



СКОЛКОВО
Московская школа управления

ОПЕРАЦИОННЫЕ
ТРУДНОСТИ
РОССИЙСКИХ
И КИТАЙСКИХ
ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ
КОМПАНИЙ

ИССЛЕДОВАНИЕ СКОЛКОВО

Институт исследования
быстроразвивающихся рынков СКОЛКОВО
Июнь 2009

НЕДОСТАТОК
ПОДГОТОВЛЕННЫХ КАДРОВ ⁴

НЕПОДХОДЯЩАЯ
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ
СТРУКТУРА ⁸

УРЕГУЛИРОВАНИЕ
ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ ¹²

НЕЭФФЕКТИВНАЯ
ПЕРЕДАЧА ЗНАНИЙ ¹⁶

ПОЛИТИЧЕСКИЕ
И ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ РИСКИ ²⁰

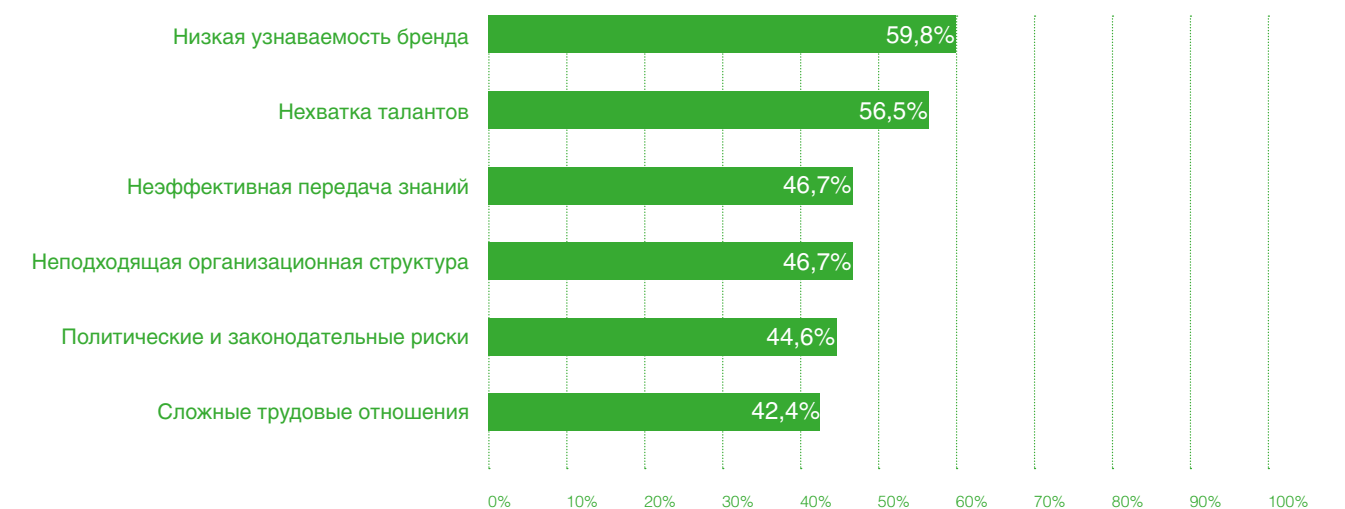
НИЗКАЯ УЗНАВАЕМОСТЬ
БРЕНДА ²⁴

НА ФОНЕ ГЛОБАЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

На фоне глобального экономического кризиса транснациональные корпорации — далее (ТНК) из развивающихся стран называют и «жертвами» собственного успеха, и «хищниками», угрожающими конкурентам. Более пристальный взгляд на текущую ситуацию (см. предыдущий отчет СКОЛКОВО «Глобальная экспансия транснациональных корпораций из развивающихся стран: адаптация в условиях кризиса») показывает, что хотя финансовый кризис и падение спроса больно ударили по ТНК, большинство из них выдержали испытания и смогли по меньшей мере предотвратить развал своей недавно созданной международной структуры. Намного труднее предсказать (и это вопрос времени), смогут ли они управлять накопленными активами последовательно и эффективно. Перед ними встает множество серьезных задач, одни из которых связаны со страновыми факторами, другие вызваны культурными различиями, третьи — относительным недостатком опыта управления межнациональной структурой. Проанализировав деятельность 92 китайских и 55 российских ТНК, мы выявили 6 ключевых трудностей (Таблица 1: «Основные операционные трудности») и эффективные способы их решения.

В данном исследовании мы делаем акцент на проблемах, характерных для международной экспансии ТНК из развивающихся стран — в отличие от общих, распространенных во всем мире проблем управления или международной торговли. Более того, речь пойдет преимущественно о проблемах, возникающих после заключения сделок, а не в процессе их подготовки и заключения. В то же время, окончательный успех международного инвестиционного проекта в большой степени может зависеть от того, насколько инвестор заранее осведомлен о возможных проблемах.

ТАБЛИЦА 1 / Основные операционные трудности



% ТНК, принявших участие в исследовании

НЕДОСТАТОК ПОДГОТОВЛЕННЫХ КАДРОВ

ПРОБЛЕМА

Несмотря на изобилие рабочей силы, многие ТНК из Китая и России считают одной из причин, тормозящих международное развитие, нехватку квалифицированного персонала. Эта проблема нередко бывает связана с ограничениями на привлечение иностранных специалистов в странах, где оперируют эти корпорации. Но даже если формальные ограничения удается преодолеть, многие компании с трудом находят подходящих людей. И дело здесь не в том, что не хватает талантливых специалистов, — для международной экспансии необходимы определенные знания и навыки в области межкультурных коммуникаций. Корпорация Hi-sense, крупный производитель бытовой электроники, считает основным препятствием для международной деятельности именно кадровую проблему. Один из крупнейших в мире производителей мужской одежды, корпорация Youngor, ищет специалистов по дизайну и сбыту по всему миру. Корпорация TCL, еще один крупный производитель электронной бытовой техники, вышла на американский и европейский рынки с серией крупных поглощений, имея менее 5% сотрудников, способных руководить международным бизнесом. Ей пришлось сократить обучение иностранных менеджеров с трех лет до одного года, чтобы ускорить их включение в работу. «Когда мы впервые вышли на иностранный рынок, у нас даже по-английски никто не разговаривал», — вспоминает Евгений Буюкин, исполнительный директор «Лаборатории Касперского» — динамичной российской компании, которая занимается созданием программного обеспечения для защиты информационной безопасности. Антон Телегин, коммерческий директор ведущей в странах СНГ российской телекоммуникационной компании «Вымпелком», также считает, что именно человеческие ресурсы являются ключевой потребностью при осуществлении компаниями деятельности за рубежом.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Компания «Вымпелком» выбрала для себя политику постепенного привлечения местных кадров к процессу управления (вместо российских менеджеров) даже несмотря на то, что успешные местные специалисты часто считают работу в ТНК возможностью уехать из страны. Такая политика обычно не характерна для молодых ТНК. Руководители международных компаний из развивающихся стран часто назначают на высшие должности соотечественников, даже после того как компания вышла далеко за пределы своей страны, как с точки зрения активов, так и с точки зрения финансирования. Анализируя деятельность российских ТНК за прошлый год, мы обнаружили, что лишь 10% руководителей высшего звена (первый уровень после генерального директора) имели иностранное гражданство; при этом 28% директоров были иностранцами, а средняя доля иностранных активов составляла 17%. В этом есть определенный смысл: чтобы быть в курсе того, что происходит в многочисленных удаленных подразделениях, генеральные директора окружают себя людьми, которым они интуитивно могут доверять и которых понимают с полуслова. При этом у таких специалистов уходят годы на то, чтобы глубоко изучить рынок. Зачастую они не имеют ни малейшего представления о тонкостях местного законодательства. Кроме того, присутствие в управленческой команде одних лишь иностранцев может создать определенную культурную границу внутри компании, подрывающую мотивацию менеджеров, находящихся ниже по служебной лестнице. С другой стороны, продвижение местных специалистов демонстрирует их соотечественникам возможности компании как перспективного работодателя.

Наделенные определенными полномочиями, иностранные специалисты могут привнести в компанию новый опыт, который раньше невозможно было получить. Так, китайский автомобильный концерн Geely нанял бывшего директора по научным разработкам из компании Daewoo и других автомобильных специалистов высшего звена, которые помогли компании разработать собственные технологии двигателя и трансмиссии и тем самым значительно сократить затраты на производство. «Лаборатория Касперского» привлекла целую команду разработчиков из Румынии, оставшуюся без работы после того как корпорация Microsoft приобрела небольшую местную фирму по производству программного обеспечения и уволила часть сотрудников. Эта команда помогла разработать новые функции для основного продукта в кратчайшие сроки и с минимальными затратами. На сегодняшний день треть совета директоров и высшего руководства «Лаборатории Касперского» составляют иностранные специалисты, и благодаря международной экспансии компания уже на протяжении нескольких лет демонстрирует ежегодный рост более 50%. Однако для этого потребовались усилия и со стороны российской части команды. Сотрудникам пришлось осваивать английский язык, а также заново учиться повседневному взаимодействию внутри организации. Такая адаптация дается нелегко, но она необходима для создания полноценной международной команды.

Продвижение местных сотрудников

Создание международной команды

НЕПОДХОДЯЩАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

ПРОБЛЕМА

Во многих крупных компаниях, как в Китае, так и в России, сохранились бюрократические структуры, оставшиеся со времен государственной собственности. Такие структуры могут создавать серьезные сложности для выхода на международные рынки. Например, одна из крупнейших нефтедобывающих компаний в Китае — Sinopet — состоит из двенадцати крупных региональных подразделений. Поскольку эти подразделения преследовали разные политические и экономические интересы, они и на международный рынок выходили по отдельности, в результате чего возникло множество дублирующих инвестиционных проектов, зачастую соперничавших друг с другом. В конце концов компании пришлось в 2003 году создать международное подразделение и возложить на него обязанности по управлению всей международной деятельностью. Такие исторически сложившиеся структуры ограничивают возможности компаний по управлению деятельностью за рубежом. В компании China Mobile сохранена правительственная иерархия «государство — провинция — город — населенный пункт». Пытаясь приобрести европейскую корпорацию Millicom, осуществляющую деятельность в 16 странах мира, компания не смогла разработать эффективную систему управления и впоследствии отказалась от сделки. Генеральный директор компании Tsingtao Beer также критиковал своих сотрудников за устаревший подход к управлению и неумение мыслить глобально.

Организационная структура семейных предприятий также может ограничивать возможности международного развития. Так, управление китайским автомобильным концерном Lifan осуществлялось членами одной семьи, в результате чего компания не смогла привлечь специалистов со стороны для ведения международной деятельности. «Лаборатория Касперского» (см. выше) много лет пыталась выйти на зарубежные рынки с помощью торговых представителей, сохраняя при этом неэффективную горизонтальную структуру, характерную для начинающего семейного бизнеса. «Старая структура не была масштабируема, и в этом был ее главный недостаток», — объяснял основатель компании Евгений Касперский в конце 2007 года, когда компания решила, наконец, провести радикальную реорганизацию.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Эта задача уже была озвучена Леонидом Меламедом в 2006 году, когда он занимал пост генерального директора компании «МТС» — крупнейшего российского оператора сотовой связи. В то время компания развивалась невероятно быстрыми темпами. Меламед провел реорганизацию, в результате которой возникла четырехуровневая географическая структура. «По мере роста бизнеса такая организационная структура будет легко масштабироваться», — подчеркнул он. И действительно, возможность расширения очень важна для ТНК из развивающихся стран, для которых двузначный рост на международном рынке является скорее нормой, чем исключением.

На высшем уровне компания «МТС» была разделена на три географических бизнес-подразделения и корпоративный центр. По словам Меламеда, это «позволяло разделить стратегические и операционные функции и создать простую и прозрачную структуру, повышающую мотивацию руководителей бизнес-подразделений к достижению конечных целей». Закрепляя за руководителями на местах полную ответственность, новая структура в то же время гарантировала выполнение корпоративных задач, например экономию на масштабе или объединение знаний и навыков по всей группе. Стоит заметить, что в «Лаборатории Касперского» была внедрена схожая структура, включающая в себя корпоративную штаб-квартиру и пять региональных подразделений, каждое из которых обеспечивало поддержку местных офисов и контроль за их работой. Однако это не означает, что географическое деление должно заместить собой, скажем, деление по продуктовым сегментам. Основная идея состоит в том, что руководители в удаленных подразделениях должны обладать достаточными полномочиями для принятия решений, чтобы адаптироваться к различным условиям работы и нести ответственность за результаты. В то же время корпоративный центр должен обладать достаточной властью для задействования потенциальных синергий, иначе международная экспансия не прибавит стоимости корпорации.

Создание
масштабируемой
структуры

Разделение местных и
общекорпоративных зон
ответственности

УРЕГУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

ПРОБЛЕМА

Все привыкли к тому, что в Китае и (в меньшей степени) в России рабочая сила стоит относительно дешево. Однако в развитых странах ситуация обратная, и затраты на персонал могут быть очень высоки. Узнав о том, что в США большой спрос на ветровые стекла, корпорация Fuyao Group открыла в 2005 году завод в Южной Каролине. Несмотря на низкие затраты на аренду земли и коммунальные услуги, налоговые льготы и экономию на пошлинах и транспортных расходах, компания не смогла осуществлять деятельность из-за высоких затрат на трудовые ресурсы. Производство в конечном итоге было закрыто, остался только торговый офис. Аналогичным образом в 2004 году китайскую компанию TCL привлек бизнес французского производителя сотовых телефонов Alcatel со штатом в 700 человек и отсутствием производства. Однако руководство TCL упустило из виду тот факт, что зарплата и прочие выплаты сотрудникам могут достигать десяти тысяч евро на человека в месяц.

Кроме этого, трудовые отношения в каждой стране имеют свою специфику. Пытаясь снизить затраты на персонал в чужой стране, многие ТНК сталкивались с различными сложностями. Попытавшись уволить 400 сотрудников в Чехии, российская компания — производитель высокотехнологичного оборудования Sitronics — понесла дополнительные убытки из-за особенностей местного законодательства. Одна из наиболее успешных кадровых стратегий компании Haier — штраф за плохую работу — в США встретила серьезный протест со стороны местных сотрудников. Даже во Вьетнаме, с его дешевой рабочей силой, некоторые китайские компании столкнулись с забастовками в результате разногласий из-за зарплаты. Одна из компаний объявила об увеличении зарплаты рабочих на 20% за полгода, но из-за того что стоимость жизни в стране постоянно росла, многие сотрудники остались недовольны. Крупнейший российский производитель алюминия, группа «Русал», столкнулась со множеством проблем, пытаясь применить за рубежом проверенную стратегию аутсорсинга неключевых видов деятельности и сокращения затрат на персонал. Например, в Армении после приобретения «Русалом» местного завода президент страны лично выразил озабоченность по поводу увольнений.

Ни в России, ни в Китае нет большого опыта работы с профсоюзами, поэтому, столкнувшись с мощными трудовыми организациями, многие ТНК оказываются неготовыми к диалогу. В декабре 2008 года новоизбранные лидеры профсоюзов компании SsangYong обвинили китайскую материнскую компанию SAIC в невыполнении инвестиционных обязательств и потребовали увольнения китайских менеджеров. На заводе «Русала» в Гвинее профсоюзы организовали забастовку, требуя, чтобы компания вдвое повысила зарплаты в разгар тяжелого кризиса, несмотря на то что компания уже обеспечила значительную социальную инфраструктуру. На европейском рынке практически каждое предприятие ТНК из развивающихся стран сталкивается с проблемами с профсоюзами.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Не существует волшебной формулы, которая с одинаковым успехом помогала бы решать проблемы трудовых взаимоотношений в разных странах. Различия коренятся не только в законодательстве, но и в национальной культуре. Например, в Китае традиционно ценятся преданность и соблюдение коллективных интересов. Поощрение сверхурочной работы повышает эффективность китайских компаний. В других же странах, в частности европейских, систематическая работа в сверхурочное время не считается приемлемой. В трудовых спорах можно жестко настаивать на своем, и, возможно, это рано или поздно даст положительный эффект. Но в любом случае такая позиция, скорее всего, вызовет отчуждение сотрудников и усилит культурные разногласия.

С другой стороны, можно попытаться приспособить управление кадрами к местной специфике и выстроить диалог с профсоюзами. Примером компании, извлекающей взаимные выгоды из такой стратегии, может служить «Северсталь» в Северной Америке. Начав в 2004 году скупать активы в США, крупнейшая российская сталелитейная компания столкнулась с обычным в таких случаях предубежденным отношением. Тем не менее к концу прошлого года репутация компании как работодателя повысилась настолько, что когда компания Wheeling Steel была выставлена на продажу, профсоюз завода сам назвал «Северсталь» самым предпочтительным покупателем. В конечном итоге это не спасло рабочих Wheeling Steel от последствий экономического кризиса, но, несомненно, помогло «Северстали» приобрести завод, перехватив инициативу у конкурирующей индийской компании, не имевшей в Северной Америке такой репутации в качестве работодателя.

Дифференциация
кадровой политики

НЕЭФФЕКТИВНАЯ ПЕРЕДАЧА ЗНАНИЙ

ПРОБЛЕМА

В последние годы целью международных инвестиций для многих китайских и российских компаний было приобретение новых знаний и технологий. Это связано, в частности, с тем, что совместные предприятия на своей территории не дают ожидаемого эффекта: хотя иностранные компании заинтересованы в выходе на новые рынки в обмен на технологии, многие из них неохотно делятся ключевыми знаниями со своими партнерами из развивающихся стран. Так, например, несмотря на то что у компании SAIC есть совместные предприятия с концернами GM и Volkswagen, основные детали их совместной продукции приходится импортировать. Поэтому компания SAIC приобрела корейский концерн SsangYong, чтобы получить такие технологии, как, например, гибридные двигатели.

Однако далеко не все преимущества таких приобретений (и даже создания за рубежом научно-исследовательских центров) удастся материализовать. Причины тому — культурные различия и сложность процесса управления знаниями. Вот лишь один из примеров. В 2006 году российский холдинг «Группа ГАЗ» приобрел британского производителя грузовиков LDV. Планировалось, что британские грузовики будут адаптированы под рынки развивающихся стран, что позволило бы «Группе ГАЗ» устранить технологический разрыв, отделяющий ее грузовики от дорогостоящих конкурентов. Тем не менее, в начале 2009 года компании пришлось отказаться от этого плана, ссылаясь на «специфический и не слишком современный» дизайн продукции LDV. Вместо этого «Группа ГАЗ» объявила о намерении создать новую модель грузовика самостоятельно, что потребует значительно больше времени и может привести к непредсказуемым результатам.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Успешное получение знаний от зарубежных компаний вполне возможно. Например, приобретение ПК-подразделения IBM позволило компании Lenovo получить технологию создания ноутбуков. Благодаря этой сделке компания завладела не только запатентованными технологиями IBM, но и научно-исследовательскими мощностями и специалистами. Однако передача знаний часто требует серьезных усилий по изменению процесса управления знаниями в компании-«источнике». Российский концерн «Тракторные заводы» (СТР) столкнулся с этой проблемой после приобретения датской компании Silvatec, занимающейся производством лесотехнического оборудования. Основной целью сделки было расширение производства комбайнов и тракторов Silvatec и их адаптация к российскому рынку. Но оказалось, что проектирование в компании Silvatec осуществлялось несистематически и документировалось по мере необходимости. «Каждый из датских комбайнов можно было считать уникальным», — признал в интервью президент СТР Михаил Болотин [НВР Россия, 2008, №6 (39)]. Прежде чем концерн начал получать пользу от исследовательских наработок своей новой дочерней компании, ему пришлось стандартизировать в ней все процессы и разобраться с технической документацией.

Накопленные в зарубежной дочерней компании знания часто трудно заполучить, но и это не самая большая проблема. Чтобы эффективно применять эти знания и интегрировать их в свою структуру, должна измениться сама организация. «Препятствия внутри структуры самой компании могут довольно долго сдерживать эффективную передачу знаний. Кроме того, такой компании часто не хватает необходимых механизмов обмена знаниями (включая гибкость в ротации кадров в иностранные предприятия и из них), чтобы полноценно усвоить уроки иностранных партнеров», — объясняет партнер McKinsey Винсент Ассис (Vincente Assis) в статье о международной экспансии нефтедобывающих компаний из развивающихся стран [McKinsey Quarterly, 2005].

Во-первых, не каждое знание можно формально выразить, и его «скрытая» часть часто является самой ценной. Многие исследования показали, что «лучше всего скрытая часть знаний передается через активное взаимодействие, в процессе множества встреч и взаимных визитов» [Bresman, Birkinshaw, Nobel, 1999]. Эрик Эберхардсон (Erik Eberhardson), руководивший интеграцией LDV с «Группой ГАЗ», сделал из сложившейся ситуации важные выводы: «Следует более активно «смешивать» людей и уделять больше внимания внутренним коммуникациям». И действительно, как только команды из разных стран достаточно «перемешаются», в формализации знаний просто отпадет необходимость.

Во-вторых, сотрудники компании должны иметь определенные способности к обучению, чтобы адекватно воспринимать новую информацию со стороны. К таким способностям относится понимание английского языка, а также усвоение существующих стандартов информационно-технологической среды. «Наши инженеры обладают огромными знаниями, — подчеркивает президент СТР Михаил Болотин, — но они не привыкли при создании оборудования пользоваться современной компьютерной средой, а этот навык является ключевым для европейских инженеров». Эберхардсон соглашается и добавляет: «Лишь немногие российские технические специалисты свободно говорят по-английски, а это затрудняет понимание и обмен опытом». Только когда у команд будут необходимые навыки и правильная организационная структура, можно успешно вести процесс обучения и обмена знаниями.

Выявление «скрытых» знаний

Развитие способностей сотрудников к обучению

ПОЛИТИЧЕСКИЕ И ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ РИСКИ

ПРОБЛЕМА

Считается, что крупные компании из стран с развивающимися рынками имеют большой опыт взаимодействия с громоздкими и иногда коррумпированными бюрократическими структурами. Однако, хотя знакомство с бюрократической средой в своей стране можно рассматривать как конкурентное преимущество, перенести этот опыт на отношения с зарубежными чиновниками бывает непросто. Например, когда корпорация ZTE впервые проводила исследование телекоммуникационных рынков в Индии, ей пришлось заплатить пени в размере 12,5% из-за того, что она была не знакома с особенностями местного процесса контроля.

Законодательные нормы могут стать еще более серьезной угрозой, если ими начинают манипулировать, чтобы лишить иностранных инвесторов их активов. В 2004 году инвестиции компаний PetroChina и Sinopec в Эквадоре были обращены в государственную собственность. Новое правительство Гвинеи угрожает «Русалу» конфискацией оборудования, приобретение и модернизация которого обошлись российской компании более чем в 300 млн долл. США. Еще один крупный российский холдинг недавно столкнулся с аналогичной ситуацией в африканской стране.

РЕКОМЕНДАЦИИ

В большинстве случаев риски, связанные с законодательством, можно снизить, просто изучив местную специфику: по мере накопления определенных знаний проблема становится вполне решаемой. Так, для компании ZTE Индия стала вполне стабильным рынком с объемом продаж в 2,4 млрд долл.

США. Однако существуют рынки и ситуации, где недостаточно просто следовать формальным правилам. В таких случаях традиционно рекомендуется найти местного партнера с нужными связями. Однако длительный опыт показывает, что еще более важно не слишком доверять конкретному партнеру или группе. Отдельные чиновники и даже целые правительства имеют досадное свойство сменяться, и не учитывать это — значит выдавать желаемое за действительное, на чем слишком часто попадают иностранные менеджеры.

Владеть информацией
и быть ГОТОВЫМ

НИЗКАЯ УЗНАВАЕМОСТЬ БРЕНДА

ПРОБЛЕМА

И Китай, и Россия входят на сегодняшний день в десятку крупнейших мировых экспортеров, однако у компаний обеих стран немного известных международных брендов. В частности, несмотря на неоспоримый статус Китая как «мировой фабрики», на многих рынках китайские бренды все еще очень слабы. Совсем недавно это подтвердил китайский автопроизводитель Chery. Готовясь к выходу на мексиканский рынок, компания решила «прощупать почву» с помощью местной консультационной фирмы. Сначала, пока фирма скрывала логотипы и символику компании, местные респонденты давали положительную оценку продукции и предлагали высокую цену. Затем, как только экспериментаторы открыли логотип Chery, отношение потенциальных потребителей изменилось и цена значительно снизилась. Фраза «Сделано в Китае» все еще ассоциируется с низкими затратами, невысоким качеством и малой производительностью.

Большая часть товаров, производимых компаниями из развивающихся стран, продается в развитых странах под чужими брендами. Возьмем, к примеру, компанию Gree — ведущего производителя автомобильных кондиционеров. Хотя на ее долю в настоящее время приходится около 20% мирового производства, большая часть ее экспортной продукции распространяется под другими названиями. Такая же ситуация долгое время существовала и в «Лаборатории Касперского», российском поставщике программного обеспечения для информационной безопасности. Ей долгое время приходилось продавать технологии конкурирующим европейским поставщикам, чтобы распространять свою продукцию под известными торговыми марками. Компании понадобились годы для создания собственного международного бренда и адаптации его к различным рынкам, прежде чем ей удалось завладеть значительной долей рынка конечных пользователей. Отсутствие сильного бренда вынуждает многие компании к ценовой конкуренции, что замедляет рост прибыли.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Для достижения успеха на международном рынке компаниям необходимо овладеть искусством создания бренда. Простое приобретение известного бренда не поможет, и это ясно видно на примере компании TCL. В 2003 году, стремясь к завоеванию западных рынков, эта компания приобрела две трети убыточного бизнеса французской Thomson по производству телевизоров. Вскоре после этого она достигла аналогичной договоренности с компанией Alcatel, еще одним проблемным французским производителем электроники, чтобы производить и выводить на рынок мобильные телефоны. Объясняя эту стратегию, Винсент Ян (Vincent Yan), финансовый директор совместного с Thomson предприятия, заявил: «Создать новый бренд на сформировавшемся рынке, например в Северной Америке, просто нереально. Для этого не хватит финансовых потоков». Однако такая стратегия обернулась катастрофой, приведя всю корпорацию к крупным убыткам. Яну пришлось признать, что задача по изменению деятельности Thomson оказалась «немного сложнее, чем ожидалось». В конце 2005 года, когда реорганизация обоих предприятий уже давно должна была завершиться, корпорация TCL объявила об убытках в 320 млн юаней (около 40 млн долл. США), большая часть которых была вызвана проблемами с двумя совместными предприятиями.

И хотя на провал стратегии TCL повлияло несколько факторов, самыми существенными из них оказались маркетинговые проблемы, связанные с брендом. Продукция Thomson и Alcatel относилась к категории эксклюзивных товаров, рассчитанных на обеспеченную целевую аудиторию. Что касается продукции TCL, то это в основном были низкочувствительные модели с невысоким технологическим уровнем. Попытки вывести торговую марку TCL на Запад, одновременно интегрируя в корпорацию французские бренды, привела к «канибализации» брендов, а вовсе не к росту рыночной доли. Потребители смотрели на происходившие перемены не как на модернизацию TCL, а как на снижение качества Thomson и Alcatel. После нескольких не слишком успешных лет работы компания выкупила акции французских партнеров и закрыла большую часть предприятий в Европе.

Противоположным примером может служить другой китайский производитель телеаппаратуры и мобильных телефонов — компания Kopka, активно развивающаяся на международных рынках. В отличие от TCL эта компания решила попытаться завоевать иностранные рынки без помощи известных торговых марок. На сегодняшний день Kopka продает 80% экспортных товаров под собственным брендом, который стал практически родным в Австралии, на Ближнем Востоке, в Юго-Восточной Азии и в Африке.

Важным элементом стратегии компании Kopka стало то, что она сделала ставку преимущественно на развивающиеся рынки. Для ТНК из развивающихся стран создание бренда — это неравная борьба с конкурентами, уже получившими мировую известность (не говоря о том, что бюджет у последних намного больше). Во многих отраслях, где рыночная стратегия имеет первостепенное значение, важно правильно выбрать «поле боя», на котором изначальные недостатки будут не так важны. Потребители на рынках

Создание собственного
бренда

Фокус на
быстроразвивающихся
рынках

развивающихся стран часто не так преданны известным брендам, а кроме того, более восприимчивы к цене, что, несомненно, будет являться преимуществом для производителей с низкими затратами. Похоже, корпорация TCL осознала эту возможность. Сейчас она выходит со своими сотовыми телефонами на индийский рынок.

Аналогичное изменение стратегии происходит еще с одним гигантом электронной промышленности — корпорацией Lenovo. После приобретения бренда ThinkPad у IBM компания не смогла поддерживать рыночную долю IBM в США и Европе и решила перейти на рынки развивающихся стран. «Если бы я могла начать все заново, я бы еще в 2006 году сосредоточилась на развивающихся рынках», — заявила в интервью бывшая финансовый директор Lenovo Ма Сюэжэн. Компания также продвигает свою новую марку ноутбуков, IdeaPad. Кроме того, она активно старается поддержать мировую известность корпоративного бренда Lenovo. По словам Ли Жучэна, председателя совета директоров Youngog Group, создать собственный бренд компании — значит «управлять ее судьбой».

Чтобы уверенно чувствовать себя на международных рынках, транснациональным корпорациям из Китая и России следует обратить внимание на вышеперечисленные трудности. Им следует:

- **активно искать талантливых сотрудников**, используя разнообразные подходы. Нет простого способа, который решил бы проблему нехватки кадров для международных операций. Также компаниям следует использовать все возможные подходы для удержания квалифицированного персонала.
- **создавать подходящие организационные структуры** для международной экспансии. Организационные структуры и функции контроля должны быть спроектированы с учетом международных операций и межстранового взаимодействия.
- **эффективно урегулировать трудовые отношения**. Для компаний из стран с дешевой рабочей силой и не слишком строгой законодательной базой особенно важно ознакомиться с требованиями местного законодательства и быть социально ответственным.
- **развивать исследования и разработки**. Помимо поиска сотрудничества и приобретения технологий, ТНК должны активно использовать и создавать свои ресурсы в области НИОКР.
- **развивать механизмы управления рисками**. Для предотвращения потери иностранных инвестиций ТНК должны не только хорошо знать политические и законодательные риски, но и разработать эффективные механизмы защиты вложений.
- **активно продвигать свой бренд**. Они должны стараться изменить негативное представление о своем продукте и бренде за счет улучшения качества, соответствия мировым стандартам и креативного маркетинга.

Московская школа управления СКОЛКОВО — совместный проект представителей российского и международного бизнеса, объединивших усилия для создания с нуля бизнес-школы нового поколения. Делясь практическими знаниями, Школа призвана воспитывать лидеров, рассчитывающих применять свои профессиональные знания в условиях быстрорастущих рынков. СКОЛКОВО отличают: лидерство и предпринимательство, фокус на быстроразвивающиеся рынки, инновационный подход к методам обучения.

Проект Московской школы управления СКОЛКОВО реализуется по принципу частно-государственного партнерства в рамках Приоритетного Национального проекта «Образование». Проект финансируется исключительно на средства частных инвесторов и не использует средства государственного бюджета. Председателем Международного Попечительского совета СКОЛКОВО является Президент Российской Федерации Дмитрий Анатольевич Медведев

С 2006 года СКОЛКОВО проводит краткосрочные образовательные программы Executive Education для руководителей высшего и среднего звена — программы проходят в открытом формате, а также специализированные, разработанные по запросу компаний комплексные модули. С января 2009 года стартовала программа Executive MBA, набор в следующий класс, который начнет обучение в январе 2010 году, уже открыт. Завершается набор первого класса студентов на международную программу Full-time MBA, обучение начнется в сентябре 2009 г. Уникальный кампус СКОЛКОВО откроет двери для гостей в сентябре 2009 г.

Более подобная информация о программах СКОЛКОВО:
info@skolkovo.ru
www.skolkovo.ru
tel./fax: +7 495 580 30 03

Московская школа управления СКОЛКОВО
115035, Россия, Москва,
1-й Кадашевский переулок, д. 10 стр. 3.



ОБЗОРЫ ИНСТИТУТА ИССЛЕДОВАНИЯ БЫСТРОРАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКОВ СКОЛКОВО

«Мировой финансовый кризис: его влияние и ответные действия в России и Китае»

«Управление в условиях экономического спада. Возможности и стратегическое реагирование в России и Китае»

«Глобальная экспансия транснациональных корпораций России и Китая: адаптация в условиях кризиса»

«Операционные трудности российских и китайских транснациональных компаний»

Московская школа управления СКОЛКОВО
115035, Россия, Москва,
1-й Кадашевский переулок, д. 10 стр. 3,
tel./fax: +7 495 580 30 03
info@skolkovo.ru
www.skolkovo.ru

Институт исследования быстроразвивающихся рынков СКОЛКОВО
Китай, 100101, Пекин
Unit 1607-1608, North Star Times Tower
No. 8 Beichendong Road, Chaoyang District
тел./факс: +86 10 6498 1634