (1990) и Божевой Е. О (2018), фокусирующаяся на компаниях, предоставляющих услуги. Основными вопросами, поставленными в статье, являются следующие: как фирмы, предоставляющие услуги, выходят на зарубежные рынки? и как их поведение зависит от различных типов фирм, а также от условий рынка на рынке услуг?

Компании, предоставляющие услуги, были разделены на две группы. К первой были отнесены те, где производство услуги и ее потребление практически невозможно разделить («Soft service»): аренда авто, рестораны, медицинские услуги). Ко второй группе были отнесены компании с услугами, где производство и потребление возможно разделить («Hard service»): консультационные услуги, программное обеспечение, разработка дизайна). Такая классификация имеет два важных заключения. В первой группе компании не могут экспортировать свои услуги, потому что экспорт подразумевает отделение производства товара или услуги от его потребления, и компании, производящие «soft service», вынуждены полагаться на такие методы, как лицензирование и франшизы или совместные и собственные предприятия за рубежом. С другой стороны, вторая группа компаний зачастую может прибегать к экспорту своих услуг.

Другой особенностью рынка услуг является тот факт, что большое количество фирм выходят на зарубежный рынок с целью оказания услуг зарубежным филиалам своих клиентов на внутреннем рынке [Terpstra V., Yu C. M., 1988]. Например, многие американские рекламные компании и банки открыли свои филиалы за рубежом, следуя за своими клиентами на зарубежные рынки. Этот феномен следования за клиентами не характерен для производственного сектора, но специфичен и уникален для компаний услуг. Другой тип входа на рынок – это поиск новых рынков. Этот тип выхода на зарубежный рынок характеризует компании, предоставляющие услуги, которые обслуживают иностранных клиентов.

Выборка из 638 решений о выходе на зарубежный рынок была собрана путем проведения опроса. На основе данного опроса фирмы были разделены на последователей за клиентами и ищущих новые рынки, а также на «Hard-service» и «Soft-service». Далее для каждого решения о способе выхода на рынок были номера от 1 до 9, где 9 – самое большое количество вовлеченных ресурсов (открытие собственного предприятия), а 1 – выход на зарубежный рынок с помощью франшиз. Тест Вилкоксона был применен с целью тестирования разницы вовлечения ресурсов между компаниями, последовавшими за клиентами, и компаниями, ищущими новые рынки. Как показали результаты, среди первых уровень

вовлеченности ресурсов был значительно выше. К тому же значения между «hard service» и «soft service» компаниями статистически различимы. Однако между странами с похожими рынками разница между предпочтительным способом выхода на зарубежный рынок была незначительна.

Основные аспекты исследований отображены в табл. 3.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Данное исследование проведено в соответствии с философией позитивизма, которая утверждает, что окружающая реальность может быть изучена посредством эмпирического исследования [Saunders M. N. K., 2011].

Существует два основных метода исследования: дедуктивный и индуктивный. Первый предполагает, что гипотеза построена на существующей теории, затем произведен анализ данных и, наконец, сделано подтверждение или опровержение гипотезы. Напротив, индуктивный подход начинается с изучения данных, а затем следует формулировка теории [Minocha S., 2005]. В связи с тем, что в области выхода на зарубежные рынки нет какой-то единой теории, а также по причине отсутствия достаточного объема данных ни один из этих методов не выбран. Более того, по этой же причине не выбран количественный метод анализа. Чаще всего конкретные числовые данные о стратегии выхода на зарубежные рынки не публикуются даже публичными компаниями. Это подтверждается анализом предыдущих исследований, где в большей степени для сбора данных были проведены опросы [Isobe T., Makino S., Montgomery D. B., 2000; Deng F. J. et al., 2009; Agarwal S., Ramaswami S. N., 1992; Erramilli M. K., Rao C. P., 1990]. Вдобавок, несмотря на тот факт, что финансовые институты часто гарантируют верность данных, это не всегда так, и некоторые неточности могут быть [Saunders M. N. K., 2011]. Также компании склонны прибегать к мошенничеству в процессе составления отчетностей, что делает их анализ неадекватным [Bhasin M. L., 2015]. Поэтому в данной работе применен качественный анализ. Как правило, этот способ подразумевает использование опросов или интервью для получения информации. Проблемой опроса является тот факт, что не все респонденты на них отвечают и зачастую отве-

чают не в полной мере – так, в исследовании Erramilli Rao (1990) ответили только 33% [Erramilli M. K., Rao C. P., 1990]. Более того, формулировка вопросов может влиять на получаемые ответы, а правильное составление опроса требует привлечения специалиста в данной области [Gilovich T., Griffin D., Kahneman D., 2002; Schuman H., Presser S., 1996]. Далее, ответы могут быть неточными, а представители компании могут быть подвержены преувеличению для улучшения ее репутации.

Наконец, при составлении выборки количественного и качественного анализа требуется рандомизация выбираемых компаний. В противном случае результаты будут подвержены систематической ошибке отбора [Heckman J. J., 1977]. Ввиду отсутствия требуемых ресурсов для выполнения такой задачи было принято решение использовать метод «кейс-стади».

«Кейс-стади», как правило, относится к качественным методам анализа и может быть рассмотрен как наиболее подходящий и целостный метод, когда требуется глубокое исследование вопроса. Как правило, данный метод применяется в социальных науках, социологии, менеджменте, праве [Yin R. K., 2011]. Одна из причин того, почему «кейс-стади» набирает популярность, – это ограничение количественных методов в процессе глубокого анализа социальных и поведенческих вопросов. Посредством метода «кейс-стади» возможно изучить проблему глубже, чем руководствуясь статистическими результатами, и проанализировать ситуацию с точки зрения лица, принимающего решение [Tellis W. M., 1997].

Как правило, в рамках «кейс-стади» исследуется вопрос в специфичном контексте, в котором делается маленькая выборка наблюдений, где в свою очередь применяется контекстный анализ ограниченного числа событий и их взаимосвязей. Также в отличие от количественного анализа, который исследует взаимосвязи на макроуровне, на основе частоты происхождения события, «кейс-стади» больше сфокусированы на микроуровне [Zainal Z., 2007].

В процессе составления исследования может быть выбран единичный кейс или несколько в зависимости от поставленного вопроса. Выбор единичного делается, когда наблюдается только одно явление какого-то события (например, анализ эффекта цунами в Индонезии в 2004 году). Однако недостатком данного подхода является невозможность произвести обобщающее заключение. Один из вариантов преодоления этой проблемы – применить другие подходы для подтверждения действительности явления; к тому же использование нескольких кейсов может усилить достоверность результатов.

Существует несколько видов «кейс-стади». Yin (1994) выделил три категории: научно-исследовательские, практические (описательные) и обучающие [Yin R. K., 1994]. Первый тип «кейс-стади» связан с изучением любого феномена, интересующего исследователя. Например, в рамках данного типа может быть поставлен вопрос: использует ли фирма какие-либо стратегии при выходе на международный рынок? Существует ли такой феномен на практике? Этот вопрос позволяет продвинуться дальше в исследовании какой-либо проблемы и, как правило, применяется на первичном этапе исследования. Целью второго типа «кейс-стади» является описание феномена. Например: какие стратегии выхода

на международные рынки используются и каким образом. Зачастую такие «кейс-стади» представлены в описательной форме [McDonough J., McDonough S., 1997]. Особенностью данного подхода является также тот факт, что для его применения требуется теория по данной проблеме, на которой будет построен анализ. Третий подход «кейс-стади» изучает проблему более глубоко. Например, руководству можно задать вопрос: почему какая-то определенная стратегия была применена в процессе выхода на международный рынок? Стоит отметить, что есть и другие классификации «кейс-стади» (более подробно – Stake (1995)) [Stake R. E., 1995].

К преимуществам «кейс-стади» относится тот факт, что в процессе исследования стратегий выхода на зарубежные рынки при помощи данного метода можно наблюдать компанию в ее среде – например, среди внешних и внутренних факторов, в то время как в экспериментальном исследовании феномен и сопутствующие факторы, как правило, разделены и фокус сосредоточен на ограниченном количестве переменных [Zainal Z., 2003]. Более того, в рамках «кейс-стади» могут быть применены как количественные, так и качественные методы. Наконец, детальное качественное исследование, проведенное в рамках «кейс-стади», не только позволяет исследовать и описать данные в реальных условиях, но также объяснить сложность проблемы, что игнорируется экспериментальными методами. Это достигается за счет задействования как цифровой информации о выборе той или иной стратегии, так и причины выбора стратегии и почему одни были предпочтительнее других [Zainal Z., 2007]. Более того, причинно-следственную связь сложно определить методом регрессии – и зачастую в исследованиях публикуют результаты ложной корреляции.

Несмотря на упомянутые выше преимущества, «кейс-стади» обладает рядом недостатков. Во-первых, многие «кейс-стади» не обладают точностью из-за двусмысленных данных и зачастую носят систематическую погрешность взглядов со стороны исследователей, что приводит к неправильным результатам и заключениям. Во-вторых, у «кейс-стади» отсутствует база для научного обобщения – по причине маленькой выборки [Winston T., 1997].

Опираясь на предыдущие исследования и выдвинутые теории в рамках работы, можно заключить, что фирмы руководствуются стратегиями выхода на зарубежные рынки; более того, учитывая поставленные цели и задачи, наиболее подходящим типом «кейс-стади» является второй тип – практический (описательный).

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Аспекты экспансии российских компаний

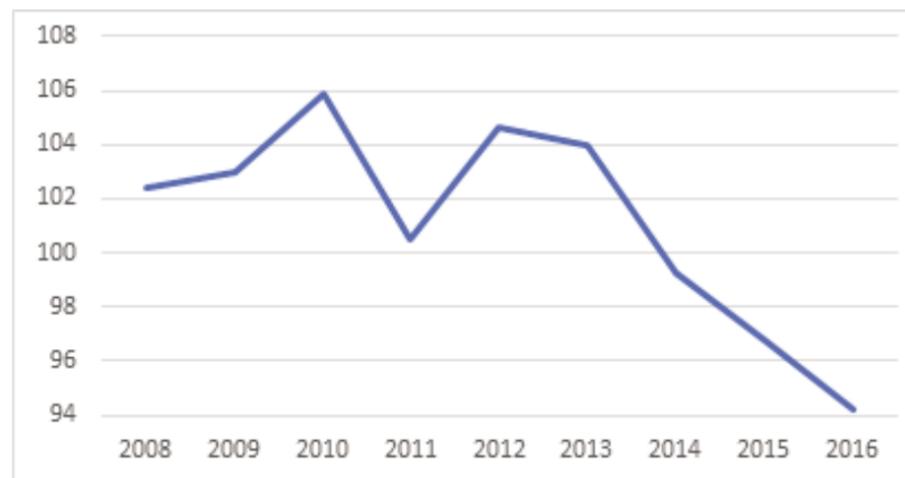
Для российских компаний может быть привлекателен вариант развития бизнеса на международной арене в связи с неблагоприятной экономической ситуацией на местном рынке (в данном примере это – «фактор выталкивания»). Например, на рис. 5 изображены реальные располагаемые доходы по РФ в % к предыдущему году, с 2012 года наблюдается нисходящая тенденция, что свидетельствует о падении покупательной способности населения, вследствие чего может упасть спрос на продукцию компании. Исключением могут быть товары Гиффена (рис. 3).

Таблица 3. Результаты предыдущих исследований выхода компаний на зарубежные рынки

Автор	Основной вывод
Isobe, Makino и Montgomery (2000)	Японские компании, вышедшие на китайский рынок в виде совместных предприятий и будучи первопроходцами, получили значительно большую прибыль, чем компании, воздержавшиеся от выбора данной стратегии
Deng, Huan, Carragher и Duan (2009)	Фирмы, обладающие особыми способностями, мотивированы выходить на новые рынки и достигают лучших результатов
Agarwal Sridhar Ramaswami (1992)	Компании выбирают инвестировать в рынки с большим потенциалом и избегают рынки с высокими инвестиционными рисками, предпочитая использовать стратегию экспорта на них
Chen и Demou (2005)	Уровень экономического развития страны и выбор стратегии с большим вовлечением ресурсов имеют положительную взаимосвязь
Zahra, Ireland и Hitt (2000)	Технологические компании за счет своих способностей предпочитают выходить на зарубежные рынки на раннем этапе развития
Erramilli Rao (1990)	Компании, выходящие на зарубежные рынки, выбирают стратегии большего вовлечения ресурсов, в то время как компании, ищущие новые рынки, предпочитают воздерживаться от значительных инвестиций

Источник: составлено авторами.

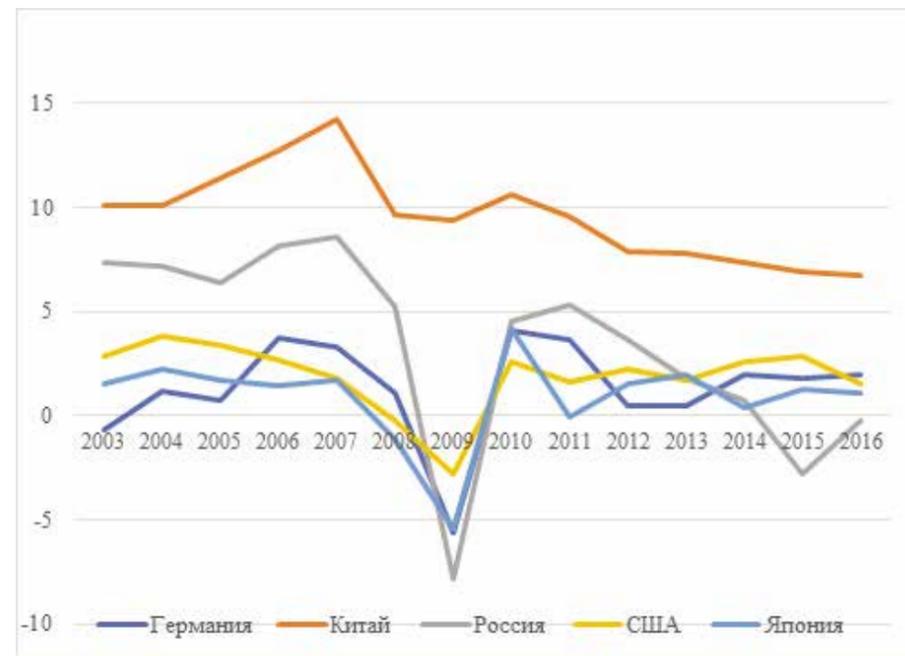
Рис. 3. Реальные располагаемые доходы по РФ в % к предыдущему году



Источник: Росстат³

На рис. 4 представлена динамика реального ВВП по странам. Позитивная динамика ВВП стимулирует компании инвестировать в развитие новых продуктов и производственных мощностей. Это утверждение было эмпирически подтверждено Chen и Demou (2005) [Chen J. J., Dimou I., 2005]. Более того, рост ВВП увеличивает налоговые поступления, которые направляются в крупные инфраструктурные проекты, что в конечном счете способствует долгосрочному росту. Поэтому для российских компаний будут потенциально привлекательны рынки с растущим ВВП, потому что на них будет платежеспособный спрос.

Рис. 4. Динамика реального ВВП по странам в % к предыдущему году



Источник: World Bank database⁴

³ Росстат – Электронный ресурс – Режим доступа http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/level

⁴ World Bank Электронный ресурс – Режим доступа: <https://data.worldbank.org>

⁵ Лента – Электронный ресурс – Режим доступа https://lenta.ru/news/2018/04/09/us_sncions

⁶ Гарант – Электронный ресурс – Режим доступа <http://base.garant.ru/108095/#friends>

Другими показателями ориентации менеджеров могут служить опережающие экономические показатели (индекс деловой активности, индекс потребительской уверенности и др.).

Однако, по мнению Karadagli (2012), политический аспект имеет наибольшее значение на принятие решения о выходе компаний на зарубежные рынки [Karadagli E. S., 2012]. Так, в апреле 2018 года, после выхода очередных санкций, российский рынок за одну торговую сессию потерял около 10%⁵. Также реалии российского рынка согласуются с Karplinsky (2004), который отметил, что глобализация может мешать компаниям на развивающихся рынках, поскольку они значительно отстают от эквивалентных компаний на более развитых рынках [Karplinsky R., 2004].

Стоит также отметить важность результатов, полученных De и Pal (2011): учитывая конъюнктуру российского рынка, стратегия выхода на международный рынок должна учитывать качество товаров, как на примере DJI.

Наконец, ввиду исторически сложившейся ситуации особенностью российских компаний является то, что они в большой степени сфокусированы на производстве и обслуживании внутреннего рынка [Сычев Ю. К., Трифонов П. В., 2017]. И хотя за последние 25 лет исчезла полная изолированность от внешнего мира, сознание предпринимателей еще не ориентировано на мировой рынок.

Пошлины на экспорт и сложности с сертификацией (особенно электронных товаров) также усложняют выход на зарубежные рынки⁶.

А. А. Кизим и С. С. Фокин (2008) отмечают следующие затруднения, с которыми сталкиваются компании при выходе на международные рынки (табл. 4).

Стоит отметить, что макроэкономические показатели характеризуют общую ситуацию в регионе.

Для принятия решения о выходе на зарубежные рынки стоит учитывать специфические особенности компаний.

Переходя от макропоказателей к специфике компании, рассмотрим ИТ-компанию российского происхождения, недавно вышедшую на международный рынок. Это ICL Services – казанская компания, специализирующаяся на ИТ-решениях для бизнеса,

Таблица 4. Проблемы выхода российских компаний на зарубежные рынки

Внешние проблемы	Внутренние проблемы
Высокий уровень конкуренции на международных рынках Таможенные барьеры	Структурные проблемы
Культурные различия	
Недоверие к российским предприятиям	Несовершенство законодательства Несоответствие международным стандартам Отсутствие грамотной маркетинговой стратегии

Источник: Кизим, Фокин (2008)

которая работает с крупными клиентами из 26 стран мира. Решения компании позволяют повысить эффективность управления бизнес-процессами компании-клиента в целом и получить экономический эффект от сокращения сроков разработки новых направлений деятельности (сетевая инфраструктура, разработка ПО и т.д.). Изначально компания вышла на международный рынок, продавая свои продукты напрямую за рубеж. В 2016 году компания открыла представительство в Сербии.⁷ Конкурентное преимущество данной компании заключается в обладании навыками создания продуктов, оптимизирующих бизнес-процессы. Именно эти навыки добавляют продукту ценность, что позволяет компании развиваться на зарубежных рынках, – так, выручка в 2015 году составила почти 800 млрд руб.

Йозеф Шумпетер был одним из первых экономистов, кто отметил важность инноваций в теории развития [Trott P., 2008]. Именно такой позиции придерживается в своей работе ICL Services. Другим преимуществом данной компании является легкая масштабируемость бизнеса, поскольку она не требует значительного увеличения производственных мощностей при расширении деятельности, отсутствуют затраты на создание заводов, в отличие, например, от автомобильной промышленности. Экспортируя свои продукты на зарубежный рынок, компания ICL Services имела возможность протестировать его, не сталкиваясь с серьезными затратами, – такой подход был предложен Terpstra и Yu (1988) [Terpstra V., Yu C.M., 1988]. Конкурентное преимущество, как и в компании DJI, упомянутой выше, также дало возможность компании состояться на международном уровне. Данную компанию сложно назвать первопроходцем на этом рынке, ибо аналогичные продукты были представлены на рынке ИТ-услуг. Данный факт предоставил компании информацию о востребованности продукта на меж-

дународном рынке [Markides C., Geroski P., 2005]. Далее, для более тщательного контроля ситуации на зарубежном рынке и после получения первоначального опыта в соответствии с моделью Dunning (1988), компания открыла офис ближе к точкам продаж, что дает дополнительную ценность в модели Портера в рамках сервиса за счет упрощения коммуникации между клиентами. К тому же выход данной компании согласуется с выводами Deng Huan Carragher Duan (2009), которые утверждают, что компании, обладающие конкурентными преимуществами, склонны выходить на международный рынок. Наконец, как утверждали Zahra, Ireland и Hitt (2000), компания ICL Services на относительно раннем этапе жизненного цикла вышла на зарубежные рынки за счет технологических навыков и знаний [Zahra S.A., Ireland R.D., Hitt M.A., 2000]. Эти же результаты получены в работе [A. Trachuk and N. Linder, 20186]

Также могут быть применены результаты Erramilli и Rao (1990). В соответствии с ними, компания ICL Service относится к Hard service компании, поскольку потребление продукции может быть отделено от ее производства (табл. 5) [Erramilli M.K., Rao C.P., 1990]. Деятельность ICL Service согласуется с наблюдениями авторов: так, рассматриваемая организация сначала искала новых клиентов, не вовлекая значительный объем ресурсов на выход на международный рынок, а затем, уже обладая клиентами, вложила большие средства в развитие бизнеса путем открытия филиала. Наконец, согласно Davidson (1982), компания, не имея изначально опыта, не стала открывать собственный офис за рубежом, а ограничилась экспортом своих услуг по причине отсутствия необходимого опыта и знаний о международном рынке [Davidson W.H., 1982].

Будущую стратегию компании на международном рынке целесообразно строить, основываясь на трех горизонтах (рис. 5) [Baghai M., Coley S., White D., 2000]. Так, на первом горизонте следует вести дальнейшее совершенствование продукта компании, с целью поддержания доли на рынке и стабильного роста стоит обеспечить лояльность клиентов. Кроме того, рекомендуется учитывать культурную специфику других стран [Deresky H., 2017].

На втором горизонте компании следует думать о новых источниках прибыли. В соответствии с подходом, предложенным основателем компании Acer Stan Shih в 1992 году, наибольшую дополнительную стоимость технологическим компаниям приносят патенты и технологии, а также бренд компании. Учитывая специфику ICL Service, компании стоит попробовать разрабатывать новые направления – например ПО по безопасности, мониторингу, видеонаблюдению,

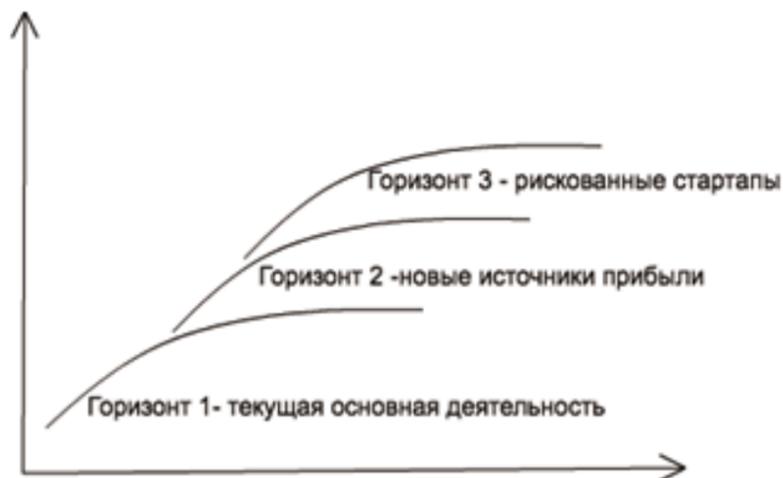
Таблица 5. Примеры выхода на рынок для двух типов фирм

Причины выхода на рынок	Типы фирм	
	Soft service	Hard service
Следование за клиентами	Рекламное агентство открывает филиал для обслуживания домашнего клиента, имеющего офис за рубежом	Компания по производству ПО проводит техподдержку домашнего клиента, имеющего офис за рубежом
Поиск новых рынков	Компания фастфуда открывает сеть франшиз на зарубежном рынке для обслуживания местных клиентов	Архитектурная фирма продает свои услуги зарубежным клиентам

Источник: Erramilli, Rao (1990)

⁷ ICL Services — Электронный ресурс — Режим доступа: <https://icl-services.com>

Рис. 5. Стратегия на трех горизонтах



Источник: Baghai, Coley, White, 2000.

Рис. 6. Дополнительная стоимость технологических компаний



Источник: Составлено автором на основе Shih 1992⁸

– что может быть потенциальными направлениями деятельности на международном рынке (рис. 6) [Shih S., 92].

На третьем горизонте, учитывая большое количество ресурсов, можно попробовать выйти на международный рынок с продуктом, разработанным на базе блокчейн. Например, это могут быть смарт-контракты. Созданный бренд и репутация компании помогут продвинуть товар на международном рынке, сделав его успешным.

Следующим примером российской компании, вышедшей на зарубежный рынок, является компания «Антракс», начавшая свое существование в 1989 году и образовавшаяся посредством слияния двух научных институтов. Основной деятельностью компании на данный момент являются разработка и производство интеллектуальных систем для энергетики. Данные системы предназначены для контроля и автоматизации. Компания работает по принципу полно-

го цикла – от разработки и проектирования до монтажа электрооборудования и сервисного обслуживания.

Основными товарами являются: устройства для управления и измерения сетей электроснабжения, комплекс для мониторинга линий электропередачи с индикаторами обледенения, повреждения и короткого замыкания. Клиентами на российском рынке являются: «Лукойл», «Татнефть», «Россети», «Таграс холдинг» и другие.

Компания осуществила выход на зарубежный рынок в 2014 году. Основной причиной этого, как указал ее директор Андрей Кучерявенков, стал рост доллара, что позволило продукции компании быть более конкурентоспособной на международном рынке, а также интерес со стороны потенциальных партнеров за рубежом. Данная компания была из Швейцарии. Первое, с чем столкнулась компания «Антракс», – это высокий уровень недоверия со стороны европейских партнеров, и внешней проблемой было недоверие к качеству производимой продукции, что было указано А. А. Кизимом и С. С. Фокиным (2008). Подтверждением тому стало направление швейцарских специалистов на производство в России – чтобы самим лично убедиться, как все производится. Следующей проблемой, по классификации Кизима и Фокина (2008), было несоответствие международным стандартам [Кизим А. А., Фокин С. С., 2008]. Партнеров особо не интересовали предыдущие отзывы покупателей или объемы продаваемой продукции. Пройдя дорогостоящую сертификацию, компании удалось заключить контракты с поставщиками из других стран, поскольку швейцарская сертификация принимается во всем мире. На данный момент компания работает с клиентами из 28 стран, большая часть

которых – дальше зарубежье.

Изначально партнерство со швейцарской компанией было заключено на основе дилерского договора, при котором швейцарская фирма выступала эксклюзивным дистрибутором. Данное решение было продиктовано отсутствием опыта заключения подобных сделок. По сути, компания «Антракс» отказалась от права продавать собственную продукцию за рубеж, что, естественно, приводит к недополучению прибыли.⁹ Впоследствии рамки договора были пересмотрены. Сотрудничая со швейцарской компанией, «Антракс» приобрел для себя важные навыки создания технической документации, а также опыт ведения международного бизнеса.

Учитывая ошибки компании при заключении договора на поставку продукции на зарубежный рынок, будут полезны следующие рекомендации. Во-первых, предмет контрак-

та должен быть прописан четко и недвусмысленно, чтобы объем экспортируемого товара, его цена и условия поставки (инкотермс) были прописаны однозначно. Не менее важными компонентами являются оплата товара, ответственность сторон, условия разрешения споров. Данные аспекты являются наиболее распространенными в контрактах, ориентированных на внешнеэкономическую деятельность. В случае их некачественной проработки компания-экспортер может столкнуться с возникновением убытков.¹⁰

Другой особенностью было название компании – «Антракс», что в переводе значит камень. Однако на латинице Antrax обозначает сибирскую язву – следовательно, данное название вызвало проблемы при поставках на международные рынки, поскольку на таможне нередко приходилось выяснять, что лежит в коробках, на которых написано «сибирская язва». Впоследствии бренд компании, ориентированный на экспорт, был изменен. Данный аспект подчеркивает важность понимания культуры в целом и языка в частности во время ведения международного бизнеса, примеры которого были приведены во второй главе.

Anderson и Coughlan (1987) изучают проблему выхода производителя на иностранный рынок в рамках вопроса о том, стоит ли выходить на рынок самим или делать это через посредника, к чему и прибегла компания «Антракс» [Anderson E., Coughlan A. T., 1987]. Вопрос вертикальной интеграции изучался на рынке США, и, как показали результаты исследования, интеграцию выбирают компании, производящие наиболее технически сложные продукты, как и компания «Антракс». Такие же результаты были получены Lilien (1979) [Lilien G. L., 1979].

Для аналогичных компаний с меньшими ресурсами или при выходе на рынок, где присутствуют политические или инвестиционные риски, целесообразно в соответствии с результатами Agarwal, Sridhar и Ramaswami (1992) выбирать способы проникновения на рынок с малым объемом вовлечения средств, например лицензирование или экспорт [Agarwal S., Ramaswami S. N., 1992]. Преимуществом выбора иностранного контрагента будет отсутствие значимых затрат на открытие филиала, а также отсутствие бюрократических сложностей [Williamson O. E., 1979].

Аспекты экспансии немецких компаний

Рассматривая немецкий рынок, стоит отметить, что Германия входит в Европейское экономическое пространство, по правилам которого страны-участницы обладают свободой движения капитала, товаров и людей. Так, бизнес, осуществляющий свою деятельность внутри Европейского Союза, Единого экономического пространства имеет право свободно импортировать и экспортировать товары и услуги. Более того, если продукт был ввезен на территорию ЕС, то он также может свободно перемещаться по его территории.¹¹ Такое регулирование – одна из причин, почему Германия на сегодняшний день является 3-м по размеру экспортером в мире с положительным салдо внешней торговли.¹²

Промышленность является одной из ведущих отраслей Германии. Среди крупнейших автомобильных концернов можно отметить Volkswagen, BMW, Daimler; среди электротехнической промышленности Siemens, Bosch и другие. Множество головных офисов расположено на территории Германии, так как основное влияние на размещение производства оказывает наличие трудовых ресурсов разного уровня квалификации и близость научных центров, имеющиеся на территории ФРГ.

С другой стороны, как отмечали Peltonen (2008), Acheampong и др. (2000), на рынке Европейского Союза наблюдается высокая конкуренция, и, чтобы выжить, на рынке применяется высокая производительность труда, которая достигается за счет механизации, применения современных технологий [Peltonen T. A. et al., 2008; Acheampong Y. J. et al., 2004].

Важным аспектом в процессе экспансии является умение вести бизнес с учетом законодательства и обычаев той или иной страны [Barkema H. G., Vermeulen F.]. Однако за время существования Европейского Союза произошло объединение культур и институтов входящих стран. Так, выходы немецких компаний на рынок Швейцарии и Китая будут абсолютно разными: тут одним из ключевых аспектов после рассмотрения конкурентного преимущества являются культурные различия.

Самыми успешными компаниями, выходящими на немецкий рынок, будут компании, предлагающие инновационный продукт в сочетании с высоким качеством и превосходным дизайном. Немцы очень отзывчивы на инновационные продукты, такие, как компьютеры, программное обеспечение, автоматические технологии, медицина. Во многих случаях определяющим для потенциальных клиентов является не цена, а качество.

Немецкий бизнес децентрализован и разнообразен, с различными интересами в зависимости от федеральной земли. Успешная маркетинговая стратегия должна учитывать региональную специфику. Для инвесторов немецкие высокие налоги и сложное законодательство могут создать некоторые сложности, однако эффективная система налоговых вычетов снизит налоги до общемирового уровня.¹³ Другой сложностью является минимальный уставный капитал для открытия общества с ограниченной ответственностью. На данный момент он составляет 25 000 евро, в то время как в России 10 000 руб. Более того, наблюдается тенденция компаний, ведущих деятельность в Германии, что они проходят регистрацию за рубежом, например в Великобритании, с целью избежать бюрократических и формальных требований надзорных органов.¹⁴

В декабре 2017 года ЕС и Япония заключили договор о свободной торговле, вступающий в силу в 2019 году. Германия и Япония являются привлекательными рынками друг для друга. На данный момент Япония занимает второе место после Китая по объему торговли с ЕС в Азии.¹⁵ Для немецких компаний, средних по размеру и занимающихся произ-

⁸ Shih S. Empowering technology – making your life easier // Acer's Report, Acer's, New Taipei. – 1992.

⁹ Экспортеры России – Электронный ресурс – Режим доступа <http://www.rusexporter.ru/materials/6622>

¹⁰ Экспортеры России2 – Электронный ресурс – Режим доступа <http://www.rusexporter.ru/research/ved/5397>

¹¹ Your Europe – Электронный ресурс – Режим доступа https://europa.eu/youreurope/business/sell-abroad/import-export/index_en.htm

¹² Observatory of economic – Электронный ресурс – Режим доступа <https://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/deu>

¹³ Экспортеры США – Электронный ресурс – Режим доступа <https://www.export.gov/article?id=Germany-Market-Entry-Strategy>

¹⁴ Doing Business in Germany – Электронный ресурс – Режим доступа <https://www.pwc.de/de/internationale-maerkte/doing-business-in-germany-guide-2017.pdf>

¹⁵ Эвро комиссия США – Электронный ресурс – Режим доступа <http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/japan/>

водством 3D-принтеров, может быть предложен следующий путь выхода на японский рынок. На первой фазе (1–2 года) компании целесообразно создать коллаборацию с ведущим институтом исследований, например Токийским институтом технологий. Одновременно с этим начать поиск подходящего бизнес-партнера. Ввиду законодательных ограничений необходимо создать совместное с японским предприятие или же поглотить уже существующее; также стоит учитывать, что невозможно сформировать 100% владения компанией. Следующим этапом будет размещение производства на территории Японии, что сделает потребление и производство на одной территории, сократив при этом издержки¹⁶. Такие рекомендации были получены для конкретной немецкой высокотехнологичной компании, желающей выйти на рынок Японии. Стоит также учитывать, что при изменении каких-либо предварительных условий рынка, таких, как изменение технологии, экономической или политической ситуации, стратегия должна быть пересмотрена.

Другим немецким компаниям при насыщении собственного рынка целесообразно выходить на зарубежные рынки с целью увеличения продаж. Это могут быть рынки США, Китая, Японии, ЕС, где наблюдается положительная динамика ВВП. Более того, немецким компаниям выходить на экспорт в Европу довольно легко, поскольку нет ввозных пошлин, низкие транспортные издержки за счет развитости инфраструктуры.

Hutzschenreuter и Voll (2008) изучают выход немецких мультинациональных компаний на зарубежные рынки. Они нашли подтверждение тому, что выходить на рынки с другой культурой надо постепенно. Слишком большая культурная разница за короткий промежуток времени приводит к тому, что сотрудники не успевают адаптироваться к новым условиям, и, как следствие, результативность компании падает [Hutzschenreuter T., Voll J. C., 2008]. Чем выше скорость экспансии на зарубежный рынок с отличной культурой, тем больше вероятность падения прибыли компании.

Другим примером выхода на международный рынок является немецкая компания Allianz, которая была основана в 1890 году в Берлине. Вскоре были открыты филиалы в европейских странах, таких, как Франция и Великобритания. Перед Первой мировой войной около 20% прибыли приходилось на зарубежные рынки. После войны компания была вынуждена отказаться от международной деятельности в рамках Версальского договора. В период между войнами Allianz удалось добиться присутствия на европейском рынке, став самой большой страховой компанией в Германии. Однако опять, во время уже Второй мировой войны, все международные связи были утрачены. В начале 70-х годов Allianz вступила в период активной интернализации. В 1970 году доход от зарубежной деятельности составлял всего лишь 3%, в то время как в 1991-м 48% от доходов были получены на зарубежных рынках, большую часть которых составляли европейские. А в 1992 году Allianz вошла в пятерку крупнейших страховых компаний в мире [Hoschka T. C., 1993]. Изначально деятельность компании за рубежом велась как следование за клиентами; выхода на зарубежный рынок с целью оказания услуг зарубежным

филиалам своих клиентов на внутреннем рынке, экспансия была осуществлена путем открытия филиалов компании; выбор такого подхода согласуется с результатами Egamiilli Rao (1990) [Egamiilli M. K., Rao C. P., 1990]. К тому же такое решение согласуется с поведенческими аспектами, поскольку у компании уже был опыт на международном рынке, что уменьшило неопределенность касательно рынка услуг и в результате привело к более значительному вовлечению ресурсов [Cavusgil S. T., 1982].

Позже компания прибегла к диверсификации своего бизнеса. Как было сформулировано в стратегическом плане Allianz, зависеть только от одного рынка слишком опасно. Приверженность такому подходу и послужила фундаментом к созданию конкурентного преимущества над теми компаниями, которые оперировали только на одном рынке.

Также компания Allianz прибегла к поглощению на итальянском рынке, купив долю в 51,5% в компании RAS, которая также была международной страховой компанией и оперировала в Италии, Испании, Австрии. После такого поглощения Allianz направила в RAS только двоих сотрудников, придерживаясь стратегии сдерживания и невмешательства в привычную деятельность. Что могло быть причиной успеха данного поглощения, ведь в поглощении Chrysler компанией Daimler именно навязывание новых порядков привело к уходу многих топ-менеджеров. Также целесообразность постепенного интегрирования была показана в работе Hutzschenreuter и Voll (2008). С другой стороны, возможно, успешность поглощения была вызвана схожестью культур стран.

Как уже было сказано, существуют весомые доказательства, что природа международной экспансии имеет эффект на результативность фирмы. Компании должны научиться управлять иностранными операциями и адаптироваться к условиям ведения бизнеса, для того чтобы реализовать потенциал выхода на мировой рынок. Vermeulen и Barkema (2002) нашли подтверждение тому, что компании, обладающие балансом между скоростью, размером и упорядоченностью экспансии, получили гораздо больше прибыли от выхода на зарубежный рынок [Vermeulen F., Barkema H., 2002].

Подводя итог, можно сказать, что общий подход компании Allianz, основанный на предложении высококачественных, а не по низкой цене услуг инновации продуктов и высокий уровень стандартов оказания услуг были основными направлениями получения конкурентных преимуществ.

ВЫВОДЫ И ДАЛЬНЕЙШИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ

Целью настоящего исследования было изучение стратегий выхода компаний на зарубежные рынки и выявление их последующего применения немецкими и российскими компаниями.

Вопрос о выборе стратегии при выходе на международный рынок является одним из самых значимых решений, принимаемых в международном менеджменте, поскольку это определяет ее дальнейшее развитие.

Нами показано влияние глобализации на результативность компании, рассмотрены факторы, влияющие на выбор стратегии выхода на международный рынок, в числе которых – поведенческие аспекты, культурные аспекты, наличие конкурентного преимущества, макроэкономические характеристики стран.

Стоит отметить, что рассматриваемые фирмы в большинстве принимаемых решений о выходе на зарубежный рынок были схожи с предсказаниями, построенными на основе эконометрических моделей. Это позволяет сделать вывод о том, что необязательно обладать детальной информацией о каждой компании для формулирования какого-то единого решения. Безусловно, это утверждение не может быть верным со стопроцентной вероятностью, поскольку было рассмотрено ограниченное количество кейсов и данный вывод может быть простым совпадением.

Несмотря на это, важными результатами данного исследования критериев выбора стратегии на зарубежный рынок являются:

- 1) Влияние глобализации. Глобализация положительно влияет на компании, поскольку рынок увеличивается. Однако мелкие компании и компании на развивающихся рынках проигрывают в конкурентной борьбе.
- 2) Наличие опыта ведения внешнеэкономической деятельности. Компании со значительным опытом склонны выбирать стратегию открытия собственного предприятия, в то время как организации без подобного опыта предпочитают экспорт или совместное предприятие на территории принимающей страны.
- 3) Обладание кросскультурными знаниями. Выбор стратегии с большей вовлеченностью ресурсов прямо пропорционален знаниям о культуре страны, на которую выходит компания. При выходе на рынок с другой культурой необходима плавная адаптация для успешной реализации стратегии. Наконец, люди склонны совершать поведенческие ошибки, а знания о них и постоянный контроль помогут добиться успешных результатов.
- 4) Обладание конкурентным преимуществом. Данный аспект является базовым для осуществления прибыльной деятельности в рамках свободной конкуренции. Компании важно не только обладать компетенциями, но и уметь их защитить и сохранить во времени.
- 5) Макроэкономические показатели. На рынок с высокими политическими и инвестиционными рисками, а также неблагоприятной экономической конъюнктурой компании склонны выбирать стратегии с минимальным вложением денежных средств (франшизы, лицензирование).

Рекомендации к дальнейшему исследованию

В рамках дальнейшего исследования выбора стратегий выхода на международные рынки может быть применен третий тип метода «кейс-стади», а именно – обращение к компаниям и выяснение конкретных причин передерживания той или иной стратегии выхода на международный рынок. Далее полученные данные могут быть конвертированы в числовые показатели, и по ним может быть построена эконометрическая модель, объясняющая причины выбора

конкретной стратегии. Стоит отметить, что в рамках сбора данных необходимо производить опрос не только компаний, вышедших на зарубежные рынки, как это было сделано в предыдущих исследованиях, но и компаний, не вышедших на зарубежный рынок. Уже в зависимости от поставленных задач и собранных данных может быть применена цензурированная регрессия или усеченная регрессия [Tobin J., 1958; Heckman J. J., 1976]. Оценки, полученные данным методом, будут гораздо точнее отражать ситуацию, чем значения, полученные методом наименьших квадратов.

С другой стороны, чтобы не затруднять вычисления подбором правильной спецификации эконометрической модели и избавления от ограничений модели, после сбора данных можно применить метод машинного обучения для определения взаимосвязи между зависимой переменной (выбор конкретной стратегии выхода на зарубежный рынок) и независимыми переменными (внешние и внутренние факторы организации). На основе предыдущей литературы объясняющими переменными могут быть опыт на зарубежном рынке, сходство культур, наличие финансовых ресурсов, макроэкономические показатели и др. Более того, для определения значимых переменных может быть применена lasso-регрессия.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Божева Е. О.* (2018) Обучающие эффекты экспорта в российской софтверной индустрии // Стратегические решения и риск-менеджмент. № 2 (107) 2018. С. 38–49.
2. *Виравян С. Н.* (2017) Измерение эффективности сделок по слиянию и поглощению: особенности применения метода DEA // Эффективное Антикризисное Управление. 2017. № 6. С. 58–65.
3. *Кизим А. А., Фокин С. С.* (2008) Стратегии выхода российских предприятий на международные рынки: проблемы и перспективы // Финансы и кредит. 2008. № 8 (296).
4. *Саяпина К. В.* (2018) Вывод инновационных продуктов на внешние рынки: эмпирический анализ рынка медицинского оборудования // Стратегические решения и риск-менеджмент. № 3. 2018. С. 80–87.
5. *Сычев Ю. К., Трифионов П. В.* (2017) Современные подходы к управлению качеством при разработке и внедрении нового конкурентоспособного продукта // Управленческие науки в современном мире. 2017. Т. 1. С. 153–158.
6. *Тарасов В.* (2017) Технология жизни. Книга для героев. – Litres, 2017.
7. *Трачук А. В.* (2014 а). Концепция динамических способностей: в поиске микрооснований // Экономическая наука современной России. 2014. № 4 (67). С. 39–48.
8. *Трачук А. В.* (2014 б). Бизнес-модели для гиперсвязанного мира // Управленческие науки современной России. Т. 1, № 1. 2014. С. 20–26.
9. *Трачук А. В., Линдер Н. В.* (2014). Стратегия формирования устойчивых конкурентных преимуществ инновационно-ориентированными промышленными компаниями // В сборнике: Стратегическое планирование и развитие предприятий. Материалы Пятнадцатого

¹⁶ Мюнхенская бизнес школа – Электронный ресурс – Режим доступа https://www.munich-business-school.de/fileadmin/MBS_Daten/Dateien/Working_Papers/MBS-WP-2018-01.pdf

- всероссийского симпозиума. Под ред. Г. Б. Клейнера 2014. С. 181–183.
10. Трачук А. В., Линдер Н. В. (2016). Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор достижения стратегических целей компании: эмпирическое исследование на примере ФГУП «Гознак» // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2016. № 1, С. 109–123.
11. Трачук А. В. (2017). Акционерное общество «Гознак»: пути развития // Деньги и кредит. 2017. № 1, С. 61–64
12. Acheampong Y.J. et al. Profitability adjustment patterns in international food and consumer products industries // *Agribusiness*. 2004. Vol. 20, № 1, P. 31–43.
13. Agarwal S., Ramaswami S.N. Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors // *Journal of International business studies*. 1992. Vol. 23, № 1, P. 1–27.
14. Ahlstrand B., Lampel J., Mintzberg H. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. – Simon and Schuster, 2001.
15. Akinola G. O. Effect of globalization on performance in the Nigerian Banking Industry // *International Journal of Management and Marketing Research*. 2012. Vol. 5, № 1, P. 79.
16. Anderson E., Coughlan A. T. International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution // *The Journal of Marketing*. – 1987, P. 71–82.
17. Baghai M., Coley S., White D. *The alchemy of growth: Practical insights for building the enduring enterprise*. – Da Capo Press, 2000.
18. Barkema H. G., Vermeulen F. International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective // *Academy of Management journal*. 1998. Vol. 41, № 1, P. 7–26.
19. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of management*. 1991. Vol. 17, № 1, P. 99–120.
20. Bhasin M.L. *Corporate accounting fraud: A case study of Satyam Computers Limited*. 2015.
21. Cavusgil S. T. Some observations on the relevance of critical variables for internationalization stages // *Export management: An international context*. 1982. P. 276–285.
22. Chen J.J., Dimou I. Expansion strategy of international hotel firms // *Journal of Business Research*. 2005. Vol. 58, № 12. P. 1730–1740.
23. Christofferson S. A., McNish R. S., Sias D. L. Where mergers go wrong // *McKinsey Quarterly*. 2004. № 2, P. 92–99.
24. Collis D. J. A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry // *Strategic management journal*. 1991. Vol. 12, № S1. P. 49–68.
25. Davidson W. H. *Global strategic management*. – John Wiley & Sons Incorporated, 1982.
26. De U. K., Pal M. Dimensions of globalization and their effects on economic growth and Human Development Index. 2011.
27. Deng F. J. et al. International expansion of family firms: An integrative framework using Taiwanese manufacturers // *Academy of Entrepreneurship Journal*. – 2009. Vol. 15. № 1/2. – P. 25.
28. Deresky H. *International management: Managing across borders and cultures*. – Pearson Education India, 2017.
29. Doz Y. L. Technology partnerships between larger and smaller firms: Some critical issues // *International Studies of Management & Organization*. 1987. Vol. 17, № 4, P. 31–57.
30. Dreher A. Does globalization affect growth? Evidence from a new index of globalization // *Applied economics*. – 2006. Vol. 38, № 10, P. 1091–1110.
31. Dunning J. H. The eclectic paradigm of international production: a personal perspective // *The nature of the transnational firm*. 1991. P. 117–136.
32. Erramilli M. K., Rao C. P. Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge // *MIR: Management International Review*. 1990. P. 135–150.
33. Freeman R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. – Cambridge university press, 2010.
34. Gilovich T., Griffin D., Kahneman D. (ed.). *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. – Cambridge university press, 2002.
35. Heckman J. J. *Sample selection bias as a specification error* (with an application to the estimation of labor supply functions), 1977.
36. Heckman J. J. The common structure of statistical models of truncation, sample selection and limited dependent variables and a simple estimator for such models // *Annals of Economic and Social Measurement*, Vol. 5. № 4, NBER, 1976. P. 475–492.
37. Hill C. International business: Competing in the global market place // *Strategic Direction*. 2008. Vol. 24, № 9.
38. Hoschka T. C. Cross-border entry in European retail financial services: determinants, regulation and the impact on competition. – Springer, 1993.
39. Hsiao F. S. T., Hsiao M. C. W. The chaotic attractor of foreign direct investment – Why China?: A panel data analysis // *Journal of Asian Economics*. 2004. Vol. 15, № 4, P. 641–670.
40. Hutzschenreuter T., Voll J. C. Performance effects of «added cultural distance» in the path of international expansion: The case of German multinational enterprises // *Journal of International Business Studies*. 2008. Vol. 39, № 1, P. 53–70.
41. Isobe T., Makino S., Montgomery D. B. Resource commitment, entry timing, and market performance of foreign direct investments in emerging economies: The case of Japanese international joint ventures in China // *Academy of management journal*. 2000. Vol. 43, № 3, P. 468–484.
42. Johnson G. *Exploring strategy: text and cases*. – Pearson Education, 2016.
43. Kaplinsky R. How does it all add up? Caught between a rock and a hard place // Paper submitted for the Globalization, Employment, and Economic Development Workshop, Sloan Workshop Series in Industry Studies. Rockport, Massachusetts, June. 2004. P. 14–16.
44. Karadagli E. C. The effects of globalization on firm performance in emerging markets: Evidence from emerging-7 countries // *Asian Economic and Financial Review*. 2012. Vol. 2, № 7, P. 858.
45. Leung K. et al. Culture and international business: Recent advances and their implications for future research // *Journal of international business studies*. 2005. Vol. 36, № 4, P. 357–378.
46. Lieberman M. B., Montgomery D. B. *First-mover* (dis) advantages: Retrospective and link with the resource-based view // *Strategic management journal*. 1998. P. 1111–1125.
47. Lilien G. L. Exceptional Paper – ADVISOR 2: Modeling the Marketing Mix Decision for Industrial Products // *Management Science*. 1979. Vol. 25, № 2, P. 191–204.
48. Markides C., Geroski P. *Fast second*. – Audio-Tech Business Book Summaries, Incorporated, 2005.
49. McDonough J., McDonough S. *Research Methods for English Language*. 1997.
50. Minocha S. *Dissertation preparation and research methods*. 2005.
51. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts // *Academy of management review*. 1997. Vol. 22, № 4, P. 853–886.
52. Peltonen T. A. et al. Imports and profitability in the euro area manufacturing sector: the role of emerging market economies. 2008.
53. Georgiou M. N. Globalization and Roe: A Panel Data Empirical Analysis for Europe (1999–2009). 2011.
54. De U. K., Pal M. Dimensions of globalization and their effects on economic growth and Human Development Index. 2011.
55. Popper B. (2015). DJI is about to become the first billion-dollar consumer drone company. *The Verge*. <http://www.theverge.com/2015/3/12/8196413/dji-drone-funding-billion-dollar-sales>
56. Porter M. E. et al. How information gives you competitive advantage. 1985.
57. Robertson R. *Globalization: Social theory and global culture*. Sage, 1992. Vol. 16.
58. Rogers E. M. Diffusion of preventive innovations // *Addictive behaviors*. 2002. Vol. 27, № 6, P. 989–993.
59. Root F. R. *Entry strategies for international markets*. – Lexington, MA: Lexington books, 1994, P. 22–44.
60. Saunders M. N. K. *Research methods for business students*, 5/e. – Pearson Education India, 2011.
61. Schuman H., Presser S. Questions and answers in attitude surveys: Experiments on question form, wording, and context. – Sage, 1996.
62. Serwer A. E. McDonald's conquers the world // *Fortune*. – 1994. Vol. 130, № 8, P. 103–107.
63. Shao H. (2016) Drone Overlord Frank Wang. *Forbes.com*.
64. Shih S. Empowering technology – making your life easier // *Acer's Report*, Acer's, New Taipei. – 1992.
65. Stake R. E. *The art of case study research*. – Sage, 1995.
66. Taleb N. N. *The black swan: The impact of the highly improbable*. – Random house, 2007. Vol. 2.
67. Tellis W. M. Application of a case study methodology // *The qualitative report*. 1997. Vol. 3, № 3, P. 1–19.
68. Terpstra V., Yu C. M. Determinants of foreign investment of US advertising agencies // *Journal of International business studies*. 1988. Vol. 19, № 1, P. 33–46.
69. Thaler R. H., Sunstein C. R. *Libertarian paternalism* // *American economic review*. 2003. Vol. 93, № 2, P. 175–179.
70. Tilley A. (2016) The Drone Patent Wars Begin: DJI Files Lawsuit Against Yuneec. *Forbes.com*. <http://www.forbes.com/sites/aarontilley/2016/04/01/the-drone-patent-wars-begin-dji-files-lawsuit-against-yuneec/#3e2fe34158c0>
71. Tobin J. Estimation of relationships for limited dependent variables // *Econometrica: journal of the Econometric Society*. 1958. P. 24–36.
72. Trachuk, A., Linder, N. (2018a) 'Learning-by-exporting effects on innovative performance: empiric study results' // *Knowledge Management Research & Practice*. 2018.
73. A. Trachuk and N. Linder (2018b). Innovation and Performance: An Empirical Study of Russian Industrial Companies // *International Journal of Innovation and Technology Management* Vol. 15, № 3, 2018
74. Trott P. *Innovation management and new product development*. – Pearson education, 2008.
75. Vermeulen F., Barkema H. Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation // *Strategic Management Journal*. 2002. Vol. 23, № 7, P. 637–653.
76. Vlasic B., Stertz B. A. Taken for a ride: How Daimler-Benz drove off with Chrysler. – William Morrow, 2000.
77. Weldon E., Chow M. A question of leadership: Are Western leadership development approaches appropriate in China, or might a Chinese approach be more effective? // *Leadership in Action: A Publication of the Center for Creative Leadership and Jossey-Bass*. – 2005. Vol. 25, № 5, C. 12–13.
78. Williamson O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations // *The journal of Law and Economics*. 1979. Vol. 22, № 2, P. 233–261.
79. Winston T. *Introduction to Case Study, the Qualitative Report*. 1997.
80. Yin R. K. *Case study research: Design and Methods*, Applied social research methods series, 5 // Biography, Sage Publications. London, 1994.
81. Yin R. K. *Applications of case study research*. Sage, 2011.
82. Zahra S. A., Ireland R. D., Hitt M. A. International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance // *Academy of Management journal*. 2000, T. 43, № 5, C. 925–950.
83. Zainal Z. An investigation into the effects of discipline-specific knowledge, proficiency and genre on reading comprehension and strategies of Malaysia ESP Students // Unpublished Ph. D. Thesis. University of Reading. 2003.
84. Zainal Z. Case study as a research method // *Jurnal Kemanusiaan*. 2007. Vol. 5, № 1.