

СТРАТЕГИИ ВЫХОДА НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ

В мировой практике существуют различные формы выхода на зарубежные рынки. Для отдельных форм такого выхода имеет место различная степень:

- использования капитала за границей;
- возможностью контроля зарубежной деятельности;
- кооперационной зависимости;
- осуществление предпринимательской деятельности внутри страны и за рубежом.

Размер инвестиционного капитала характеризует уровень проникновения предприятия в выбранные сегменты рынка. Он значительно выше при прямых инвестициях за границей (например, сбытовая фирма или производство продукции), чем при широко осуществляемой экспортной деятельности.

Возможность проверки деятельности за рубежом устанавливает контрольные промежутки при такой деятельности. Естественно возникает вопрос, при каких условиях, и какая форма выхода на внешние рынки является наиболее эффективной.

В зависимости от размера использования капитала нужно выбирать между контролем собственности и договорным контролем, в то время как кооперационная зависимость позволяет выбирать решение между единственным и общим контролем. Поэтому кооперация в иностранной сделке указывает обычно на незначительные возможности контроля. По этой причине формы выхода на зарубежные рынки классифицируются в зарубежной литературе по кооперационной зависимости.

Осуществление предпринимательской деятельности внутри страны и за рубежом показывает, в какой мере реализуются персональные или деловые ресурсы и соответственно потенциалы уставной страны или внешнего рынка.

Наиболее распространенной формой выхода на зарубежные рынки для предприятий Республики Беларусь является экспорт.

Экспорт служит исходным моментом в интернационализации предприятия, причем косвенный экспорт воплощает его самую простую форму. В этом случае, производитель передает внутреннему сбытовому предприятию все функции, издержки и риски предприятия, которые вытекают из зарубежной сделки. Хотя контакты с внешним рынком незначительны при этом, специальные национальные знания и профессиональные навыки позволяют использовать внутренних экспортеров для больших предприятий, появляющихся на рынке, прежде всего при относительно незначительном потенциале для сбыта на внешнем рынке. В качестве потенциального сбытового предприятия для косвенного экспорта можно использовать:

- внутренний экспортер;
- международное торговое общество;
- закупочный филиал иностранного предприятия;
- собственная торговая фирма;
- экспортный комиссионер;
- экспортное предприятие.

Если национальный производитель поставляет самостоятельно посредникам и/или конечным потребителям товар за рубежом, то говорят о прямом экспорте.

В случае необходимости интенсификации рыночной деятельности в рамках экспорта возможно создание собственного сбытового филиала на внешнем рынке. Наряду

со сбытом эта структура может принимать на себя обязательства по техническому консультированию и сервису. Это является формой прямого экспорта с прямым сбытом.

*Мишкевич М.В.
УО БГЭУ (Минск)*

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ РАЗЛИЧНЫХ КУЛЬТУР В МЕЖДУНАРОДНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

В теории международного менеджмента значительное внимание уделяется межкультурным различиям и проблемам межкультурного взаимодействия. Обычно выделяют такие ключевые коммуникационные проблемы, как языковые препятствия, невербальное общение, стереотипизация, внутрифирменная коммуникация, категории времени и места проведения деловых встреч, разное восприятие морально-этических проблем.

Эффективное сотрудничество предприятий и организаций разных стран или представителей разных культур рассматривается, как правило, всеми учеными, с одной стороны, как очевидный результат успешного взаимодействия, а с другой стороны, как результат преодоления невероятных трудностей ввиду межстрановых и межкультурных различий участников этого взаимодействия. Эти трудности возникают в результате недоверия, предрассудков, штампов, стереотипов, инерционного поведения, а иногда бессознательного торможения процессов и сопротивления изменениям со стороны представителей разных культур. Примерами сказанного могут служить проблемы, возникающие при взаимодействии сотрудников разных возрастных групп, а также при сближении, слиянии и поглощении предприятий, в результате которых новое «объединенное» предприятие функционирует не всегда успешно и не создает новую, более значительную стоимость, не добивается ожидаемых повышенных прибылей, поскольку менеджмент в этом новом объединении не учитывает различия в разных национальных и управленческих культурах. Как показывает практика, чисто экономические, коммерческие, финансовые и технические расчеты при слияниях-поглощениях предприятий в будущем не всегда подтверждаются, а ожидаемые результаты долго буксуют, если в прогнозных расчетах не находится места культурному фактору. Действительно, сближить представителей различных культур для достижения единой хозяйственной цели зачастую бывает гораздо сложнее, нежели поставить новый конвейер с новой технологией.

Вряд ли можно дать магические рецепты топ-менеджерам для разрешения проблем межкультурного взаимодействия в многонациональном коллективе, но уважение межкультурных различий, создание климата доверия в коллективе и постоянное следование этим принципам являются необходимыми предпосылками для нормального функционирования мультинациональной команды. Необходим также учет таких параметров, как стиль менеджмента, реализация основных принципов управления, способы разрешения конфликтных ситуаций, отношение к рискованным ситуациям и нововведениям, отношение ко времени, способы коммуникации, практика управления и развития персонала и др. Для эффективного функционирования и сближения членов мультинациональной команды необходимы конкретные действия, методы и приемы. В их число входят: совместная работа во время презентаций новых изделий, взаимные визиты с целью лучшего знакомства; организация встреч национальных коллективов с целью осознания их особенностей, различий, а также сильных и слабых сторон каждого; разра-