Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

 Институт «Высшая школа менеджмента»

**СТРАТЕГИИ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ КОМПАНИЙ: ВЛИЯНИЕ ФАКТОРОВ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

Выпускная квалификационная работа

аспиранта 3 года обучения

по специальности

08.00.05 «Экономика

и управление народным

хозяйством (по отраслям)»,

Алексеевой Ольги Александровны

Научный руководитель:

д.ф.-м.н., профессор,

Бухвалов Александр Васильевич

Санкт-Петербург

2016

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Введение | 3 |
| 1 | А.В. Бухвалов, О.А. Алексеева. Стратегии международных компаний: влияние факторов неопределенности. Научный доклад. № 11 (R) – 2015. Высшая школа менеджмента, Санкт-Петербургский государственный университет: СПб, 2015. | 7 |
|  |  Введение | 7 |
|  | 1. Современные трактовки многонациональных корпораций и роль концепции неопределенности
 | 9 |
|  | 1. Типология факторов неопределенности в контексте стратегий МНК
 | 16 |
|  | 1. Применение реальных опционов при учете факторов неопределенности в стратегиях МНК
 | 20 |
|  |  Заключение | 25 |
|  |  Список литературы | 26 |
| 2 | A. Bukhvalov, O. Alekseeva. International Joint Venture Acquisition by a Foreign or Local Partner. Working Paper, # 4 (E) – 2016. Graduate School of Management, St. Petersburg State University: SPb, 2016.  | 34 |
|  |  Introduction | 34 |
|  | 1. Background
 | 37 |
|  | 1. Theoretical Rerspectives
 | 40 |
|  | 1. A Framework of Research on IJV Acquisition by One of the Partners
 | 42 |
|  | 1. Future Directions for Research
 | 47 |
|  |  References | 49 |
| 3 | А. В. Бухвалов, О. А. Алексеева. Стратегии международных компаний на развивающихся рынках: влияние глобализации и опыт локализации производства. Российский журнал менеджмента. Т. 13. № 2. 2015. | 55 |
|  |  Введение | 55 |
|  | 1. Некоторые особенности функционирования компаний в глобализирующемся мире
 | 57 |
|  | 1. Стратегии IBM и Lenovo в Китае: история успеха
 | 60 |
|  | 1. Стратегия IBM в России: история неудачи
 | 66 |
|  | 1. Стратегия Valio в России: история локализации
 | 70 |
|  |  Заключение | 75 |
|  |  Литература | 76 |
|  |  Электронные ресурсы | 79 |

**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы исследования.** Проблематика интернационализации компаний является феноменом, неизменно привлекающим внимание исследователей в области менеджмента. В последнее десятилетие акцент во многом сместился с рассмотрения выгод и рисков интернационализации как таковой на рассмотрение стратегий интернационализации компаний, действующих на глобальном рынке. Индустриальное общество в международном аспекте характеризовалось концентрацией промышленного производства в развитых странах с переносом разработки естественных ресурсов в менее развитые страны (прежде всего, в сфере сельского хозяйства и добычи полезных ископаемых). Глобализация характеризуется совершенно другой проблематикой, связанной, в частности, с развитием экономики знаний и менеджментом знаний. При этой концепции в развитых странах сосредотачивается производство новых знаний и предоставление высокотехничных сервисов, а производство, как таковое, выносится в менее развитые страны.

В ответ на процесс ускоряющейся глобализации рынков и повышения важности быстрой реакции топ-менеджеров компаний при появлении ранее неизвестных деловых возможностей и угроз, исследователи все большее внимание уделяют изучению стратегий интернационализации компаний в условиях неопределенности. Ведущий исследователь в области стратегического менеджмента Р. Грант указывает, что непредсказуемость условий бизнеса не позволяет компаниям следовать жестким заранее выбранным стратегиям, так как прогноз будущего невозможен. Компания должна отслеживать все возможные состояния будущего и предусмотреть управленческие решения, приводящие компанию к успеху, в любом из указанных состояний. Для этой цели компания должна создать в себе специфический ресурс – умение описывать будущее состояние и умение заранее подготовиться к любому ходу вещей[[1]](#footnote-1). Неопределенность является характерной чертой международного бизнеса. Вследствие этого, международным компаниям требуются различные стратегические решения для управления неопределенностью. Практика бизнеса не только демонстрирует активное взаимодействие международных компаний с различного рода факторами неопределенности, но также требует получения объяснений этого феномена и разработки адекватных способов учета неопределенности в стратегиях международных компаний как из развитых, так и из развивающихся стран[[2]](#footnote-2).

В тоже время, изучение стратегий интернационализации компаний в условиях неопределенности становится одним из наиболее актуальных вопросов на повестке дня исследований в области международного и стратегического менеджмента, особенно в контекте развивающихся стран. Данная проблематика рассматривается исследователями с двух взаимозвязанных между собой позиций: изучения стратегий международных компаний на развивающихся рынках и изучения стратегий международных компаний из развивающихся стран. На протяжении последних двух десятилетий компании из развивающихся стран становятся важными глобальными игроками во многих секторах экономики. Данные компании становятся способными не только догнать в своем развитии существующие многонациональные компании из развитых стран, но и составить им достойную конкуренцию как на локальном, так и на глобальном рынках[[3]](#footnote-3).

Несмотря на то, что исследования стратегий международных компаний в данном контексте являются крайне востребованными, едва ли можно утверждать, что в этой области существует стройная общепринятая теория[[4]](#footnote-4). В настоящее время одной из актуальных задач, стоящих перед исследователями в области международного бизнеса, является критическое переосмысление надежности наиболее часто использующегося подхода к изучению международных компаний, основанных на количественных методах исследования, в пользу углубленных качественных исследований стратегий конкретных компаний, которые могут внести существенный вклад в развитие существующих теорий в рамках данной пролематики[[5]](#footnote-5).

Цельюисследования является изучение практик реализации стратегий интернационализации компаний на развивающихся рынках в условиях неопределенности. Для достижения поставленной цели исследования были сформулированы следущие задачи:

1. Проанализировать теоретические основы и вклад различных концепций в развитие представлений о стратегиях интернационализации компаний в условиях неопределенности.
2. Обобщить и систематизировать теоретические и эмпирические знания о влиянии факторов неопределенности на стратегии интернационализации компаний.
3. Исследовать различные практики реализации стратегий интернационализации российских и международных компаний.
4. Разработать ряд рекомендаций по адаптации полученных результатов для российских компаний.

**Объект и предмет исследования.**Объектом исследования являются международные компании из развитых и развивающихся стран. Предметом исследования являются стратегии интернационализации компаний в условиях неопределенности.

**Теоретической и методологической основой** исследования являются работы западных и российских авторов, посвященные стратегиям интернационализации компаний и вопросам влияния факторов неопределенности на принятие стратегических решений международных компаний. Для реализации исследования на основе кейс-метода в рамках научной статьи, включенной в настоящую выпускную квалификационную работу, был выбран метод использования всего комплекса открытых материалов (академические статьи, СМИ, Интернет, отчеты компаний и пр.). Такой подход позволяет использовать и критически осмыслить огромный объем данных на значительном временном горизонте, что трудно ожидать при использовании методов, связанных с заполнением единообразных вопросников или интервью.

**Содержание работы и основные результаты.** В выпускную квалификационную работу включены результаты трех опубликованных работ по теме диссертационного исследования: двух научных докладов и одной научной статьи. Работы посвященны исследованию стратегий интернационализации компаний в условиях неопределенности и влиянию различных факторов неопределенности на принятие стратегических решений международных компаний в контексте развивающихся рынков.

В первом научном докладе проанализированы теоретические основы развития представлений о стратегиях интернационализации компаний и роли концепции неопределенности, разработана классификация факторов неопределенности, оказывающих влияние на принятие стратегического решения о способе проникновения компании на зарубежные рынки, проведен сравнительный анализ существующих подходов к изучению влияния факторов неопределенности на различные аспекты стратегий интернационализации компаний, а также выявлены направления для будущих исследований.

Во втором научном докладе рассмотрен частный случай проникновения компании на зарубежный рынок с помощью международного совместного предприятия. В рамках данной работы исследуется проблематика управления международным совместным предприятием на этапе после его формирования, а именно принятие стратегического решения о передаче собственности одному из партнеров в рамках международного совместного предприятия. Авторами проанализированы теоретические основы и вклад различных концепций в развитие представлений о передаче собственности одному из партнеров в рамках международного совместного предприятия за последние пятнадцать лет научных исследований по данной проблематике, выявлены и систематизированы восемь факторов передачи собственности одному из партнеров в рамках международного совместного предприятия, такие как комплементарность активов партнеров, структура собственности, контроль и рыночная власть партнеров, факторы неопределенности, опыт парнеров и их способность к обучению, а также результативность международного совместного предприятия. В результате, была разработана концептуальная модель взаимосвязи факторов передачи собственности одному из партнеров в рамках международного совместного предприятия, а также выявлены направления для будущих исследований.

В научной статье были исследованы три кейса стратегий международных компаний на развивающихся рынках: IBM (выход на рынки Китая и России), Lenovo (превращение локальной компании в глобального игрока), Valio (в России — проблемы стратегии локализации в условиях возникновения трений в процессе глобализации). В данной статье внимание концентрируется на управленческих эффектах, связанных с глобализацией, в числе которых приобретение новых знаний (технологических, управленческих и инновационных), поддержание качества и его контроля, предпринимательская ориентация и ее страновые особенности. Основная цель статьи заключалась в том, чтобы рассмотреть на примере кейсов стратегии международных компаний на развивающихся рынках России и Китая и проанализировать роль глобализации и сопутствующих ей рисков, в частности, на примере санкций. В результате, в статье показаны: успехи компаний в использовании глобализации; неоднонаправленный характер глобализации, заставляющий компании инвестировать в локализацию производства как страхующий механизм; и зависимость успеха международных инвестиций от ментальности, а точнее, от страновой предпринимательской ориентации.

**Апробация результатов работы.** Основные результаты исследования были обсуждены на заседаниях кафедры финансов и учета Высшей школы менеджмента СПбГУ, а также представлены на двух международных научных конференциях:

1. Международная научная конференция «Развивающиеся рынки-2015: перспективы развития бизнеса и государства» (15-17 октября 2015), Высшая школа менеджмента, СПбГУ (г. Санкт-Петербруг, Росия).
2. XVII Апрельская международная научная конференция «Модернизация экномики и общества» (19-22 апреля 2016), НИУ Высшая школа экономики (г. Москва, Россия).

**Список опубликованных работ по теме исследования**

1. А.В. Бухвалов, О.А. Алексеева. Стратегии международных компаний: влияние факторов неопределенности. Научный доклад. № 11 (R) – 2015. Высшая школа менеджмента, Санкт-Петербургский государственный университет: СПб, 2015.
2. A. Bukhvalov, O. Alekseeva. International Joint Venture Acquisition by a Foreign or Local Partner. Working Paper, # 4 (E) – 2016. Graduate School of Management, St. Petersburg State University: SPb, 2016.
3. А. В. Бухвалов, О. А. Алексеева. Стратегии международных компаний на развивающихся рынках: влияние глобализации и опыт локализации производства. Российский журнал менеджмента. Т. 13. № 2. 2015.

Научный доклад. № 11(R)–2015.

Высшая школа менеджмента,

Санкт-Петербургский государственный

университет: СПб, 2015

**СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ: ВЛИЯНИЕ ФАКТОРОВ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

*А. В. Бухвалов, О.А. Алексеева*

Влияние факторов неопределенности на стратегии многонациональных компаний является одной из наиболее активно изучаемых тем в области международного и стратегического менеджмента. Несмотря на то, что на сегодняшний момент в научной литературе накоплено большое количество публикаций, посвященных данной проблематике, деловая практика требует разработки адекватных механизмов для принятия стратегических решений в условиях неопределенности. В данной раоте проанализированы теоретические основы развития представлений о стратегиях многонациональных компаний компаний и роли концепции неопределенности, разработана классификация факторов неопределенности, оказывающих влияние на принятие стратегического решения о способе проникновения компании на зарубежные рынки и проведен сравнительный анализ существующих подходов к изучению влияния факторов неопределенности на реализацию стратегий интернационализации. В результате, авторами были предложены некоторые направления будущих исследований.

Ключевые слова: стратегии МНК, неопределенность, реальные опционы.

**Введение**

В условиях глобализации рынков, сопровождающейся резкими изменениями условий функционирования бизнеса, и важности быстрой реакции топ-менеджмента компании на появление новых, ранее неизвестных деловых возможностей и угроз, исследователи все большее внимание уделяют стратегиям многонациональных корпораций (МНК), связанных с неопределенностью. Изучение неопределенности является одним из наиболее актуальных вопросов на повестке дня исследований в области менеджмента, что находит отражение в программах ведущих научных конференций по данной проблематике. Например, в 2015 г. ежегодная конференция Европейской академии менеджмента (EURAM) концентрируется вокруг общей тематики «Неопределенность как большая возможность»[[6]](#footnote-6). Вместе с тем, повышение академического интереса к исследованию стратегий многонациональных корпораций побудило издательство Strategic Management Society запустить в 2010 г. новый журнал – Global Strategy Journal (GSJ). Нужно отметить, что на сегодняшний день в GSJ опубликовано и принято к публикации около 700 академических статей исследователей более чем из 50 стран мира[[7]](#footnote-7).

За последние десятилетие в академической литературе проблематика учета неопределенности в стратегиях МНК получила значительное развитие, количество публикаций в академических журналах выросло до нескольких тысяч в год. Следует отметить, что согласно анализу, проведенному по базе данных Web of Science, в 2013 г. количество академических публикаций превысило 2,5 тысяч.

Ряд авторов отмечает, что рост интереса к исследованиям по данной тематике связан со значительным увеличением количества МНК из развивающихся стран, повышением их конкурентоспособности, а также степени их международной вовлеченности (см. напр.: (Meyer, Thaijongrak, 2013; Hennart, 2012)). Практика бизнеса не только демонстрирует активное взаимодействие МНК с различного рода факторами неопределенности, но также требует получения объяснений этого феномена и разработки адекватных моделей учета неопределенности в стратегиях МНК как из развитых, так и из развивающихся стран (Hennart, 2012).

Некоторые авторы уточняют, что рост интереса к данной проблематике связан также с ускоряющимся процессом глобализации, который выступает в роли, так называемого, «катализатора» растущей неопределенности быстро меняющейся бизнес- среды (см. напр.: (Narula, Dunning, 2010)). В общем смысле, глобализация является непрерывным процессом усиления экономической взаимозависимости между странами(Fischer, 2003), вынуждающая менеджмент компаний встраивать данный тренд в их стратегии (Buckley, Ghauri, 2004). С точки зрения экономики и управления, глобализация означает «отсутствие» национальных границ, что предполагает, в том числе, низкие межнациональные и финансовые барьеры (например, сниженные таможенные барьеры, упрощенные правила регистрации новых юридических лиц), отсутствие институциональных барьеров и высокую мобильность финансового капитала. Многонациональные корпорации явились, своего рода, отражением процесса глобализации, так как они одновременно вовлечены в операции на иностранных и национальных рынках, являются проводниками изменений, а также «мостами» для межстрановых инвестиций (Eden, Lenway, 2001).

Сегодняшняя глобализация порождает высокую волатильность бизнес-среды, так как экономическое или политическое потрясение в одной стране или регионе незамедлительно охватывает остальные страны и регионы, порождая тем самым «постоянный беспорядок» (Hallsten, Korpi, Tahlin, 2010). Понимание основных трендов развития глобальной экономики позволяет топ-менеджменту многонациональных корпораций принимать своевременные управленческие решения. Это порождает необходимость в адаптации стратегий МНК к внешним условиям бизнес среды, обусловленной растущими напряженностями процесса глобализации (Buckley, Ghauri, 2004; Narula, Dunning, 2010).

Ведущий исследователь в области стратегического менеджмента Р. Грант указывает, что непредсказуемость условий бизнеса не позволяет компаниям следовать жестким заранее выбранным стратегиям, так как прогноз будущего невозможен. Компания должна отслеживать все возможные состояния будущего и предусмотреть управленческие решения, приводящие компанию к успеху, в любом из указанных состояний. Для этой цели компания должна создать в себе специфический ресурс – умение описывать будущее состояние и умение заранее подготовиться к любому ходу вещей (Грант, 2012, гл. 2).

В настоящем обзоре рассматриваются следующие актуальные вопросы, связанные со стратегиями МНК и влиянием факторов неопределенности:

* Какую роль в академических исследованиях стратегий МНК занимает концепция неопределенности?
* Каким образом следует систематизировать подходы к изучению факторов неопределенности в стратегиях МНК?
* Каковы должны быть подходы к принятию решений об учете неопределенности в стратегиях МНК?

В настоящем обзоре приведен отнюдь не исчерпывающий список литературы. Однако эта выборка работ является репрезентативной и дает весьма точное представление о том, что происходит в данной области исследований.

**1. Современные трактовки многонациональных корпораций и роль концепции неопределенности**

В литературе по международному менеджменту термины «многонациональная корпорация» и «интернационализация» продолжают характеризоваться некоторой запутанностью. Во-первых, термин «международный бизнес» часто использовался исследователями либо в значении «деятельность», либо «фирма». Кроме того, слова «международный», «многонациональный», «транснациональный», «глобальный» часто до сих пор воспринимаются в качестве синонимов. Во-вторых, понятие «прямые иностранные инвестиции» часто полностью ассоциируются с многонациональными корпорациями. Для целей настоящего обзора необходимо дать определения понятиям интернационализации (см. табл. 1) и многонациональной корпорации.

*Таблица 1*

**Примеры определения понятия «интернационализация»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Автор** | **Определение** |
| [Westney, Zaheer, 2009] | Интернационализация – это эволюционный процесс наращивания степени присутствия компании на зарубежных рынках и участия в международных операциях, который разворачивается во времени и пространстве.  |
| [Tallman, Yip, 2009] | Интернационализация – это процесс расширения любой межнациональной деятельности, выраженной как в физической, так и в электронной форме. |
| [Медведев, 2014] | Интернационализация компании означает зарубежные продажи товаров и услуг, использование в производстве зарубежных ресурсов, владение зарубежными активами, управление компанией зарубежным менеджментом, а также наличие зарубежных собственников компании.  |

Примечание: составлено автором.

Основными мотивами интернационализации компании являются проникновение на новые рынки и (или) доступ к ресурсам за рубежом. Интернационализация компании, безусловно, подразумевает как выгоды, так и определенные издержки для фирмы (см. табл. 2).

*Таблица 2*

**Выгоды и издержки от интернационализации компании**

|  |  |
| --- | --- |
| **Выгоды интернационализации** | **Издержки интернационализации** |
| Экономия от масштаба производства | Организационные изменения и дублирование функций |
| Глобальное распределение затрат на НИОКР | Издержки координации |
| Использование зарубежных источников снабжения дешевыми ресурсами и оптимизация распределения цепочки создания ценности по странам | Риски сбоев в глобальной цепи поставок из-за специализации подразделений на отдельных операциях |
| Доступ к зарубежным знаниям | Усложнение цепи поставок и рост объема запасов |
| Снижение рисков благодаря географической диверсификации | Мониторинг внешних поставщиков |
| Возможности для оптимизации налоговых выплат МНК | Институциональные и культурные различия |
| Рыночная власть, базирующаяся на глобальном охвате операций | Экспансия на небольшие, более рискованные и менее развитые рынки на поздних стадиях интернационализации |
| Приобретение международного опыта |  |

Составлено по: [Контрактор, 2013].

Каждый из приведенных в табл. 2 компонентов выгод и издержек интернационализации связан с некоторым фактором неопределенности при разработке стратегии компании. Изучение организаций в международном бизнесе преимущественно сводится к изучению многонациональных корпораций (МНК). Несмотря на то, что в академической литературе могут быть дискуссии по вопросу точного определения количества стран, в которых должна оперировать фирма, чтобы являться МНК, ее фундаментальным свойством как организации остается то, что она поддерживает работоспособность нескольких своих частей на нескольких территориях (государствах). Далее необходимо рассмотреть различные подходы к определению МНК (см. табл. 3). Как показано в табл. 3, в академической литературе существует большое количество определений международной и глобальной стратегий, большинство из которых указывают на два главных аспекта стратегий МНК: интернационализация как стратегия увеличения присутствия в зарубежных странах (или международная конфигурация [Porter, 1986]); глобализация как стратегия консолидации иностранных рынков и операций в единую функционирующую по всему миру стратегическую единицу [Tallman, 2005].

**Стратегия интернационализации.** Согласно концепции международной диверсификации [Kim, Hwang, Burgers, 1993; Tallman, Li, 1996; Hitt, Hoskisson, Kim, 1997; Tallman, 2005], чем интенсивнее МНК оптимизируют структуру (leverage) своих активов за пределами национальных границ, тем более широкие преимущества от экономии от масштаба и области применения, доступа к новым потребительским рынкам и проникновения на менее конкурентные рынки, а также достижения рыночной власти они получают. Интернационализация компании, безусловно, подразумевает как выгоды, так и определенные издержки для фирмы (см. табл. 2). Разумеется, они различаются для разных фирм и могут появляться на различных этапах реализации стратегии.

**Глобальная интеграция.** Изначально,глобальнаяинтеграция понималась исследователями как координация и контроль операций компании за пределами национальных границ.Позднее понятие глобальной интеграции [Kim, Hwang, 1992] было расширено до понимания ее как процесса консолидации операций МНК, распространенных по всему миру, в одну общемировую стратегию посредством создания *сети* дифференцированных, но составляющих одно целое подразделений, альянсов и ассоциаций [Tallman, 2005].

*Таблица 3*

**Примеры определений понятия «многонациональная корпорация»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Автор** | **Определение** |
| [Teece, 1986] | МНК – это фирма, которая контролирует и управляет производственными подразделениями более чем в двух странах. |
| [ Buckley, Casson, 1985] и [Dunning, Lundan, 1993] | МНК – это фирма, обладающая и управляющая активами (ресурсами) более чем в одной стране. |
| [Медведев, 2009; 2014] | МНК – это фирма, ведущая деловые операции во многих странах и осуществляющая общую стратегию в масштабах всей группы расположенных в разных странах подразделений фирмы.МНК – это группа предприятий, состоящая не только из материнской компании, ее дочерних и ассоциированных предприятий, но также подразделений, контроль над которыми материнская компания осуществляет с помощью субконтрактинга, управленческих контрактов, контрактов «под ключ», франчайзинга, соглашений о разделе продукции и иных неинвестиционных способов.МНК – предприятие, владеющее производственными мощностями и мощностями по оказанию услуг вне страны, в которой оно базируется, или контролирующее ее.  |
| [Buckley, Casson, 2009], [Bartlett, Beamish, 2010] и[Cantwell, Dunning, Lundan, 2010] | МНК – это фирма, обладающая и управляющая значительными бизнес операциями в двух и более странах, которые могут реализовываться как в рамках самой фирмы и с помощью скоординированных сетей трансграничных операций по созданию ценности, некоторые из которых осуществляются как неформальные и общественные связи договорных отношений. |
| [Teece, 2014] | МНК – это бизнес предприятие, которое устанавливает стратегию и управляет деятельностью по развитию и использованию доходных активов более чем в одной стране с целью получения с течением времени прибыли. |

Примечание: составлено автором.

**Развитие представлений о стратегиях МНК и роли неопределенности.** Как отмечается в [Медведев, 2014], международный стратегический менеджмент является комплексным непрерывным процессом, нацеленный на формирование и реализацию стратегий, позволяющих корпорации эффективно конкурировать во многих странах, достигая стратегической конкурентоспособности и обеспечивая отдачу вложенного капитала, превышающую стоимость капитала компании, т.е. уровень ожиданий инвесторов с учетом риска операций компании.

В течение 1980-х – 90-х гг. в международном бизнесе доминирующим становится понятие «стратегия» [Porter, 1991]. Как правило, в ранних работах делался акцент на исследование следующих вопросов:

* природа специфических конкурентных преимуществ фирмы;
* выбор территории для производства (location);
* определение границ фирмы.

В работе [Buckley, Casson, 1998] данный подход был назван «статическим». Наряду со статической авторы исследуют и «динамическую» сторону стратегий МНК, а именно их изменения и гибкость [Kogut, Kulatilaka, 1994; Rangan, 1998]. Повышение интереса к изучению динамических аспектов стратегий МНК был связан, прежде всего, с выходом в 1994 г. знаменитой статьи Д. Тиса, Г. Пизано «Динамические способности фирмы: введение» [Teece, Pisano, 1994]. После выхода в свет данной работы в стратегическом менеджменте получает широкое распространение концепция динамических способностей. «Динамические способности фирмы определяются как возможности интегрирования, создания и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для приспособления к быстро меняющимся условиям окружающей среды». Таким образом, неопределенность становится центральным моментом в моделировании динамических способностей [Бухвалов, Катькало, 2008].

Необходимо подчеркнуть, что и сегодня авторы находятся в процессе активного теоретизирования и поиска теории стратегий МНК [Buckley, 2014; Teece, 2014; Vahlne, Johanson, 2013]. Необходимо отметить работу [Teece, 2014], в которой автор предложил теорию динамических способностей МНК. В данной работе Д. Тис делает акцент на том, что корни мотивации расширения международных операций МНК лежат в возможности левелировать способностями компании и создавать «ценность» на глобальном уровне. Основной акцент автор делает на влиянии концепции гибкости на формирование стратегии, а также динамическом развитии способностей в условиях быстро меняющейся бизнес среды.

Динамическая модель исследований в международном менеджменте основывается, в том числе, на следующих вопросах: неопределенность и рыночная изменчивость (см. например: [Ahsan, Musteen, 2011; Lee, Makhija, 2009];гибкость и стоимость реальных опционов [Li, Li, Rugman, 2012; Song, 2014]; кооперация посредством совместных предприятий и бизнес сетей [Belderbos, Zou, 2007; Lukas, 2013; Reuer, Leiblein, 2000].

Неопределенность является характерной чертой международного бизнеса. Вследствие этого, МНК требуются различные стратегические решения для управления неопределенностью. Как отмечается в [Грант, 2012, гл.2], основным аппаратом принятия стратегических решений в условиях неопределенности являются реальные опционы. Теория реальных опционов достаточно молодое направление, истоки которого лежат в теории финансов. В российской литературе подробный анализ концепции реальных опционов и ее приложений впервые был выполнен в [Бухвалов, 2004а; 2004б; 2008].

В рамках данной статьи авторы придерживаются следующего определения: «*Реальным опционом называется управленческое решение, которое дает возможность принятия гибких решений в будущем в зависимости от конкретной реализации неопределенности*». Необходимо отметить, что данный механизм принятия решений должен иметь сложное и пронизывающее всю корпорацию строение. Прежде всего, в корпорации должны быть люди, умеющие моделировать неопределенность, а затем на базе установленной неопределенности способные проектировать реальные опционы. Однако такое подразделение высококвалифицированных экспертов не может функционировать в МНК само по себе. В корпорации все должны понимать язык, на котором формулируется стратегическое решение. Таким образом, в то время как, эксперты создают новое знание – все остальные должны быть готовы к его восприятию и использованию [Nichols, 1994]. Подробнее анализ применения данной теории к стратегиям МНК рассматривается в следующих разделах данного обзора.

**Способы проникновения компании на зарубежные рынки.** Существует несколько способов проникновения компании на зарубежный рынок (modes of entry). Как правило, исследователи включают сюда экспорт, лицензирование, франчайзинг, совместные предприятия (СП), стратегические альянсы и дочерние подразделения, которые могут быть представлены в виде прямых иностранных инвестиций в новое предприятие или сделок по слияниям и поглощениям (M&A)*.* Каждый из этих способов влечет за собой различную степень контроля, обязательств и подверженности риску. Таким образом, такие способы проникновения на зарубежный рынок, как, например, экспорт и лицензирование предполагают наименьшую степень контроля и риска, а дочернее подразделения – наибольшую степень контроля и риска. Исследования способов проникновения компании на зарубежные рынки (*modes of entry*) имеют дело с изучением причин и последствий выбора компании между двумя или более формами контрактного или акционерного участия на международных рынках. На первый взгляд при всей сложности международного стратегического менеджмента данное направление может показаться до конца исследованным. Однако необходимо согласиться с исследователями [Hennart, Slangen, 2015], что это не так.

Во-первых, в академической литературе до сих пор существуют разногласия касательно того, как различать между собой различные способы проникновения компании на зарубежные рынки. Действительно, в академической литературе существует некоторая запутанность в определении и разграничении данных способов, связанная в основном с различным законодательством в зарубежных странах. Например, отличаются ли концептуально такие способы как совместное предприятие (*joint venture*) и дочернее предприятие (*wholly owned subsidiary*) от инвестиций в новое предприятие (*greenfield investments*) и сделок по слияниям и поглощениям (M&A)? Кроме того, могут ли быть применены результаты исследований, полученных на основе изучения дочерних предприятий (*wholly owned subsidiary*) к ассоциированным компаниям МНК, или же их нужно причислять к совместным предприятиям? То же самое, касается, например, организационные формы международного бизнеса с закреплением их налогового статуса, но без создания юридических лиц – представительства и филиалы иностранных юридических лиц. Например, ряд исследователей [Brouthers, Hennart, 2007; Dikova & Van Witteloostuijn, 2007] выделяют совместные предприятия, созданные с нуля (*greenfield JVs*), дочернее предприятие, созданное с нуля (*wholly owned greenfields*), частичные поглощения (*partial acquisitions*) и полные поглощения (*full acquisitions*). В более ранних исследованиях, например в [Kogut, Singh,1988], авторы выделяют сделки по поглощению с неполным контролем (*acquisitions “of a controlling equity share”*), совместные предприятия, созданные с нуля (*greenfield JVs*) и дочернее предприятие, созданное с нуля (*wholly owned greenfields*).

Во-вторых, исследования, посвященные изучению факторов различных способов проникновения на зарубежный рынок, часто приводят к противоречивым результатам. Действительно, данная тенденция в академических работах была выявлена и в рамках данной диссертационной работы (см. например: [Buckley, Casson, 1998; Chi, McGire, 1996; Cuypers, Martin, 2010; Lukas, 2013; Belderbos, Zou, 2007; Song, 2014a; Song, 2014b]).

Наиболее же интересным вопросом для дальнейших исследований является вопрос: «Как на самом деле принимается решение об изменении способа проникновения компании на зарубежный рынок?». Однако, как было отмечено ранее, ответ на данный вопрос не может быть получен путем регрессионного анализа. Здесь необходим, на наш взгляд, нормативный подход к исследованию, а именно построение формальной модели выбора.

Для решения поставленных вопросов, необходимо согласиться с исследователями [Buckley, Casson, 2009], которые отмечают усиливающуюся необходимость применения формального моделирования для целей международного стратегического менеджмента. Существует мнение некоторых исследователей о том, что комплексность аспектов международного бизнеса делают формальное моделирование непригодным с практической точки зрения. Однако, в действительности, это не так. Нормативный подход к пониманию роли теории международного менеджмента для фирмы заключается в том, что индивидуальная фирма (менеджмент компании, совет директоров, и консультанты) нуждаются в алгоритмах принятия решений в конкретных обстоятельствах. Это не могут быть усредненные решения, принимаемые на основе регрессий, необходимые больше для задач макроэкономического характера [Бухвалов, Катькало, 2012]. В тоже время, неоднозначная трактовка о комплексности международного менеджмента является справедливым отражением процесса ускоряющихся изменений, происходящих в международной бизнес среде. Необходимо согласиться, что состояние мировой экономики сегодня радикально отличается от ее состояния, допустим, пятьдесят лет назад.

Вышеупомянутыми исследователями [Buckley, Casson, 2009] выделяются два основных источника комплексности международного менеджмента. Первым источником является *неопределенность*, которая связана со стратегическими решениями, чаще всего, невозвратимых инвестиций (irreversible investments). Причина, по которой фирмы не могут отменить те или иные решения, заключается в том, что данные решения связаны с определенными невозвратимыми затратами. Если бы решения компании были абсолютно обратимыми, тогда не было бы необходимости отсрочивать их принятие. Второй источник – связан с глобальными *сетями* МНК (networks), которые в свою очередь выражаются как в физической форме сети производств, поставщиков и посредников, так и в социальном проявлении взаимосвязанности между принимающими решения в фирмах менеджерами. Сетевая структура большинства международных операций усиливает комбинаторную сложность при исследовании стратегий интернационализации компаний.

**2. Типология факторов неопределенности в контексте стратегий МНК**

**Понятия «неопределенности» и «риска».** Классическое определение «риска» и «неопределенности» в экономике дал [Knight, 1921]: «определенность» – это ситуация, когда вероятность появления того или иного исхода равно либо 0, либо 1; «риск» – состояние точного знания распределения вероятности появления того или иного исхода, которое находится в промежутке (0;1); «неопределенность» – состояние, когда распределение вероятности появления исхода неизвестно. Однако большинство стратегических решений включают в себя б*о*льшую неопределенность, чем данное определение может предложить. Менеджеры редко могут перечислить все возможные наборы действий, которые они могли бы предпринять для определенной проблемы. Также, они редко смогут перечислить все возможные результаты и вероятности их реализаций [Bromiley, Rau, 2012]. Кроме того, несмотря на то, что исследователи признают различие между понятиями «риск» и «неопределенность», они чаще всего пренебрегают им.

В работе [Braid, Thomas, 1990] авторы определили, что чаще всего исследователи в области стратегического и международного менеджмента включают в понимание риска вариативность ожидаемого значения исхода, вероятность потерь или неспособности достичь поставленных целей, вероятность разорения, и отсутствие информации. Таким образом, в стратегическом международном менеджменте *риск*, преимущественно, понимался как непредсказуемость значения какого-либо показателя деятельности компании, например, прибыли, затрат, рыночной доли и т.д., а *неопределенность* – как воспринимаемая непредсказуемость появления события в окружающей бизнес среде [Bromiley, Miller, Rau, 2001].

В табл. 4 представлены некоторые публикации, посвященные исследованию факторов неопределенности в стратегиях МНК. По данным табл. 4 видно, что все источники неопределенности стратегий МНК можно условно разделить на источники микро – и макроуровня. К рискам макроуровня, прежде всего, относятся: риски обменных курсов и политическая неопределенность. К рискам микроуровня – неопределенность спроса на товар и факторы производства, неопределенность, связанная с конкуренцией, операционная неопределенность, а также поведенческая неопределенность и культурные различия, как между сотрудниками компании, так и между потребителями.

*Таблица 4*

**Избранный список публикаций по исследованию факторов неопределенности многонациональной корпорации**

|  |  |
| --- | --- |
| **Источники неопределенности** | **Публикации** |
| *Риски макроуровня* |
| **Риски обменных курсов** | Campa, 1994; Lee, Makhija, 2009; Reuer, Leiblein, 2000; Chod, Rudi, Van Mieghem, 2010; Zhou, Wang, 2013; Moskowitz, Kazaz, Dada, 2005; Song, Lee, 2012; Cuypers, Martin, 2010; Kogut, Kulatilaka, 1994 |
| **Политическая неопределенность** | López-Duarte, Vidal-Suárez, 2010; Sanchez-Peinado, Pla-Barber, Hébert, 2007; Boubakri, Cosset, Saffar, 2013; Slangen, Tulder, 2009 |
| *Риски микроуровня* |
| **Неопределенность спроса на товар и факторы производства** | Kim & Hwang, 1992; Sanchez-Peinado, Pla-Barber, Hébert, 2007; Li, Rugman, 2007; Song, 2014; Fernandes, Gouveia, Pinho, 2014; Schilling, Steensma, 2002; Ahmed, Mohamad, Tan, Johnson, 2002; Fisch, Zschoche, 2012; Ketokivi, Jokinen, 2006; Moskowitz et al., 2005; Song, 2014 |
| **Неопределенность, связанная с конкуренцией** | Tsang, 2005; Kim, Hwang, 1992; Gaba, Pan, Ungson, 2002; Jiang, Aulakh, Pan, 2008; Brouthers, 2002; Cuervo-Cazurra, Maloney, & Manrakhan, 2007; M. S. Jiang et al., 2008; Luo & Tung, 2007; Morck et al., 2008; Tsang, 2005 |
| **Операционная неопределенность** | Jiang, Baker, Frazier, 2009; Manuj, Mentzer, 2008; Tang, Nurmaya Musa, 2011; Wu, Olson, 2008; Ahmed, Mohamad, Tan, Johnson, 2002; Sanchez-Peinado, Pla-Barber, Hébert, 2007; Chen, 2011; Kleijnen, Smits, 2003 |
| **Поведенческая неопределенность и** **культурные различия (организационное поведение)** | Cuypers, Martin, 2010; Reuer, Ragozzino, 2006; Brouthers, Brouthers, 2003; Buckley, Strange, 2011; Cuypers, Martin, 2010Tihanyi, Griffith, Russell, 2005; Tong, Reuer, 2007b; Filatotchev, Strange, Piesse, Lien, 2007; Slangen, Tulder, 2009 |

**Риски обменных курсов.** Колебания валютного рынка рассматриваются авторами в качестве первичного источника неопределенности МНК [Campa, 1994; Lee, Makhija, 2009; Reuer, Leiblein, 2000]. Для их сокращения компании активно используют финансовое [Chod, Rudi, Van Mieghem, 2010; Zhou, Wang, 2013] и операционное хеджирование [Moskowitz, Kazaz, Dada, 2005; Song, Lee, 2012].

**Политическая неопределенность.**  Политическая неопределенность оказывает влияние на принятие решения о способе проникновения МНК на зарубежный рынок:

* Чем ниже уровень политической неопределенности в зарубежной стране, тем вероятнее МНК предпочтет создание дочернего предприятия [López-Duarte, Vidal-Suárez, 2010; Sanchez-Peinado, Pla-Barber, Hébert, 2007].
* Чем выше уровень политической неопределенности в зарубежной стране, тем вероятнее МНК предпочтет создание совместного предприятия [Boubakri, Cosset, Saffar, 2013; Slangen, Tulder, 2009].

**Неопределенность спроса на товар и факторы производства.** Неопределенность спроса на товар и факторы производства влияет на принятие решение о способе проникновения компании на зарубежный рынок:

* Чем ниже неопределенность спроса на товар и факторы производства, тем вероятнее МНК предпочтет создание дочернего предприятия [Sanchez-Peinado, Pla-Barber, Hébert, 2007] или совместного предприятия [Li, Rugman, 2007; Song, 2014].
* Чем выше неопределенность спроса на товар и факторы производства, тем вероятнее МНК предпочтет способ проникновения на зарубежный рынок, предполагающий низкую степень контроля и уровень обязательств (например, экспорт и лицензирование) [Kim, Hwang, 1992; Fernandes, Gouveia, Pinho, 2014; Li, Rugman, 2007].

Например, в работе [Schilling, Steensma, 2002] авторы объясняют данную закономерность в рамках исследования технологического «ноу-хау». Результаты работы демонстрируют, что, чем выше неопределенность ее коммерческого успеха, тем вероятнее компания предпочтет заключить лицензионное соглашение, нежели создание совместного предприятия.

**Неопределенность, связанная с конкуренцией.** Результаты большинства эмпирических исследований показывают, что неопределенность, связанная с конкуренцией, оказывает влияние на:

* Выбор способа проникновения компании на зарубежный рынок. Чем ниже непредсказуемость конкуренции, тем более вероятно МНК предпочтет создание дочернего предприятия или совместного предприятия [Tsang, 2005]. Чем выше концентрация глобальной отрасли, тем вероятнее МНК также предпочтет создание дочернего предприятия или совместного предприятия [Kim, Hwang, 1992].
* Выбор момента времени проникновения на зарубежный рынок. Чем ниже неопределенность, связанная с конкуренцией, тем ближе данный момент [Gaba, Pan, Ungson, 2002].
* Продолжительность лицензионного соглашения. Чем выше неопределенность, связанная с конкуренцией, тем вероятнее МНК предпочтет более короткий срок лицензионного соглашения [Jiang, Aulakh, Pan, 2008].

**Операционная неопределенность.**  Операционная неопределенность включает в себя:

* Трудовую неопределенность (labor uncertainty), связанную, например, со снижением производительности труда и рабочими забастовками [Zhao, 2001].
* Неопределенность поставок сырья и материалов (input supply uncertainty) [Jiang, Baker, Frazier, 2009; Manuj, Mentzer, 2008; Tang, Nurmaya Musa, 2011; Wu, Olson, 2008], связанную, например, с сокращением запасов в связи с задержками поставок [Kleijnen, Smits, 2003].
* Производственную неопределенность (production uncertainty), связанную, например, с поломкой оборудования [Ahmed, Mohamad, Tan, Johnson, 2002].
* Неопределенность результатов НИОКР и маркетинговой деятельности [Sanchez-Peinado, Pla-Barber, Hébert, 2007].

Операционная неопределенность оказывает влияние на выбор способа проникновения компании на зарубежный рынок. Чем ниже данная неопределенность, тем вероятнее МНК предпочтет создание дочернего предприятия или совместного предприятия [Ahmed, Mohamad, Tan, Johnson, 2002].

**Поведенческая неопределенность и культурные различия (организационное поведение).** Поведенческая неопределенность и культурные различия выражаются в поведении сотрудников компании и потребителей.В основном поведенческая неопределенность анализируется в рамках работ, посвященных:

* Деятельности совместных предприятий [Cuypers, Martin, 2010; Reuer, Ragozzino, 2006]. В работе [Brouthers, Brouthers, 2003] авторы демонстрируют, что уровень поведенческой неопределенности становится более значимым при принятии решений для компаний сектора услуг, нежели отраслей промышленности.
* Исследованиям отношений между материнской компанией и ее дочерними иностранными предприятиями. Повышение уровня поведенческой неопределенности приводит к повышению уровня затрат на координацию подразделений компании, а также получение и передачу информации между ними [Buckley, Strange, 2011; Cuypers, Martin, 2010].

Результаты большинства эмпирических исследований показывают, что поведенческая неопределенность и культурные различия между сотрудниками компании и ее потребителями также влияют на принятие решение о способе проникновения компании на зарубежных рынок:

* Чем выше уровень поведенческой неопределенности и культурных различий, МНК вероятнее предпочтет такой способ проникновения на зарубежный рынок, который будет предполагать низкий уровень контроля и обязательств [Tihanyi, Griffith, Russell, 2005; Tong, Reuer, 2007b].
* Чем ниже уровень поведенческой неопределенности и культурных различий, тем вероятнее МНК предпочтет создание совместного предприятия или дочернего предприятия [Filatotchev, Strange, Piesse, Lien, 2007; Slangen, Tulder, 2009].

**3. Применение реальных опционов при учете факторов неопределенности в стратегиях МНК**

Как было показано ранее, неопределенность является характерной чертой международного бизнеса. Вследствие этого, МНК требуются различные стратегические решения для управления неопределенностью. В работе [Buckley, Casson, 2009] было выявлено, что стратегическое решение в международном бизнесе характеризуется следующими аспектами:

1. долгосрочная перспектива требует промежуточных решений;
2. неопределенность бизнес среды компании;
3. информация для принятия решения должна быть собрана наиболее рациональным и надежным образом;
4. необратимость затрат на ресурсы;
5. необходимость определения будущих тактических решений до стратегического решения;
6. взаимодействие со всеми остальными стратегическими решениями в компании.

В настоящее время существует большое количество подходов к выработке и выбору стратегических решений. Сюда можно отнести, например, поисковую теорию (search theory) П. Даймонда, теорию принятия решений (decision theory), динамическое программирование (dynamic optimization) Р.Беллмана, теорию реальных опционов и теорию игр. В большинстве рассмотренных теоретических и эмпирических исследований в ведущих зарубежных и отечественных журналах по международному бизнесу в основном используется одна из двух теоретических парадигм при изучении данной проблематики. Первой парадигмой является экономическая теория транзакционных издержек (transaction cost economy – TCE). Вторая парадигма представляет собой теорию реальных опционов (Real option theory – RO). В табл. 5 представлен обзор различий между парадигмами TCE и RO с точки зрения трактовки концепции неопределенности.

В рамках теории транзакционных издержек основное внимание сосредотачивается на минимизации неопределенности, а в рамках теории реальных опционов – на управлении неопределенностью. В рамках теории транзакционных издержек неопределенность в международном бизнесе была связана лишь с неблагоприятными условиями, которые усложняли процесс принятия решения в компании. В результате, значительное количество усилий было сосредоточено на разработке стратегий для минимизации потенциальных негативных последствий от различного рода неопределенности. В отличие от вышеописанного представления о неопределенности, теория реальных опционов, о которой пойдет речь в данном разделе статьи, предлагает иной взгляд на проблематику: факторы неопределенности необязательно представляют угрозу прибыльности компании, они также могут воплощать в себе ценные возможности для МНК.

За последнее десятилетие проблематика приложения теории реальных опционов к стратегиям МНК получила значительное развитие в управленческой литературе. На основании анализа, проведенного по базе Web of Science можно отметить, что количество публикаций в академических журналах выросло до нескольких сотен в год. Например, в 2011 г. было опубликовано более 400 статей. Значительный рост интереса к данной проблематике наблюдается, начиная с 2007 г. Ярким примером развития концепции реальных опционов применительно к задачам международного менеджмента является книга А. Ругмана и Дж. Ли «Реальные опционы и международные инвестиции» [Rugman, Li, 2005].

*Таблица 5*

**Сравнение теории транзакционных издержек и теории реальных опционов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Теория транзакционных издержек** | **Теория реальных опционов** |
| Основные предположения | Ограниченная рациональность и оппортунизм | Необратимость инвестиций и последующие возможности |
| Стратегический фокус | Контроль | Обучение и гибкость |
| Отношение к неопределенности | Подчеркиваются угрозы от неопределенности | Подчеркиваются возможности от неопределенности |
| Направление стратегий МНК | Свести к минимуму неопределенность. | Управление неопределенностью и разработка динамических конкурентных преимуществ. |
| Примеры публикаций | Brouthers, 2002; Delios, Henisz, 2003; Zhao, Luo, Suh, 2004; Brouthers, Brouthers, 2003; Demirbag, Glaister, Tatoglu, 2007; Leiblein, 2003;  | Cuypers, Martin, 2010; Lukas, 2013; Li, Rugman, 2007; Lai, Chen, Chang, 2012; Ragozzino, Moschieri, 2014; Reuer, Tyler, Tong, Wu, 2012; Belderbos, Zou, 2007; Song, 2014a; Song, 2014b; Chi, Seth, 2009 |

Примечание: составлено автором.

Необходимо отметить, что в работах зарубежных авторов уже предпринимались попытки обобщения существующих исследований по применению реальных опционов к стратегиям МНК [Driouchi, Bennett, 2012; Li, Li, Rugman, 2012; Li, 2007; Tong, Reuer, 2007]. Однако в российской литературе подобных попыток не было.

Необходимо отметить, что в течение последних десятилетий произошло значительное расширение диапазона исследований, посвященных данной теме. Изучение существующих академических работ позволило выделить четыре основных направления применения реальных опционов к стратегиям МНК (см. табл. 6).

*Таблица 6*

**Применение реальных опционов в международном менеджменте**

|  |  |
| --- | --- |
| **Направления исследований** | **Публикации** |
| Операционная гибкость международной компании  | Li, Li, 2010; Fisch, Zschoche, 2012; Belderbos, Tong, Wu, 2014; Brouthers, Dikova, 2010; Chung, Lee, Beamish, Isobe, 2010; Lee, Makhija, 2009 |
| Способы проникновения МНК на зарубежный рынок (modes of entry)  | Buckley, Casson, 1998; Chi, McGire, 1996; Cuypers, Martin, 2010; Lukas, 2013; Li, Rugman, 2007; Lai, Chen, Chang, 2012; Ragozzino, Moschieri, 2014; Reuer, Tyler, Tong, Wu, 2012; Belderbos, Zou, 2007; Song, 2014a; Song, 2014b; Chi, Seth, 2009 |
| Момент проникновения МНК на зарубежный рынок (market entry timing) | Folta, Miller, 2002; Rivoli, Salorio, 1996; Fisch, Ross, 2014; Song, 2014a |
| Применение реальных опционов в МНК и их роль для ценности компании | Belderbos et al., 2014; Brouthers, Brouthers, Werner, 2008; Driouchi, Bennett, 2011; Grullon, Lyandres, Zhdanov, 2012; Li, Li, 2010; Tong & Reuer, 2007a |

 **Реальные опционы и гибкость МНК.** В работах [Li, Li, 2010; Fisch, Zschoche, 2012] авторы определили природу гибкости МНК, а именно, возможность перемещения производства, как реальный опцион. Гибкость МНК повышается, когда выбор территории (location) ведения деловых международных операций становится стратегическим [Li, Li, 2010]. Компания обладает возможностью сформировать портфель опционов «переключения», что позволит ей гибко реагировать на изменения условий бизнеса [Belderbos, Tong, Wu, 2014]. Как указывается в работах [Brouthers, Dikova, 2010; Chung, Lee, Beamish, Isobe, 2010; Lee, Makhija, 2009], в период экономических кризисов ценность реального опциона «переключения» значительно повышается.

**Реальные опционы и способы проникновения компании на зарубежный рынок (modes of entry).** Ряд авторов [Buckley, Casson, 1998; Chi, McGire, 1996; Cuypers, Martin, 2010; Lukas, 2013] отмечают, что совместные предприятия обладают наибольшими преимуществами перед другими способами проникновения компании на зарубежный рынок при высоком уровне неопределенности спроса на товар и высоком

риске обменного курса. В работе [Li, Rugman, 2007] авторы уточняют, что выбор МНК способа проникновения на зарубежный рынок обусловлен характером неопределенности спроса на товар. Неопределенность спроса на товар может быть экзогенной (в случае, когда цена на товар формируется, преимущественно, за счет государственного вмешательства и регулирования) и эндогенной (в случае, когда компания способна определить направление спроса и предложения на товар). Таким образом, в случае высокой и эндогенной неопределенности спроса на товар МНК вероятнее предпочтет создать дочернее предприятие, что позволит ей сократить неопределенность и создать опцион роста. В случае высокой и экзогенной неопределенности спроса МНК вероятнее предпочтет создание совместного предприятия. Говоря о совместном предприятии, необходимо отметить, что ряд авторов также уточняет, что на положительное принятие решения о создание совместного предприятия, в том числе, влияет опыт высшего руководства в ведении международных деловых операций (см. напр.: [Lai, Chen, Chang, 2012; Ragozzino, Moschieri, 2014; Reuer, Tyler, Tong, Wu, 2012]).

Другие авторы утверждают, что создание дочернего предприятия в зарубежной стране является наиболее предпочтительным в условиях высокого уровня неопределенности спроса на факторы производства [Belderbos, Zou, 2007; Song, 2014a; Song, 2014b]. В работе [Chi, Seth, 2009] авторы делают обобщение, что факторами, влияющими на процесс принятия решения о выборе способа проникновения МНК на зарубежный рынок, являются, во-первых, способность компании получить новые знания о данном рынке в будущем (опцион ожидания), а, во-вторых, стоимость опциона переключения с одного способа проникновения на другой.

**Реальные опционы и определение момента времени проникновения на зарубежный рынок (market entry timing).** Включение опциона ожидания в процесс принятия решения о моменте времени проникновения на зарубежный рынок позволяет компании существенно повысить ее конкурентоспособность по отношению к другим компаниям в отрасли. Так называемая «инвестиционная отсрочка» дает МНК возможность ожидать получения большей информации о состоянии рынка для того, чтобы принять разумное решение о моменте капиталовложений [Fisch, Ross, 2014]. Ценность подобного подхода заключается в том, что компания уже будет иметь несколько подготовленных заранее вариантов возможных решений.

В работах [Folta, Miller, 2002; Rivoli, Salorio, 1996] авторы уточняют, что опцион ожидания становится более ценным, в условиях, когда МНК рассматривает возможность долгосрочных капиталовложений, которые будет сложно изъять в будущем. В работе [Song, 2014a] также уточняется, что вероятность изъятия инвестиций увеличивается при повышении уровня неопределенности спроса на факторы производства (например, труд).

**Реальные опционы и результаты деятельности МНК.** Результаты эмпирических исследований, рассмотренных в рамках данного обзора, показали, что, несмотря на то, что применение реальных опционов само по себе не сможет избавить компанию от всех ее рисков и неопределенностей, МНК, использующие их, показали более высокие результаты их деятельности, чем компании, не использующие их. В работах [Brouthers, Brouthers, Werner, 2008; Belderbos et al., 2014] авторы доказывают, что при использовании реальных опционов компании добираются значительного снижения риска убытков (downside risk). В работе [Driouchi, Bennett, 2011] авторы показывают, что с использованием реальных опционов компании могут достигать более высокого уровня рентабельности активов. Кроме того, в работе [Grullon, Lyandres, Zhdanov, 2012] авторы доказывают, что при использовании реальных опционов волатильность доходности акций компании также значительно снижается.

**Заключение**

В результате данной статьи был выполнен краткий обзор современной литературы по исследованию факторов неопределенности в контексте стратегий международных компаний. Несмотря на то, что применение теории реальных опционов в контексте МНК является относительно недавним направлением исследований, она позволила сформировать понимание действительных выгод для международных компаний в формировании механизма быстрого и гибкого реагирования на неопределенные ситуации. Настоящий обзор подчеркивает усиление роли концепции неопределенности в современных исследованиях в международном менеджменте, а также демонстрирует значительный прогресс в развитии подходов к управлению неопределенностью за последние 20 лет. Безусловно, в данной сфере необходимо дальнейшее развитие теоретических исследований. Одним из возможных направлений для будущих исследований является изучение взаимосвязей между различными факторами неопределенности на развивающихся ранках, и отражения данной зависимости на управленческих решениях в контексте стратегий МНК и их подразделений. Кроме того, иным направлением исследований может стать сравнение стоимости разных видов опционов при смене стратегии МНК – например, продажу части акций дочернего предприятия, выход из альянса и формирование совместного предприятия, заключение нового контрактного производства и т.д. Последним, но не менее важным, направлением для будущих исследований является исследование неоднородности способностей различных международных компаний и их асимметрии между ними при учете неопределенности в своих стратегиях.

**Литература**

Бухвалов, А. В. (2004а). Реальные опционы в менеджменте: введение в проблему. *Российский Журнал Менеджмента*, *1*, 3–32.

Бухвалов, А. В. (2004б). Реальные опционы в менеджменте: классификация и приложения. *Российский Журнал Менеджмента*, *2*, 27–56.

Бухвалов, А. В., Катькало, В. С. (2012). От истоков исследований менеджмента к будущим парадигмам : анализ инновационных компаний. *Российский Журнал Менеджмента*, *10*(4), 49–60.

Грант, Р. М. (2012). *Современный стратегический анализ*. 7-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 544 с.

Контрактор, Ф. Д. (2013). Почему существуют многонациональные компании? Теоретические замечания о влиянии международной экспансии на эффективность фирмы и современной критике методологии подобных исследований. *Российский журнал менеджмента*, 11(3), 77-98.

Медведев А. Г. (2009). Эволюция «Международного менеджмента» как научной области и учебной дисциплины: опыт и перспективы. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* 8(4), 154–178.

Медведев, А.Г. (2013) Уровень интернационализации фирмы и эффективность ее деловых операций. *Российский журнал менеджмента*, 11(3), 53-70.

*Медведев, А.Г.* Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональный компаниях: учебник / А.Г. Медведев; С.-Петерб. гос. ун-т. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2014. – 496 с.

Стиглиц Дж. (2003) *Глобализация: тревожные тенденции*. Пер. с англ. Г. Г. Пирогова. М.: Национальный общественно-научный фонд, 304 с.

Ahmed, Z. U., Mohamad, O., Tan, B., & Johnson, J. P. (2002). International risk perceptions and mode of entry: a case study of Malaysian multinational firms. *Journal of Business Research*, *55*(10), 805–813.

Ahsan, M., & Musteen, M. (2011). Multinational enterprises’ Entry Mode Strategies and Uncertainty: A Review and Extension. *International Journal of Management Reviews*, *13*(4), 376–392.

Bartlett, C. A., & Beamish P. W. (2010) Transnational Management: Text Cases and Readings in Cross Border Management. 6th ed. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin.

Belderbos, R., & Zou, J. (2007). On the Growth of Foreign Affiliates? Multinational Plant Networks, Joint Ventures, and Flexibility. *Journal of International Business Studies*, *38*(7), 1095–1112.

Belderbos, R., Tong, T. W., & Wu, S. (2014). Multinationality and Downside risk: The Role of Option Portflio and Organization. *Strategic Management Journal*, *35*(1), 88–106.

Boubakri, N., Cosset, J. C., & Saffar, W. (2013). The role of state and foreign owners in corporate risk-taking: Evidence from privatization. *Journal of Financial Economics*, *108*(3), 641–658.

Brouthers, K. D. (2002). Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*, *33*(2), 203–221.

Brouthers, K. D., & Brouthers, L. E. (2003). Why Service and Manufacturing Entry Mode Choices Differ : The Influence of Transaction Cost Factors , Risk and Trust. *Journal of Management Studies*, *40*(5), 1179–1204.

Brouthers, K. D., & Dikova, D. (2010). Acquisitions and Real Options: The Greenfield Alternative. *Journal of Management Studies*, *47*(6), 1048–1071.

Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Werner, S. (2008). Real Options, International Entry Mode Choice and Performance. *Journal of Management Studies*, *45*(5), 936–960.

Buckley, P. (2014). Forty years of internalisation theory and the multinational enterprise. *Multinational Business Review*, *22*(3), 227–245.

Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1985). *The Economic Theory of Multinational Enterprise*. London: McMillan Press Ltd.

Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1998). Models of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, *29*(1), 21–44.

Buckley, P. J., & Casson, M. C. (2009). The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, *40*(9), 1563–1580.

Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (2004). Globalization, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, *35*(2), 81–98.

Buckley, P. J., & Strange, R. (2011). The governance of the multinational enterprise: Insights from internalization theory. *Journal of Management Studies*, *48*(2), 460–470.

Campa, J. M. (1994). Multinational Investment under Uncertainty in the Chemical Processing Industries. *Journal of International Business Studies*, *25*(3), 557–578.

Cantwell, J., Dunning, J. Η., & Lundan, S. M. (2010). An evolutionary approach to understanding international business activity : The co-evolution of MNEs and the institutional environment. *Journal of International Business Studies*, *41*(4), 567–586.

Chen, W. (2011). The effect of investor origin on firm performance: Domestic and foreign direct investment in the United States. *Journal of International Economics*, *83*(2), 219–228.

Chi, T., & McGire, D. J. (1996). Collaborative Ventures and Value of Learning: Integrating the Transaction Cost and Stategic Option Perspectiives on the Choice of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, *27*(2), 285–307.

Chi, T., & Seth, A. (2009). A dynamic model of the choice of mode for exploiting complementary capabilities. *Journal of International Business Studies*, *40*(3), 365–387.

Chod, J., Rudi, N., & Van Mieghem, J. a. (2010). Operational Flexibility and Financial Hedging: Complements or Substitutes? *Management Science*, *56*(6), 1030–1045.

Chung, C. C., Lee, S.-H., Beamish, P. W., & Isobe, T. (2010). Subsidiary expansion/contraction during times of economic crisis. *Journal of International Business Studies*, *41*(3), 501–516.

Chung, C. C., Lee, S.-H., Beamish, P. W., Southam, C., & Nam, D. (Dale). (2013). Pitting real options theory against risk diversification theory: International diversification and joint ownership control in economic crisis. *Journal of World Business*, *48*(1), 122–136.

Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M. M., & Manrakhan, S. (2007). Causes of the Difficulties in Internationalization. *Journal of International Business Studies*, *38*(5), 709–725.

Cuypers, I. R., & Martin, X. (2010). What Makes and What Does Not Make a Real Option? A Study of Equity Shares in International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, *41*(1), 47–69.

Delios, A., & Henisz, W. J. (2003). Policy Uncertainty and the Sequence of Entry by Japanese Firms, 1980-1998. *Journal of International Business Studies*, *34*(3), 227–241.

Demirbag, M., Glaister, K. W., & Tatoglu, E. (2007). Institutional and transaction cost influences on MNEs’ ownership strategies of their affiliates: Evidence from an emerging market. *Journal of World Business*, *42*(4), 418–434.

Driouchi, T., & Bennett, D. (2011). Real options in multinational decision-making: Managerial awareness and risk implications. *Journal of World Business*, *46*(2), 205–219.

Driouchi, T., & Bennett, D. J. (2012). Real Options in Management and Organizational Strategy: A Review of Decision-making and Performance Implications. *International Journal of Management Reviews*, *14*(1), 39–62.

Dunning, J. Η., & Lundan, S. M. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Cheltenham, UK Northampton, MA, USA: Edward Elgar.

Eden, L., & Lenway, S. (2001). Introduction to the symposium multinationals: The Janus face of globalization. *Journal of International Business Studies*, *32*(3), 383–400.

Fernandes, R., Gouveia, B., & Pinho, C. (2014). Exploring modes of entry into international markets: direct investment or contractual relations. *Journal of Business Economics and Management*, *15*(1), 56–73.

Filatotchev, I., Strange, R., Piesse, J., & Lien, Y. C. (2007). FDI by firms from newly industrialised economies in emerging markets: corporate governance, entry mode and location. *Journal of International Business Studies*, *38*(4), 556–572.

Fisch, J. A. N. H., & Zschoche, M. (2012). The Role of Operational Flexibility in the Expansion of International Production Networks. *Strategic Management Journal*, *33*(13), 1540–1556.

Fisch, J. H., & Ross, J. M. (2014). Timing Product Replacements under Uncertainty—The Importance of Material–Price Fluctuations for the Success of Products That Are Based on New Materials. *Journal of Product Innovation Management*, *31*(5), 1076–1088.

Folta, T. B., & Miller, K. D. (2002). Real Options in Equity Partnerships. *Strategic Management Journal*, *23*(1), 77–88.

Gaba, V., Pan, Y., & Ungson, G. R. (2002). Timing of entry in international market: An empirical study of US Fortune 500 firms in China. *Journal of International Business Studies*, *33*(1), 39–55.

Grullon, G., Lyandres, E., & Zhdanov, A. (2012). Real Options, Volatility, and Stock Returns. *The Journal of Finance*, *67*(4), 1499-1537.

Hallsten, M., Korpi, T., & Tahlin, M. (2010). Globalization and Uncertainty : Earnings Volatility in Sweden , 1985 – 2003. *Industrial Relations*, *49*(2), 165–189.

Hennart, J.-F. (2012). Emerging market multinationals and the theory of the multinational enterprise. *Global Strategy Journal*, *2*(3), 168–187.

Jiang, B., Baker, R. C., & Frazier, G. V. (2009). An analysis of job dissatisfaction and turnover to reduce global supply chain risk: evidence from China. *Journal of Operations Management*, *27*(2), 169–184.

Jiang, M. S., Aulakh, P. S., & Pan, Y. (2008). Licensing duration in foreign markets: A real options perspective. *Journal of International Business Studies*, *40*(4), 559–577.

Ketokivi, M., & Jokinen, M. (2006). Strategy, uncertainty and the focused factory in international process manufacturing. *Journal of Operations Management*, *24*(3), 250–270.

Kim, W. C., & Hwang, P. (1992). Global Strategy and Multinationals’ Entry Mode Choice. *Journal of International Business Studies*, *23*(1), 29–53.

Kleijnen, J. P., & Smits, M. T. (2003). Performance metrics in supply chain management. *Journal of the Operational Research Society*, *54*(5), 507–514.

Kogut, B., & Kulatilaka, N. (1994). Operatning Flexibility, Global Manufacturing, and the Option of a Multinational Network. *Management Science*, *40*(1), 123–139.

Lai, J. H., Chen, L. Y., & Chang, S. C. (2012). The board mechanism and entry mode choice. *Journal of International Management*, *18*(4), 374–392.

Lee, B.-S., & Min, B. S. (2011). Exchange rates and FDI strategies of multinational enterprises. *Pacific-Basin Finance Journal*, *19*(5), 586–603.

Lee, S., & Makhija, M. (2009). Flexibility in Internationalization: Is It Valuable during an Economic Crisis? *Journal of International Business Studies*, *30*(5), 537–555.

Leiblein, M. J. (2003). The Choice of Organizational Governance Form and Performance: Predictions from Transaction Cost, Resource-based, and Real Options Theories. *Journal of Management*, *29*(6), 937–961.

Li, J. (2007). Real Options Theory and International Strategy: A Critical Review. In Jeffrey J. Reuer, Tony W. Tong (ed.) *Real Options Theory* (Advances in Strategic Management, Volume 24) Emerald Group Publishing Limited, p.67-101

Li, J., & Li, Y. (2010). Flexibility versus commitment: MNEs’ ownership strategy in China. *Journal of International Business Studies*, *41*(9), 1550–1571.

Li, J., & Rugman, A. M. (2007). Real options and the theory of foreign direct investment. *International Business Review*, *16*(6), 687–712.

Li, J., Li, Y., & Rugman. (2012). Real Options Theory and International Investment Strategy: Past, Present and Future. In *Handbook of Research in International Strategc Management*, 342-539.

López-Duarte, C., & Vidal-Suárez, M. M. (2010). External uncertainty and entry mode choice: Cultural distance, political risk and language diversity. *International Business Review*, *19*(6), 575–588.

Lukas, E. (2013). Modeling the transitional dynamics of international joint venture policies: An option pricing approach. *International Review of Economics & Finance*, *27*(1), 21–36.

Manuj, I., & Mentzer, J. T. (2008). Global supply chain risk management strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *38*(3), 192–223.

Meyer, K. E., & Thaijongrak, O. (2013). The dynamics of emerging economy MNEs: How the internationalization process model can guide future research. *Asia Pacific Journal of Management*, *30*(4), 1125–1153.

Moskowitz, H., Kazaz, B., & Dada, M. (2005). Global Production Planning under Exchange-Rate Uncertainty. *Management Science*, *51*(7), 1101–1119.

Narula, R., & Dunning, J. H. (2010). Multinational Enterprises, Development and Globalization: Some Clarifications and a Research Agenda. *Oxford Development Studies*, *38*(3), 263–287.

Nichols, N. A. (1994). Scientific management at Merck: An interview with CFO Judy Lewent. *Harvard Business Review*, *72*(1), 88–99.

Ragozzino, R., & Moschieri, C. (2014). When Theory Doesn’t Meet Practice: Do Firms Really Stage Their Investments? *The Academy of Management Perspectives*, *28*(1), 22–37.

Rangan, S. (1998). Do Multinationals Operate Flexibly? Theory and Evidence. *Journal of International Business Studies*, *29*(2), 217–237.

Reuer J.J. & Tong T.W. (2007a). How Do Real Options Matter? Empirical Research on Strategic Investments and Firm Performance. In Jeffrey J. Reuer, Tony W. Tong (ed.) *Real Options Theory* (Advances in Strategic Management, Volume 24) Emerald Group Publishing Limited, p.145 - 173

Reuer J.J. & Tong T.W. (2007c). How Do Real Options Matter? Empirical Research on Strategic Investments and Firm Performance. In Jeffrey J. Reuer, Tony W. Tong (ed.) *Real Options Theory* (Advances in Strategic Management, Volume 24) Emerald Group Publishing Limited, p.3-28

Reuer, J. J., & Leiblein, M. J. (2000). Downside Risk Implications of Multinationality and International Joint Ventures. *The Academy of Management Journal*, *43*(2), 203–214.

Reuer, J. J., & Ragozzino, R. (2006). Agency hazards and alliance portfolios. *Strategic Management Journal*, *27*(1), 27–43.

Reuer, J. J., Tyler, B. B., Tong, T. W., & Wu, C. W. (2012). Executives’ Assessments of International Joint Ventures in China: A Multi-Theoretical Investigation. *Management and Organization Review*, *8*(2), 311–340.

Rivoli, P., & Salorio, E. (1996). Foreign Direct Investment and Investment under Uncertainty. *Journal of International Business Studies*, *27*(2), 335–357.

Rugman, A. M., & Li, J. (2005). *Real options and International Investement*. Cheltenham, UK Northampton, MA, USA: An Elgar Reference Collection.

Sanchez-Peinado, E., Pla-Barber, J., & Hébert, L. (2007). Strategic variables that influence entry mode choice in service firms. *Journal of International Marketing*, *15*(1), 67–91.

Schilling, M. A., & Steensma, H. K. (2002). Disentangling the theories of firm boundaries: A path model and empirical test. *Organization Science*, *13*(4), 387–401.

Slangen, A. H. L., & van Tulder, R. J. M. (2009). Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research. *International Business Review*, *18*(3), 276–291.

Song, S. (2014). Entry mode irreversibility, host market uncertainty, and foreign subsidiary exits. *Asia Pacific Journal of Management*, *31*(2), 455–471.

Song, S. (2014). Subsidiary Divestment: The Role of Multinational Flexibility. *Management International Review*, *54*(1), 47–70.

Song, S., & Lee, S.-H. (2012). Host Country Uncertainty, Intra-MNC Production Shifts, and Subsidiary Performance. *Strategic Management Journal*, *33*(11), 1331–1340.

Tallman, S., & Fladmoe-Lindquist, K. (2002). Internationalization, Globalization, and Capability-Based Strategy. *California Management Review*, *45*(1), 116–135.

Tallman S, Yip G. 2009. Strategy and the multinational enterprise. In The Oxford Handbook of International Business (2nd edn.), Rugman A (ed). Oxford University Press: New York; 307–340.

Tan, D., & Mahoney, J. T. (2006). Why a Multinational Firm Chooses Expatriates: Integrating Resource-Based, Agency and Transaction Costs Perspectives. *Journal of Management Studies*, *43*(3), 457–484.

Tang, O., & Nurmaya Musa, S. (2011). Identifying risk issues and research advancements in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*, *133*(1), 25–34.

Teece, D. J. (1986). Transactions cost economics and the multinational enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, *7*(1), 21–45.

Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, *45*(1), 8–37.

Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, *3*(3), 537–556.

Tihanyi, L., Griffith, D. A., & Russell, C. J. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, *36*(3), 270–283.

Tong, T. W., & Reuer, J. J. (2007b). Real Options in Multinational Corporations : Organizational Challenges and Risk Implications. *Journal of International Business Studies*, *38*(2), 215–230.

Tsang, E. W. (2005). Influences on foreign ownership level and entry mode choice in Vietnam. *International Business Review*, *14*(4), 441–463.

Tsang, E. W. K. (2000). Transaction Cost and Resource-Based Explanations of Joint Ventures: A Comparison and Synthesis. *Organization Studies*, *21*(1), 215–242.

Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, *30*(3), 189–210.

Westney, D. E., & Zaheer, S. (2001). The multinational enterprise as an organization. In The Oxford Handbook of International Business (2nd edn.), Rugman A (ed). Oxford University Press: New York.

Wu, D., & Olson, D. L. (2008). Supply chain risk, simulation, and vendor selection. *International Journal of Production Economics*, *114*(2), 646–655.

Zhao, H., Luo, Y., & Suh, T. (2004). Transaction Cost Determinants and Ownership-Based Entry Mode Choice: A Meta-Analytical Review. *Journal of International Business Studies*, *35*(6), 524–544.

Zhao, L. (2001). Unionization, vertical markets, and the outsourcing of multinationals. *Journal of International Economics*, *55*(1), 187–202.

Zhou, V. Y., & Wang, P. (2013). Managing foreign exchange risk with derivatives in UK non-financial firms. *International Review of Financial Analysis*, *29*(1), 294–302

Working Paper, № 4 (E) - 2016.

Graduate School of Management,

St. Petersburg State University: SPb, 2016.

**INTERNATIONAL JOINT VENTURE ACQUISITION BY A FOREIGN OR LOCAL PARTNER[[8]](#footnote-8)**

A. Bukhvalov, O. Alekseeva

Managing on international joint venture post-formation is a critical decision for both foreign and local managers. Reviewing the literature in international and strategic management, the authors discuss recent findings of research on international joint venture acquisition by a foreign or local partner over the past 15 years. In doing so, the authors provide an in-depth review of theoretical foundation of IJV acquisition by one of the partners, the dominant determinants and a framework of research on IJV acquisition by a foreign or local partner. This proposed framework groups eight determinants and integrates the antecedents of IJV formation – described by complementary assets between partners and previous experience of a foreign and local partner, initial IJV characteristics influence – described by ownership structure, control and bargaining power, shifts of IJV characteristics – by three previous determinants and IJV performance, moderators – uncertainty, learning and new experience influences, and the decision of IJV acquisition by one of the partners. As a conclusion, the authors provide several recommendations for future research.

**Keywords and phrases**: international joint venture (IJV); IJV acquisition by one of the partners; determinants of IJV acquisition by one of the partners.

**Introduction**[[9]](#footnote-9)

How firms manage their collaborations is a central concern of strategy researchers (Tong & Li 2013). Forming international joint ventures (IJVs), a form of strategic alliances, remains a well acknowledged and frequently implemented international market entry strategy (Nemeth & Nippa 2013), especially in emerging markets (Lu & Ma 2008; Abramkov & Panibratov 2012). Yet they are also known to cause substantial management challenges, conflicts of interests, drawbacks, and inefficiencies; many strategic alliances fail to realize their expected potential (Nemeth & Nippa 2013; Kumar 2014). Following (Preffer & Nowak 1976), researchers defined joint ventures (JVs) as “legally and economically separate organizational entities partially held by parent organizations that collectively contribute resources to pursue strategic objectives”. The JV becomes an international joint venture (IJV), when it involves at least one foreign partner (Lukas, 2013). In cases when new entity is started, a foreign firm can enter greenfield IJV with local partner by shearing the IJV’s ownership with him. When taking over existing local firm, a foreign firm can also form IJV through partial acquisition with the current owner by acquiring only partial equity of the target (Chen & Hennart 2004).

IJVs had attracted significant research attention during the last decades. Thereby, the initial focus of research was on IJV formation (Chung & Beamish 2010) – a variety of key objectives and aspects have been studied from different theoretical perspectives – see the literature reviews in (Makino et al. 2007; Beamish & Lupton 2009). Generally, IJVs provide foreign companies with advantages to rapidly expand their presence in new geographical markets, share risks and create economies of scale, learn new skills and get new experience in host markets, receive needed resources and facilitate effective resource sharing between partners (Park & Ungson 1997). But while IJVs offer these opportunities, they at the same time are also well known to cause various challenges (Kaplan et al. 2010; Ernst & Bamford 2005; Dyer et al. 2004). For example, researchers have examined inter-partner conflicts (Chung & Beamish 2010), challenges with knowledge transfer (Steensma et al. 2008), partner’s potential opportunistic behavior (Puck et al. 2009) and utilization of partner’s resources outside the venture for private benefits (Kumar 2010b). The paradox in this regard is that the same advantages that IJVs provide also make them particularly sensitive to additional challenges (Kumar 2010b).

As the research field on IJV formation reached a certain level of maturity, the focus shifted towards IJVs’ post-formation (Chung & Beamish 2010). Research on IJV post-formation – according to previous literature reviews on this topic (see Zeng & Yan 1999; Nemeth & Nippa 2013; Beamish & Lupton 2009) – finds its foundation in pioneering study by Franko (1971). It has been 16 years since Zeng & Yan (1999) have published the first literature review on this subject. While research examining IJVs has greatly enhanced our understanding of IJV post-formation since then, many scholars are still concerned about the dominance of static perspective in several topics, such as IJV research on collaborative learning (del Mar Benavides-Espinosa & Ribeiro-Soriano 2014), on ownership structure (Iriyama et al. 2014; Chung & Beamish 2010) and on bargaining power (Contractor & Reuer 2014). Moreover, they mention the lack of precise differentiation of IJV post-formation modes, i.e., acquisition by one of the partners, dissolution, or sale to a third firm (Nemeth & Nippa 2013) and the debated conceptualization of IJV performance and its determinants (Ren et al. 2009).

As a result, there are still several often-debated issues on this topic, especially on IJV acquisi-tion by one of the partners.

In this study, we focus on phenomenon of IJV acquisition by one of the partners, which lies at the intersection of three fields – strategic management, corporate governance (a transfer of property rights) and corporate finance (IJV performance). We consider two-partners IJVs. Generally, a local partner is more likely to have an extensive network in the host country (cli-ents, suppliers, business groups, etc.). In contrast, a foreign partner will find it more difficult to access such networks, but it has more advanced technologies and management skills. The initial purpose for IJV formation was in achieving a synergy between two partners. Suppose that an IJV agreement did not provide one of the partners with an explicit right to acquire the stake of another one. After exercising the venture for some time, under what conditions are the partners more likely to decide to transfer the equity stake of one partner to its counterpart? Why a giving partner, rather than its counterpart, is more likely to acquire the partner’s stake and will obtain full equity control of the venture?

This review differs from the previous ones in two significant ways. First, it provides a synthesis on IJV acquisition by foreign or local partner as a distinct IJV post-formation mode. Second, it discusses the major determinants of IJV acquisition by one of the partners. IJV acquisition by one of the partners means that one partner acquire the other partner’s share (Bleeke & Ernst, 1991; Hennart et al. 1999) and obtains full equity control of the venture (Brouthers & Bamossy, 2006). Studies using such labels as internalization by one of the part-ners (Park & Ungson, 1997), conversion of joint ventures into wholly owned subsidiaries (Steensma et al. , 2008; Puck et al., 2009; Chang et al., 2013), one partner acquires the JV business (Inkpen & Beamish, 1997), decision to buy out or sell off an IJV (Reuer, 2002), ac-quisition of joint venture (Kogut, 1991; Chi & McGuire, 1996; Chi, 2000; Folta & Miller, 2002; Reuer & Tong, 2005; Li et al, 2010; Iriyama & Madhavan, 2014) and joint venture buy-outs (Marjit & Chowdhury, 2004; Habib & Mella-Barral, 2007; Sinha, 2008; Hek & Mukher-jee, 2011; Lukas, 2013) tend to explore the same management phenomenon and are included to this review.

Two main factors motivated this review of the research on IJV acquisition by a foreign or local partner. First, while several scholars continue to add new and diverse insights on IJV acquisition by one of the partners (Chi & Seth 2009; Mata & Portugal, 2015), and other scholars call for revising previous research (Makino et al. 2007; Nemeth & Nippa 2013; Iri-yama et al. 2014), the field would benefit from an overview of the dominant determinants of IJV acquisition by one of the partners. There is need for a framework to integrate research on IJV acquisition by one of the partners and provide direction for future research. Second, nota-ble findings in research on IJV acquisition by one of the partners from related disciplines, such as finance (Habib & Mella-Barral, 2007; Lukas, 2007; Banerjee & Mukherjee, 2010; Lukas, 2013), accounting (van der Meer-Kooistra & Kamminga, 2015), economics (Sinha, 2001; Hek & Mukherjee, 2011), and behavioral economics (Marjit & Chowdhury, 2004; Sinha, 2008), have not been integrated into the management literature. Applying a modeling approach, researchers from these disciplines offer unique perspectives on IJV acquisition by a foreign or local partner.

The goal of this review is to systematically examine the theoretical foundation of the is-sue that has been covered the past 15 years, to identify determinants of IJV acquisition by one of the partners, and to suggest important areas of future research. Additionally, we develop a framework of research on IJV acquisition by one of the partners. On the basis of this review and discussion of the literature, we propone several suggestions for future research on IJV acquisition by one of the partners.

1. **Background**

Traditionally, multinational companies (MNCs) have formed joint ventures with local partners to enter emerging markets, exploit the opportunities they present, and acquire skills and knowledge about the local environment. Until the end of the 1990s, IJVs accounted for over 60% of foreign direct investments (FDIs) in developing markets (Kale & Anand 2006). In a research conducted by Gulati et al. (2008), it has been noted that in 2000 about 10,200 alliances (equity and non-equity) were formed worldwide, furthermore, by 2007 almost 80% of Fortune 1000 CEOs said strategic alliances (and IJVs as a part) have been responsible for more than 25% of their companies’ revenues. Additionally, government regulations play an important role in influencing the formation and structuring of IJVs in several emerging mar-kets, where regulatory restrictions typically mandated the formation of IJVs in these countries till the mid-1990s (Kale & Anand 2006). For example, foreign ownership regulations have been established in several industries in India, the industrial policy in South Korea had a great impact on foreign equity participation, and IJVs were the only available entry mode to foreign companies in most industries in China (Lu & Ma 2008). However, later subsequent regulatory restrictions were relaxed in most emerging economies that influenced on existing IJVs and new ones – such as in India many existing IJVs have been terminated; also, in China, many IJVs were acquired by foreign partners (Kale & Anand 2006; Chang et al. 2013; Athreye et al. 2009). Additionally, while until 1997 IJVs were the dominant mode of ownership chosen by foreign firms in China, firms entering after 1997 preferred to establish WOSs. In 2004, about 50% of existing FDIs in China were organized as IJVs and approximately 40% as WOSs, however, in the same year only 27% of new investment projects were still formed as IJVs, while more as 70% started as WOSs (Puck et al. 2009).

Nevertheless, IJVs are still one of the most important alternatives for companies pursu-ing international market entry strategies (Makino et al. 2007; Nemeth & Nippa 2013). A study conducted in 2009 by the professional service company KPMG reported that 50% of the sur-veyed companies expected an increase in joint venture involvement over the next two years, with more than half of these being international (Joint Venture …, 2010). More recently, in 2014 an American multinational management consulting firm, McKinsey, reported that inter-national joint ventures are still associated with growth in the coming years. In fact, 68% of companies from the survey expect an increase in their joint-venture activities over the next five years (Rinaudo & Uhlaner, 2014). Similarly, in 2015 a multinational professional services firm, PricewaterhouseCoopers, reported that forming JVs with local partners has remained a viable option for MNCs in recent years (for example, 78% of the interviewed companies expressed their willingness to enter new partnerships in China). According to data from China’s Ministry of Commerce, IJVs remain the second-largest ownership mode for utilizing foreign direct investments after WOSs (China Deals …, 2015).

IJVs, on average, create value for partners (Kumar 2010a), especially partner-IJV busi-ness relatedness and R&D activity are found to have a great impact (Merchant & Schendel 2000). This value creation has been proved by a number of research examining stock price reactions to JV formation, e.g. (Reuer 2000; Tong et al. 2008; Kumar 2010a; Merchant 2014). However, many studies have shown that IJVs also confront a high rate of acquisition by one of the partners (see Table 1). Although, Kogut (1991) have used such metaphors for describ-ing IJV as an “instrument to manage the dependency of the partner firms on the uncertainty of resources”; a “bridge” and “a platform for possible future development”. Some researchers have agreed that IJVs are associated with a temporary organizational mode (Steensma et al. 2008).

**Table 1**

**Tabulation of Research on IJV Acquisition by One of the Partners**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Authors** | **Location** | **Years** | **Findings** |
| (Bleeke & Ernst 1991) | USA, Europe, Japan | 1960-1990 | 49 IJV in the sample, 75% of which were acquired by one of the partners. |
| (Kogut 1991) | IJV located in USA, which had at least one American partner | 1975-1983 | 92 IJV in the sample, 30% of which were terminated by dissolution, 40% by acquisition. |
| (Park & Ungson 1997) | USA, Japan | 1979-1988 | 186 IJV in the sample, 42% of which have been terminated by acquisition, 43% by dissolution, and others were censored. |
| (Folta & Miller 2002) | IJV in USA | 1978-1999 | 285 IJV in the sample, 8% of which were terminated by acquisition of one partner, 12% - were terminated by acquisition of the third party, 30% - were dissolved, 50% - remained the IJVs. |
| (Steensma et al. 2008) | IJV in Hungary | 1996-2001 | 150 IJV in the sample, 42% of which were converted into wholly-owned subsidiary of MNE partner, 41% remained the IJVs, 17% were liquidated. |
| (Puck et al. 2009) | IJV in China | 2002-2006 | 94 IJV in the sample, 29% of which were converted into wholly-owned subsidiary of MNE partner, 71% remained the IJVs. |
| (Cui et al. 2011) | JV located in USA (mixed sample of IJVs and domestic JVs) | 1990-2001 | 150 JVs in the sample, 49% of which were terminated by acquisitions, 9% - by dissolution. |
| (Chang et al. 2013) | IJV located in China | 1998-2006 | 19,557 minority international joint ventures, 4.3% of which were converted to wholly-owned subsidiaries of MNE partner, others remained joint ventures. |
| (Iriyama & Madhavan 2014) | IJV with one Japanese partner | 1986-2003 | 218 IJV in the sample, 63% of which were acquired by one of the partner. |
| (Mata & Portugal 2015) | IJV located in Portugal | 1983-2008 | 3697 IJV in the sample, 45% of which have been terminated by acquisition; 32% by closure. |

*Source:* created by the authors.

1. **Theoretical Perspectives**

Research on IJV acquisition by one of the partners explains this phenomenon by draw-ing mainly on transaction cost economics (TCE), e.g. (Park & Russo 1996; Park & Ungson 1997; Dhanaraj & Beamish 2004; Puck et al. 2009; Chang et al. 2013), real option theory, e.g. (Kogut 1991; Folta & Miller 2002; Kumar 2005; Reuer & Tong 2005; Tong et al. 2008; Chi & Seth 2009; Cuypers & Martin 2010; Tong & Li 2013; Iriyama & Madhavan 2014; Chi 2000; Chi & McGuire 1996), bargaining theory, e.g. (Inkpen & Beamish 1997; Reuer 2002; Brouthers & Bamossy 2006; Steensma et al. 2008; Mata & Portugal 2015; Chi & Seth 2009) and learning theory (Cuypers & Martin 2007; Habib & Mella-Barral 2007; Kumar 2010a; Chang et al. 2013; Iriyama & Madhavan 2014; Mata & Portugal 2015). Several researchers implement these theories in complementary manner, for example (Chi & McGuire 1996; Inkpen & Beamish 1997; Chi & Seth 2009; Iriyama & Madhavan 2014; Dhanaraj & Beamish 2004).

*Transaction Cost Economics (TCE)*

According to TCE, IJV formation occurs due to the lower transaction costs compared to alternative international entry modes (Nemeth & Nippa 2013). Foreign firms are more likely prefer the formation of an IJVs, when a local firm offers complementary knowledge – such as a deep understanding of local markets or access to distribution channels and natural resources, which cannot be easily purchased on the host market (Chang et al. 2013). While TCE can explain the adaptation of governance structures to changing circumstances (Cuypers & Martin 2007), it has been criticized for its static perspective (Cuypers & Martin 2007). Following the TCE perspective, Park and Russo (1996) and Chang et al. (2013) found that high assets speci-ficity and the high ratio of intangible assets – in case of incorporated R&D activity into IJV – is positively associated with IJV acquisition by one of the partners. Although Puck et al. (2009) documented that the decrease of perceived external uncertainty – political, legal, eco-nomic, and social – is positively associated with IJV acquisition by foreign partner. Analyzing another ex ante determinant, Dhanaraj and Beamish (2004) proposed that high initial equity stake by one of the partner will be a signal of his dominance in a conflict dissolution and higher control within the IJV that can has positive effect on propensity of IJV acquisition by dominant partner.

*Real Option Theory (RO)*

RO theory deals with decision making under various types of uncertainty. According this theory, IJV partner (as a call option holder) will hold the option open either until it expires or until the value of the underlying asset exceeds the strike price at which the firm can increase its equity share (Cuypers & Martin 2007). According to this perspective, IJVs are associated with organizational mechanism that help partners manage different types of uncer-tainty (exogenous and endogenous) in a proactive manner (Reuer & Tong 2005). B. Kogut in (Kogut, 1991) was the first who implemented the RO theory to the issues of IJV acquisition by one of the partner by examining the effect of demand uncertainty on the timing when one JV partner will acquire the stake of the other one (in other words, exercise call option). After this paper a number of researchers have examined IJV acquisition by one of the partners either theoretically, applying mathematical models, e.g. (Chi & McGuire 1996; Chi & Seth 2009; Chi 2000) or empirically, e.g. (Folta & Miller 2002; Kumar 2005; Reuer & Tong 2005; Tong et al. 2008; Cuypers & Martin 2010; Tong & Li 2013; Iriyama & Madhavan 2014).

While some researchers (Kogut 1991; Chi & McGuire 1996; Chi 2000; Chi & Seth 2009; Iriyama & Madhavan 2014) assumed that all IJVs – both with explicit and implicit call options – can capture the growth option value for partners, other researcher (Reuer & Tong 2005; Tong et al. 2008) criticized this assumption. Explicit call options are contractual clauses conferring a partner in an IJV the legal right to acquire equity stake of its counterpart (Tong & Li 2013). According to this point of view, without a explicit call option clause the gains from IJV acquisition by one of the partners may be partially or fully appropriated by the selling partner, who may also appreciate the business’s enhanced value (Reuer & Tong 2005).

*Bargaining and Learning Perspectives*

The initial ownership structure in an IJV is the outcome of negotiations, in which rela-tive bargaining power is a deciding factor; subsequently, the relative bargaining power be-tween both partners explains deviations from full ownership in an IJV (Cuypers & Martin 2007). The authors (Inkpen & Beamish 1997) were the first who studied the dynamics of bar-gaining power between partners after IJV formation. They have proposed that learning is the most important determinant of changes in relative bargaining power between IJV’s partners. Previously, authors have used various metaphors to describe IJVs (Kumar 2010a), for exam-ple, a “learning race” by Hamel (1991) – as knowledge and know-how are acquired from the partner, the dependence of one partner on the other is reduced and the likelihood of IJV acquisition by this partner increases (Cuypers & Martin 2007; Steensma et al. 2008; Mata & Portugal 2015). However, other authors (Hennart et al. 1999; Habib & Mella-Barral 2007; Kumar 2010a) have found no evidence of learning races between the IJV partners. Addition-ally, contrary to the expectation of the learning perspective, Chang et al. (2013) have found that older IJVs are less likely to be acquired by one of the partners.

1. **A Framework of Research on IJV Acquisition by One of the Partners**

The authors identified eight determinants of IJV acquisition by foreign or local partners: complementary assets, ownership structure, control, bargaining power, experience, learning, uncertainty and IJV performance. Each of these determinants is reviewed in detail below, and the discussion on research using each determinant is offered. As a result of this review, a framework of research on IJV acquisition by one of the partners has been developed (see Fig-ure 2). The proposed framework groups eight determinants and integrates the antecedents of IJV formation (complementary assets between partners and previous experience of a foreign and local partner), initial IJV characteristics influence (described by ownership structure, con-trol and bargaining power), shifts of IJV characteristics (three previous determinants and IJV performance), moderators – uncertainty, learning and new experience influences, and the de-cision of IJV acquisition by one of the partners.

*Complementarity*

One of the most structural parameter that may influence the decision of JV acquisition by one of the partners is the degree of resource complementarity between partners, defined as “the extent to which the resources of foreign and local companies are dissimilar yet potentially combinable to generate synergies” (Cui & Kumar 2012). According to Kumar (2010a), these complementary resources may include technical knowledge, production knowledge, financial resources, and knowledge related to a target market such as customer characteristics, distribution channels, knowledge of culture and institutions, etc. While IJVs enable partners to combine complementary knowledge and exploit various opportunities (Kumar 2005; Kumar 2010b), this is not a sufficient condition: it does not guarantee a positive joint value for both partners (Chi & Seth 2009; Kumar 2014). Although, the divergence in complementary assets between the IJV partners is more likely leads to potential divergence between the partners’ understanding of the IJV value (Tong & Li 2013). These researchers have found that the greater a firm’s complementarity with the IJV compared to its partner, the more likely this partner will acquire the stake of the other partner (Tong & Li 2013). On the other hand, ac-cording to learning perspective the proportion of resource complemetarity between IJV part-ners will differ in time (Chi & Seth 2009; Fang & Zou 2010) – as more partners learn about each other, the initial conditions will evolve (Inkpen & Currall 2004). Besides looking at the direct relationship between complementarity and IJV acquisition by one of the partners, some studies have investigated the indirect impacts of complementarity on IJV acquisition by one of the partners through other underlying mechanisms such as learning and experience (Chi & Seth 2009; Iriyama & Madhavan 2014).

**Figure 2**

**A Framework of Research of IJV Acquisition by One of the Partners**

**ANTECEDENTS**

- Complementary assets between partners

- Previous experience of a foreign and local partner

**INITIAL CHARACTERISTICS OF IJV**

- Ownership structure

- Control

- Bargaining power

**SHIFTS OF IJV CHARACTERISTICS**

- Ownership structure

- Control

- Bargaining power

- Performance

**IJV ACQUISITION**

- By foreign partner

- By local partner

**UNCERTAINTY FACTORS**

- Exogenous uncertainty

- Endogenous uncertainty

**LEARNING FACTORS**

- Continuous learning

- New experience

*Note:* The solid line means the direct effect; the dashed line – the moderating effect.

*Source:* created by the authors.

*Ownership structure and control*

Other important determinants that influence the decision of IJV acquisition by foreign or local partner are the ownership structure and control. The ownership structure of IJV partners determines the division of control between them (Makino et al. 2007). According to Ren et al. (2009), control is associated with the amount of decision power, which each partner implements in influencing the IJV in order to achieve its goal. Several researchers noted that equity has been interpreted as a measure of control and dominance in an IJV – major control of the partner leads to the less propensity for conflicts, because major decisions can be easily made by a dominant partner (Dhanaraj & Beamish 2004; Mata & Portugal 2015). While others argued that equal split of ownership creates more interdependence between partners, because the balanced ownership structure creates impetus from both sides to save the cooperative partnership (Chung & Beamish 2010), especially under high uncertainty about partner capabilities (Chi & Seth 2009).

As larger equity stake do not necessarily lead to better IJV performance (Beamish & Lupton 2009; Ren et al. 2009), as researchers differ substantially in their findings with regard to the link of ownership structure and IJV acquisition by one of the partners. For example, Puck et al. (2009), Iriyama and Madhavan (2014), Mata and Portugal (2015) demonstrated that majority ownership structure is associated with the high likelihood of IJV acquisition by the dominant partner. On the contrary, Tong et al. (2008), Cuypers and Martin (2010), Tong and Li (2013) empirically found that minority partner will have the higher propensity for IJV acquisition. More specifically, Chang et al. (2013) found that the relationship between the ownership structure and the likelihood of IJV acquisition by foreign partner is an inverted U-shape. This lack of consensus on the link of ownership structure and IJV acquisition by one of the partners has affiliated researchers to adopt a different view of ownership effect. For instance, Steensma et al. (2008) observed a moderating effect of conflicts on the relationship between ownership structure and propensity of IJV acquisition by foreign or local partner. Future research is encouraged to continue this path to examine the other factors that influence the relationship between ownership structure and IJV acquisition by one of the partners.

*Bargaining power*

Bargaining power among IJV partners is determined by each company’s resource contribution to the IJV or the relative strategic importance of the IJV to each company (Ren et al. 2009). Researchers argued that the initial ownership structure reflects the initial distribution of bargaining power among partners and control over the firm (Yan & Gray 1994; Mata & Portugal 2015). Partner with greater equity stake may be advantaged in the negotiation with other partner because of greater bargaining power (Iriyama & Madhavan 2014). Researchers have found that a partner with greater bargaining power tends to acquire the equity stake of the other partner because it has higher control over the IJV and thereby can easily achieve its private benefits (Bleeke & Ernst 1995; Chi 2000; Chi & Seth 2009; Iriyama & Madhavan 2014; Mata & Portugal 2015). Furthermore, IJV acquisition associated with shifts in partners’ bargaining power – “[t]he key understanding whether an alliance is likely to lead to a sale is to project how bargaining power will evolve” (Bleeke & Ernst 1995). The authors (Inkpen & Beamish 1997) have assumed that shifts in bargaining power occur when a partner of an IJV acquire sufficient knowledge and skills to eliminate a partner dependency. Most researchers studied bargaining power shifts, predominantly, from a foreign partner perspective of view. While some scholars have added that the decrease of MNC’s bargaining power is associated, for example, with external uncertainty, especially in emerging markets (Reuer & Tong 2005; van der Meer-Kooistra & Kamminga 2015), most researchers associated greater bargaining power with MNCs, a-priory. However, some scholars concern about domination of such view and call for new studies on bargaining power shifts (Contractor & Reuer 2014).

Besides, according to Ren et al. (2009), Yan and Gray (2001), there are two types of bargaining power: resource-based and context-based. Resource-based power is “associated with partners’ contribution of strategic resources and expertise to the IJV”; context-based bargaining power mainly associated “with the alternatives available to each partner during the partner selection or negotiation stage and the perceived strategic importance of the IJV to each parent” (Ren et al., 2009). However, research, which we discuss previously, is often about resource-based bargaining power. The differentiation of bargaining power types may be fruitful for future research because, as it has been documented by Ren et al. (2009), the effect of the context-based may countervail the resource-based bargaining power, or otherwise.

*Leaning and experience*

Knowledge is a critical resource, but access to specific knowledge is costly, especially in emerging markets. Additionally, valuable knowledge in general exists in a tacit form that raises difficulty in acquiring it (Nam 2011). In general IJVs are associated with “a window on their partners' broad capabilities” (Inkpen 1996). Learning is a central aspect of IJV acquisition by one of the partners. Specifically, collaboration within IJVs provides opportunities for inter-partner learning (Tong & Li 2013): the partners increase their understanding of each others’ complementary contributions, competitive strategies, resources and capabilities, their strengths and weaknesses, organizational culture, and strategic objectives (Inkpen & Currall 2004).

As we discussed previously, several authors have found that as knowledge and know-how are acquired from the partner, the dependence of this partners on the other is reduced and the likelihood of IJV acquisition by such partner increases (Cuypers & Martin 2007; Steensma et al. 2008; Mata & Portugal 2015). However, other authors (Hennart et al. 1999; Habib & Mella-Barral 2007; Kumar 2010a) have found no evidence of this perspective between the IJV partners. Additionally, contrary to the expectation of the learning perspective, Chang et al. (2013) have found that older IJVs are less likely to be acquired by one of the partners. More specifically, Yang et al. (2011) have examined the moderating role of network enbeddedness on the relationship between learning and IJV acquisition by one of the partners. However, IJVs’ partners learn at different rates (Hamel 1991). Partner that learn faster may better exploit the learning potential in an IJV to their advantage, and therefore are more likely acquire the other’s partner equity stake (Tong & Li 2013; Iriyama & Madhavan 2014). As partner’s learning capabilities develop from its prior IJV experience, as the partner with greater prior IJV experience is more likely acquire the venture (Tong & Li 2013).

*Uncertainty*

Research on uncertainty has focused on different factors of uncertainty and investigated how these factors influences on IJV acquisition by one of the partners (Cuypers & Martin 2010). Unfortunately, researchers differ substantially in their findings with regard to the link of uncertainty and IJV acquisition by one of the partners. For example, Kogut (1991) demonstrated a significant impact of demand uncertainty on propensity of IJV acquisition by one of the partners. Specifically, Iriyama and Madhavan (2014) have found that prior partner experience moderates the relationship between demand uncertainty and propensity of IJV acquisition by a foreign partner. Researchers (Iriyama & Madhavan 2014; Cuypers & Martin 2010) have found that high exchange rate risk results in IJV acquisition by a foreign partner. Folta and Miller (2002) have found that low market uncertainty is associated with high propensity of IJV acquisition by a foreign partner. According to Puck et al. (2009) the low political and social uncertainty also leads to higher likelihood of IJV acquisition by foreign partner. On the contrary, Cuypers and Martin (2010) have found that high political and economic uncertainty corresponds with the high propensity of IJV acquisition by one of the partners. While Tong and Li (2013) have founded no any significant effect of political uncertainty on this subject. Additionally, Cuypers & Martin (2010) demonstrated that cultural uncertainty and uncertainty about partner’s capabilities have no significant effect on IJV acquisition by one of the partners. On the contrary, Chi and Seth (2009) have found not only significant effect, but also demonstrated the moderating effect of bargaining costs on the relationship between uncertainty about partner’s capabilities and IJV acquisition by one of the partners.

*IJV Performance*

The conceptualization of IJV performance and its determinants remains an often-debated issue in IJV research – for literature review on IJV performance (see Ren et al. 2009). Research on IJV acquisition by one of the partners lacks definitive answer on the relationship between IJV performance and IJV acquisition by one of the partners. Some scholars associated IJV acquisition by one of the partners with a failure of another partner, while others documented that IJV may be acquired by one of the partners because of successfully accomplished initial objectives of an IJV. There are only few studies which examined the relationship between IJV performance and IJV acquisition by one of the partners. Unfortunately, they differ in their findings with regard to this issue. For example, Steensma et al. (2008) have found that high IJV performance leads to IJV acquisition by foreign partner. On the contrary, Chang et al. (2013) documented that high IJV performance decreases the propensity of foreign partner to acquire the IJV’s stake. Future research is encouraged to continue this path to examine the relationship between IJV performance and IJV acquisition by one of the partners.

1. **Future Directions for Research**

This review identified several areas of future research for scholars interested in IJV acquisition by a foreign or local partner. Most important, new theoretical perspectives such as resource-based view can help to develop the field. For example, with the exception of articles (Chi & Seth 2009; Cuypers & Martin, 2010; Iriyama & Madhavan 2014; Num, 2011), application of resource-based view to the issue of IJV acquisition by one of the partners appears to be limited. The accumulated knowledge about how firms’ resources and capabilities could be developed and influence the decision of IJV acquisition by one of the partners, and the combination of the resource-based view with other perspectives such as transaction cost or real option may be fruitful for the future research of IJV acquisition by one of the partners.

Great progress has been made in looking at IJV acquisition by foreign partner. For example, Chi and Seth (2009) argued that “we assume that it is economically infeasible for the local firm to acquire the MNE (e.g., owing to its lack of expertise in managing a much larger and more diversified company)”. Although, Iriyama and Madhavan (2014) noted that “the local partner may simply be reluctant to proactively acquire equity stakes from the MNE counterpart”. However, examination of motives of IJV acquisition by a local partner will help to identify new explanations for this phenomenon, especially in emerging markets.

Another area for future research is intersection of shifts in ownership structure, control and bargaining power and the decision of IJV acquisition by one of the partners. As researchers differ substantially in their findings with regard to the links of ownership structure, control and bargaining power and IJV acquisition by one of the partners, there are opportunities for scholars to further examine these influences. How do different types of bargaining power of each partner affect the decision of IJV acquisition by one of the partners? What resources and capabilities do both partners bring the IJV that might shape of ownership structure, control and bargaining power changes, and might influence the direction and timing of IJV acquisition by one of the partners?

Researchers lack definitive answer on the relationship between IJV performance and IJV acquisition by one of the partners. Sometimes firms are unprepared when they form an IJV in a new country, resulting in negative IJV performance, but continuing an IJV or acquiring the partner’s stake in an IJV. In a contrast, sometimes firms have a positive IJV performance, but they are deciding to acquire the IJV. Investigating alternative motives for IJV formation and IJV acquisition by one of the partners also holds the potential for bringing new insights into the body of literature. In-depth interviews with executives of IJVs may improve previous knowledge of IJV acquisition by one of the partners.

This review indicates that researchers differ substantially in their findings with regard to the link of uncertainty and IJV acquisition by one of the partners. Future research might be enhanced by incorporating more extensive longitudinal studies. The relatively long history of IJV activities by MNEs in many countries both in developed and developing countries sets advantages for longitudinal studies. Another future research direction involves finding moderators between uncertainty factors and the decision on IJV acquisition by one of the partners. For example, Iriyama and Madhavan (2014) have found that prior partner experience moderates the relationship between demand uncertainty and propensity of IJV acquisition by a foreign partner. In sum, this review on IJV acquisition by one of the partners provides several contributions. First, the authors systematically examined the theoretical foundation of IJV acquisition by one of the partners that has been covered the past 15 years, such as transaction costs, real option, bargaining theory and learning theory. Additionally, this review has found the limited application of resource-based view on IJV acquisition by one of the partners. Second, the authors identified eight determinants and developed a framework of research on IJV acquisition by one of the partners. Third, the authors provided several opportunities for future research of IJV acquisition by one of the partners. While research has greatly enhanced our understanding of IJV acquisition by one of the partners; however, there are still several often-debated issues on this field. The authors expect that further examination and understanding of IJV acquisition by foreign or local partner, with sufficient depth of longitudinal empirical research and via the development of more complex theoretical models will advance the understanding of this phenomenon.

**Research has been conducted with financial support from SPSU grant (project No. 16.23.1841.2015)**

**References**

Бухвалов, А.В., 2004а. Реальные опционы в менеджменте: введение в проблему. Российский журнал менеджмента. 1, 3-32.

Бухвалов, А.В., 2004б. Реальные опционы в менеджменте: классификация и приложения. Российский журнал менеджмента. 2, 27-56.

Abramkov, A. & Panibratov, A., 2012. Joint Venture Strategy For Emerging Economy: Evidence From Russian Energy Sector. Organizations and Markets in Emerging Economies, 3(2), pp.56–79.

Athreye, S., Kale, D. & Ramani, S. V., 2009. Experimentation with strategy and the evolution of dynamic capability in the Indian pharmaceutical sector. Industrial and Corporate Change, 18(4), pp.729–759.

Banerjee, S., & Mukherjee, A. 2010. Joint venture instability in developing countries under entry. International Review of Economics & Finance, 19(4), pp.603-614.

Beamish, P.W. & Lupton, N.C., 2009. Managing Joint Ventures. Academy of Management Perspectives, 23(2), pp.75–94.

Bleeke, J. & Ernst, D., 1995. Is Your Strategic Alliance Really a Sale? Harvard Business Review, 73(1), pp.97–105.

Bleeke, J. & Ernst, D., 1991. The Way to Win in Cross-Border Alliances. Harvard Business Review, 69(6), pp.127–135.

Blodgett, L.L., 1992. Research notes and communications factors in the instability of international joint ventures: An event history analysis. Strategic Management Journal, 13(6), pp.475–481.

Brouthers, K.D. & Bamossy, G.J., 2006. Post-Formation Processes in Eastern and Western European Joint Ventures. Journal of Management Studies, 43(2), pp.203–229.

Chang, S.-J., Chung, J. & Moon, J.J., 2013. When do wholly owned subsidiaries perform better than joint ventures? Strategic Management Journal, 34(3), pp.317–337.

Chen, S.-F.S. & Hennart, J.-F., 2004. A hostage theory of joint ventures: why do Japanese investors choose partial over full acquisitions to enter the United States? Journal of Business Research, 57(10), pp.1126–1134.

Chi, T., 2000. Option to Acquire or Divest a Joint Venture. Strategic Management Journal, 21(6), pp.665–687.

Chi, T. & McGuire, D.J., 1996. Collaborative ventures and value of learning: integrating the transaction cost and strategic option perspective on the choice of market entry modes. Journal of International Business Studies, 27(2), pp.285–307.

Chi, T. & Seth, A., 2009. A dynamic model of the choice of mode for exploiting complementary capabilities. Journal of International Business Studies, 40(3), pp.365–387.

China Deals: Expectations, pitfalls and success factors of Sino-foreign business partnerships in China. 2015. Report. PricewaterhouseCoopers. http:// www.pwc.co.uk

Chung, C.C. & Beamish, P.W., 2010. The Trap of Continual Ownership Change in International Equity Joint Ventures. Organization Science, 21(5), pp.995–1015.

Contractor, F. & Reuer, J., 2014. Structuring and Governing Alliances: New Directions for Research. Global Strategy Journal, 4(4), pp.241–256.

Cui, A.S., Calantone, R.J. & Griffith, D.A., 2011. Strategic change and termination on interfirm partnerships. Strategic Management Journal, 32(4), pp.402–423.

Cui, A.S. & Kumar, M.V.V.S., 2012. Termination of related and unrelated joint ventures: A contingency approach. Journal of Business Research, 65(8), pp.1202–1208.

Cuypers, I.R. & Martin, X., 2010. What makes and what does not make a real option? A study of equity shares in international joint ventures. Journal of International Business Studies, 41(1), pp.47–69.

Cuypers, I.R.P. & Martin, X., 2007. Joint Ventures and Real Options: An Integrative Perspective. In Advancies in Strategic Management (Volume 24). pp. 103–144.

Dhanaraj, C. & Beamish, P.W., 2004. Effect of Equity Ownership on the Survival of International Joint Ventures. Strategic Management Journal, 25(3), pp.295–305.

Dyer, J.H., Kale, P. & Singh, H., 2004. When to Ally & When to Acquire. Harvard Business Review, 82(7/8), pp.108–115.

Ernst, D. & Bamford, J., 2005. Your alliances are too stable. Harvard Business Review, 83(6), pp.133–141.

Fang, E. & Zou, S., 2010. The effects of absorptive and joint learning on the instability of international joint ventures in emerging economies. Journal of International Business Studies, 41(5), pp.906–924.

Folta, T.B. & Miller, K.D., 2002. Real Options in Equity Partnerships. Strategic Management Journal, 23(1), pp.77–88.

Franko, L.C., 1971. Joint Venture Survival in Multinational Corporations, New York: Praeger.

Gulati, R., Sytch, M. & Mehrotra, P., 2008. Breaking Up is Never Easy: Planning for Exit in a Strategic Alliances. California Management Review, 50(4), pp.147–163.

Habib, M. a. & Mella-Barral, P., 2007. The role of knowhow acquisition in the formation and duration of joint ventures. Review of Financial Studies, 20(1), pp.189–233.

Hamel, G., 1991. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. Strategic Management Journal, 12(1), pp.83–103.

Hek, P. A., & Mukherjee, A. 2011. Joint venture buy-outs under uncertainty. The Journal of Industrial Economics, 59(1), pp.155-176.

Hennart, J.-F., Dong-Jae Kim & Ming Zeng, 1998. The Impact of Joint Venture Status on the Longevity of Japanese Stakes in U.S. Manufacturing Affiliates. Organization Science, 9(3), pp.382–395.

Hennart, J.-F., Roehl, T. & Zietlow, D.S., 1999. “Trojan Horse” or “Workhorse”? The evolution of U.S.-Japanese joint ventures in the United States. Strategic Management Journal, 20(1), p.15.

Ichii, S., Hattori, S. & Michael, D., 2012. How to Win in Emerging Markets : Lessons from Japan. Harvard Business Review, 90(5), pp.126–130.

Inkpen, A.C., 1996. Creating knowledge through collaboration. California Management Review, 39(1), pp.123–141.

Inkpen, A.C. & Beamish, P.W., 1997. Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. Academy of Management Review, 22(1), pp.177–202.

Inkpen, A.C. & Currall, S.C., 2004. The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures. Organization Science, 15(5), pp.586–599.

Iriyama, A. & Madhavan, R., 2014. Post-Formation Inter-Partner Equity Transfers in International Joint Ventures: The Role of Experience. Global Strategy Journal, 4(4), pp.331–348.

Iriyama, A., Shi, W. (Stone) & Prescott, J.E., 2014. Frequency and directional reversal of equity ownership change in international joint ventures. Asia Pacific Journal of Management, 31(1), pp.215–243.

Isidor, R. et al., 2015. The impact of structural and attitudinal antecedents on the instability of international joint ventures: The mediating role of asymmetrical changes in commitment. International Business Review, 24(2), pp.298–310.

Joint Venture: A tool for growth during an economic downturn. 2010. Survey report. KPMG. http://www.kpmg.com

Kale, P. & Anand, J., 2006. The decline of emerging economy joint ventures: The case of India. California Management Review, 48(3), pp.61–76.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. & Rugelsjoen, B., 2010. Managing Alliances with the Balanced Scorecard. Harvard Business Review, 88(1/2), pp.114–120.

Kogut, B., 1991. Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire. Management Science, 37(1), pp.19–33.

Kumar, M.V.S., 2010. Are join ventures positive sum games? The relative effects of coorerative and noncooperative behavior. Strategic Management Journal, 32(1), pp.32–54.

Kumar, M.V.S., 2010. Differential Gains Between Partners in Joint Ventures: Role of Resource Appropriation and Private Benefits. Organization Science, 21(1), pp.232–248.

Kumar, M.V.S., 2005. The value from acquiring and divesting a joint venture: A real options approach. Strategic Management Journal, 26(4), pp.321–331.

Kumar, R., 2014. Managing Ambiguity in Strategic Alliances. California Management Review, 56(4), pp.82–103.

Lu, J.W. & Ma, X., 2008. The Contingent Value of Local Partners’ Business Group Affiliations. Academy of Management Journal, 51(2), pp.295–314.

Lukas, E. 2007. Dynamic market entry and the value of flexibility in transitional international joint ventures. Review of Financial Economics, 16(1), pp.91-110.

Lukas, E. 2013. Modeling the transitional dynamics of international joint venture policies: An option pricing approach. International Review of Economics & Finance, 27(1), pp.21-36.

Makino, S. et al., 2007. Intended and unintended termination of international joint ventures. Strategic Management Journal, 28(11), pp.1113–1132.

del Mar Benavides-Espinosa, M. & Ribeiro-Soriano, D., 2014. Cooperative learning in creating and managing joint ventures. Journal of Business Research, 67(4), pp.648–655.

Marjit, S., & Chowdhury, P. R. 2004. Asymmetric capacity costs and joint venture buy-outs. Journal of Economic Behavior & Organization, 54(3), pp.425-438.

Mata, J. & Portugal, P., 2015. The termination of international joint ventures: Closure and acquisition by domestic and foreign partners. International Business Review, 24(4), pp.677–689.

van der Meer-Kooistra, J. & Kamminga, P.E., 2015. Joint venture dynamics : The effects of decisions made within a parent company and the role of joint venture management control. Management Accounting Research, 26(1), pp.23–39.

Merchant, H., 2014. Configurations of Governance Structure, Generic Strategy, and Firm Size: Opening the Black Box of Value Creation In International Joint Ventures. Global Strategy Journal, 4(4), pp.292–309.

Merchant, H. & Schendel, D., 2000. How do international joint ventures create shareholder value? Strategic Management Journal, 21(7), pp.723–737.

Nam, K.-M.K.-M., 2011. Learning through the international joint venture: lessons from the experience of China’s automotive sector. Industrial and Corporate Change, 20(3), pp.855–907.

Nemeth, A. & Nippa, M., 2013. Rigor and Relevance of IJV Exit Research. Management International Review (MIR), 53(3), pp.449–475.

Park, S.H. & Russo, M.R., 1996. When competition eclipses cooperation: an event hystory analysis of joint venture failure. Management Science, 42(6), pp.875–890.

Park, S.H. & Ungson, G.R., 1997. The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivationon joint venture dissolution. Academy of Management Journal, 40(2), pp.279–307.

Pearce, R.J., 1997. Toward Understanding Joint Venture Performance and Survival: A Bargaining and Influence Approach to Transaction Cost Theory. The Academy of Management Review, 22(1), pp.203–225.

Polidoro, F., Ahuja, G. & Mitchell, W., 2011. When the social structure overshadows competitive incentives: The effects of network embeddedness on joint venture dissolution. Academy of Management Journal, 54(1), pp.203–223.

Preffer, J. & Nowak, P., 1976. Joint Ventures and Interorganizational Interdependence. Administrative Science Quarterly, 21, pp.315–339.

Puck, J.F., Holtbrügge, D. & Mohr, A.T., 2009. Beyond entry mode choice: Explaining the conversion of joint ventures into wholly owned subsidiaries in the People’s Republic of China. Journal of International Business Studies, 40(3), pp.388–404.

Ren, H., Gray, B. & Kim, K., 2009. Performance of International Joint Ventures: What Factors Really Make a Difference and How? Journal of Management, 35(3), pp.805–832.

Reuer, J.J., 2002. Incremental Corporate Reconfiguration through International Joint Venture Buyouts and Selloffs. Management International Review, 42(3), pp.237–260.

Reuer, J.J., 2000. Parent Firm Performance across International Joint Venture Life-Cycle Stages. Journal of International Business Studies, 31(1), pp.1–20.

Reuer, J.J. & Tong, T.W., 2005. Real Options in International Joint Ventures. Journal of Management, 31(3), pp.403–423.

Rinaudo, E. K. & Uhlaner R. 2014. Joint ventures on the rise. Business functions. McKinsey&Company. http://www.mckinsey.com

Sinha, U. B. 2008. International joint venture: Buy-out and subsidiary. Journal of Economic Behavior & Organization, 65(3), pp.734-756.

Sinha, U. B. 2001. International joint venture, licensing and buy-out under asymmetric information. Journal of Development Economics, 66(1), pp.127-151.

Steensma, H.K. et al., 2008. The evolution and internalization of international joint ventures in a transitioning economy. Journal of International Business Studies, 39(3), pp.491–507.

Tong, T.W. & Li, S., 2013. The assignment of call option rights between partners in international joint ventures. Strategic Management Journal, 34(10), pp.1232–1243.

Tong, T.W., Peng, M.W. & Reuer, J.J., 2008. International joint ventures and the value of growth options. Academy of Management Journal, 51(5), pp.1014–1029.

Yan, A. & Gray, B., 1994. Bargaining power, management control, and performance in United States–China joint ventures: A comparative case study. Academy of Management Journal, 37(6), pp.1478–1517.

Yang, H., Lin, Z.J. & Peng, M.W., 2011. Behind acquisitions of alliance partners: Exploratory learning and network embeddedness. Academy of Management Journal, 54(5), pp.1069–1080.

Zeng, M. & Yan, A., 1999. International Joint Venture Instability: A Critique of Previous Research, A Reconceptualization, and Directions for Future Research. Journal of International Business Studies, 30(2), pp.397–414.

Российский журнал менеджмента

Том 13, № 2, 2015. С. 149–170

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

А. В. Бухвалов, О.А. Алексеева

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

**Ключевые слова:** стратегии международных компаний, глобализация, развивающиеся

рынки, кейсы, Россия, США, Китай, Финляндия.

**Введение**

Проблематика интернационализации компаний является феноменом, неизменно привлекающим внимание исследователей в области менеджмента[[10]](#footnote-10). В последнее десятилетие акцент во многом сместился с рассмотрения выгод и рисков интернационализации как таковой на изучение стратегий международных компаний, действующих на глобальном рынке. Индустриальное общество в международном аспекте характеризовалось концентрацией промышленного производства в развитых странах с переносом разработки естественных ресурсов в менее развитые страны (прежде всего в сфере сельского хозяйства и добычи полезных ископаемых). Глобализация характеризуется совершенно другим акцентом, связанным, в частности, с развитием экономики знаний и менеджментом знаний. Это предполагает, что в развитых странах сосредотачивается создание новых знаний и предоставление высокотехнологичных сервисов, а производство как таковое выносится в менее развитые страны. Следует отметить, что термин «менее развитые страны» (less developed countries) был введен в 1970-е гг. и затем заменена «развивающиеся рынки» (emerging markets). В русскоязычной литературе подробный анализ развития и содержания данных понятий представлен в статье [Алканова,Смирнова, 2014].

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

Мы будем трактовать феномен глобализации *как «отсутствие» экономических национальных границ, что предполагает высокую мобильность производства и технологий, трудовых ресурсов и знаний, капитала во всех его формах*. Глобализация предполагает снижение экономических и культурных барьеров между странами, низкие трансакционные издержки при пересечении национальных границ, а также определенную совместимость экономических и общественных институтов различных стран [Arndt, 1997; Buckley, Ghauri, 2004; Samuelson, 2004; Demirdjian, 2005; Dunning, Narula, 2010]. Международные компании являются своего рода отражением процесса глобализации, так как они одновременно вовлечены в операции на иностранных и национальных рынках, выступают проводниками изменений, а также «мостами» для международных инвестиций [Eden, Lenway, 2001]. В настоящей статье рассматриваются некоторые практики реализации стратегий международных компаний (IBM, Lenovo и Valio) на рынках России и Китая в контексте глобализации. Из возможных реализаций кейс-метода мы выбрали метод использования всего комплекса открытых материалов (академические статьи, СМИ, Интернет, отчеты компаний и пр.). Такой подход позволяет использовать и критически осмыслить огромный объем данных на значительном временном горизонте, что трудно ожидать при использовании методов, связанных с заполнением единообразных вопросников или интервью.

**1. Некоторые особенности функционирования компаний в глобализирующемся мире**

Глобализация выступает в роли своеобразной институциональной среды международных компаний, которая характеризуется высокой неопределенностью и рисками. Несмотря на то что глобализация является непрерывным процессом, она имеет немонотонный и неравномерный характер распространения [Krugman, Venables, 1995]. Многие компании из развивающихся стран, таких как Китай, Индия и Тайвань, занимают активную позицию в глобальных цепочках создания ценности в высокотехнологичных секторах экономики. Например, в Китае компания Foxconn является одним из ярчайших примеров данного процесса.

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

В то же время деформация соотношения между рынками труда и капитала, типичная в условиях глобализации, проявилась в случае компании Foxconn в полной мере. Речь идет о несоблюдении со стороны Foxconn во взаимоотношениях с работниками в Китае существующих в США стандартов трудовых отношений[[11]](#footnote-11), даже с учетом многочисленных усилий со стороны компании Apple (подр. см.: [Ngai, Chan, 2012]). Несмотря на значительное внимание общественности к данной проблеме, компания Apple не только не пострадала от снижения спроса на продукцию на глобальном уровне, но и продолжает пользоваться большой лояльностью и среди потребителей в Китае (см.: [Two faces of Apple, 2012]).

В статье [Бакли, 2008] отмечается, что глобализация может быть рассмотрена как конфликт между рынками и управлением. По мнению П. Бакли, рынки (финансовые рынки, рынки товаров и услуг, рынки труда) различаются скоростью развития в направлении глобальной интеграции.

Наиболее интегрированными на международном уровне рынками являются финансовые рынки. Однако и на них факторы местоположения и несовершенства рынка все еще играют значительную роль (см., напр.: [Бухвалов, 2010; Перминов, 2014]). Как показывает вышеописанный пример, наименее интегрированными на международном уровне и наиболее разделенными на национальном уровне остаются рынки труда.

Признавая, что глобализация является долгосрочной тенденцией развития мировой экономики, исследователи выражают некоторую обеспокоенность относительно ее влияния на социально-экономические процессы. Так, выдающийся экономист Дж. Стиглиц высказывает критику в адрес ускоряющейся глобализации, однако практика показывает, что у большинства международных компаний наблюдается чрезмерная вера в глобализацию (см.: [Стиглиц, 2003]). Она связана с тем, что нередко международные компании слишком сильно полагаются на эффекты от глобализации и формируют свои стратегии на основе предположения, что в будущем будет поступательным образом продолжаться открытие национальных рынков, углубляться свободное движение капитала и дальнейшая международная кооперация [Allen, Raynor, 2004]. Однако практика показывает, что глобальное окружение компании становится все более и более непредсказуемым и неопределенным за счет возникновения международных конфликтов, повышения уровня протекционизма и национализма [Chen, 2009]. Это заставляет международные компании пересматривать свои стратегии и адаптировать их под происходящие изменения. Исследователи отмечают, что сегодняшняя глобализация порождает высокую волатильность бизнес‑среды, так как экономическое или политическое потрясение в одной стране или регионе незамедлительно охватывает остальные страны и регионы [Hällsten, Korpi, Tahlin, 2010].

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

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

Вначале главным сравнительным преимуществом Китая явились огромные и дешевые трудовые ресурсы, которые характеризовались дисциплинированностью, трудолюбием и быстрой обучаемостью. Осознавая проблемы и трудности развития национальной экономики, китайское правительство стремилось использовать все положительные аспекты глобализации. При этом специализация осуществлялась поначалу на трудоемких низкотехнологичных производствах, с монотонным и однообразным трудом.

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

Также к настоящему времени в Китае появилось большое количество «китайских» инновационных брендов. Если в начале 1990-х гг. китайская продукция поставлялась на зарубежные рынки как небрендированная (noname), то сейчас прежде всего в области бытовой электроники имеется значительное количество китайских компаний, выступающих под собственным брендом. В данном случае речь идет о положительном вкладе глобализации на уров- не компаний. В результате появились независимые компании, активно и успешно эксплуатирующие те производственные и инновационные знания, которые были получены в рамках производственного аутсорсинга со стороны ведущих производителей из развитых стран. В частности, можно отметить китайские автомобильные марки, такие как Chery, Lifan, Geely. Это свидетельствует о том, что глобализация приносит знания и умения, по крайней мере для серийного и массового производства. По существу, развивающиеся страны могут получить их относительно бесплатно, только за счет участия в международном разделении труда. Это наблюдение является принципиальным для российских компаний, которые в настоящее время недостаточно вовлечены в данный тренд. Представляется, что беда многих российских предпринимателей заключается в том, что они с самого начала хотят участвовать в уникальных проектах, тогда как реальные знания можно получить, только работая над реализацией рутинных проектов, технологии которых не столь строго защищены международным авторским правом.

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

**2. Стратегии IBM и Lenovo в Китае: история успеха**

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

В начале 1990-х гг. Legend Group являлась крупнейшей компанией – производителем компьютеров и компьютерной техники среди остальных национальных компаний, однако испытывала значительное давление со стороны таких компаний, как Dell, IBM и Compaq, которые тоже имели значительные доли на китайском рынке. В 1992 г. тарифы на импорт компьютеров и компьютерной техники в Китай были снижены, а также упразднены квоты. В этой ситуации зарубежные производители компьютеров и компьютерной техники обладали однозначным преимуществом перед Legend Group за счет экономии от масштаба. В результате многие китайские компании – производители компьютеров и компьютерной техники, в том числе и Legend Group, становились центрами продаж и дистрибуции американских и японских производителей, при этом значительно теряя долю рынка персональных компьютеров (ПК) на китайском рынке. Именно в данный период Legend Group приняла верное стратегическое решение.

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

В этот же период китайское правительство запретило иностранным компаниям осуществлять сбыт и продажу товаров и услуг напрямую, они были обязаны пользоваться услугами национальных китайских компаний для данных целей. В 1980–1990-е гг. Legend Group являлась центром продаж, сбыта и сервиса для компаний HP, Apple, Toshiba, Canon, Sun и IBM. Получая основной доход от продажи товаров и услуг иностранных производителей, Legend Group одновременно запустила собственный бренд в Китае и за достаточно короткое время, к 1999 г., стала крупнейшим национальным брендом в области производства компьютеров и компьютерной техники, обладая 20% китайского рынка [Ahrens, Zhou, 2013]. Еще в 1988 г. компания Legend Group успешно разработала устройство ввода данных для ПК на китайском языке, а в 1990 г. выпустила первый собственный компьютер. К 1993 г. компания создала собственную дистрибьюторскую сеть в Китае “Legend 1+1”, оказывая услуги по аутсорсингу продаж, сбыта и сервиса на китайском рынке крупнейшим мировым производителям бытовой электроники [Lenovo and IBM..., 2005a].

В 1994 г. Legend Group прошла IPO [Lenovo. Company History]. В 1996 г. компания вышла на рынок Китая с ноутбуками под брендом Legend, а в 1997 г. выпустила собственные лазерные принтеры. В 2000 г. Legend Group вошла в список 10 крупней- ших производителей ПК в мире (см.: [Lenovo. Company History]). Отношения IBM и Legend Group имели долгую историю развития. В 1980-х гг. компания IBM расширила свой бизнес за счет НИОКР и производства персональных компьютеров, программного обеспечения для ПК, серверов и системных блоков. Первым шагом для успешных отношений IBM и Legend Group стала поставка печатных плат для IBM, позволившая адаптировать ПК IBM для китайского потребителя [The man who..., 2004]. В 1992 г. IBM вышла на рынок Китая, создав собственное производственное подразделение IBM China. В 1994 г. IBM объединила данное подразделение в совместное производственное предприятие с китайской компанией Great Wall Group (см.: [History of IBM...]). Однако данное совместное предприятие не имело коммерческого успеха. Взаимодействие между IBM и Legend Group успешно развивалось: в 2001 г. компании заключили соглашение, по которому Legend получала права на использование программного обеспечения по распознаванию речи для ПК (см.: [IBM Extends..., 2001]).

В то же время, с середины 1990-х гг., под руководством Луиса Герстенера (Louis Gerstner), а затем Сэма Палмисано (Sam Palmisano) IBM пересмотрела свою стратегию и решила сфокусироваться на двух направлениях (см.: [IBM Annual Report..., 1996, p. 32]): на разработке программного обеспечения и создании интегрированных информационных сервисных систем для корпоративных клиентов, позволяющих осуществлять глобальное управление всеми операциями компаний, обеспечение их инновационного развития и роста. С 1995 г. IBM проводила трансформацию бизнеса, ежегодно повышая долю программного обеспечения и информационных сервисных систем для корпоративных клиентов (подр. см.: [IBM Strategy..., 2001]).

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

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

В рамках этой стратегии развития в 2004 г. IBM приняла решение о продаже бизнеса ПК компании Legend Group, которая к этому моменту являлась крупнейшим производителем компьютеров в Китае. В свою очередь, к 2003 г. Legend Group ощутила, что внутренний рынок Китая ограничен по причине низких доходов населения, и поэтому поставила перед собой новую цель – глобализацию деятельности компании. Глобальный рынок персональных компьютеров на тот момент оценивался в 200 млрд долл., что расценивалось Legend Group как источник огромного потенциала. Компания определила для себя две возможности для роста (cм.: [Liu, 2007]):

• постепенное проникновение на иностранные рынки;

• проведение сделки по слиянию и поглощению (M&A).

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

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

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

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

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

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

В-третьих, в компании Lenovo дополнительно к фиксированной ставке оплаты труда была введена система бонусов для сотрудников. В 2004 г. сделка между IBM и Lenovo была успешно заключена. К 2005 г. годовой оборот компании составил более 13 млрд долл., а число сотрудников достигло 19 тыс. человек.

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

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



*Рис. 1.* Стратегия интернационализации компании Lenovo

**3. Стратегия IBM в России: история неудачи**

Одним из примеров неудачной попытки создания совместного производства на развивающемся рынке является инвестирова ние компании IBM в России в 1990-е гг.[[12]](#footnote-12) Данный кейс рассмотрен на основе публикации исследователей Калифорнийского университета в Беркли [Кастельс, Киселева, 2001], статьи [Bruton, Samiee, 1998], а также открытых источников СМИ. Как было отмечено ранее, в 1990 гг. компания IBM пересмотрела свою стратегию и решила сфокусироваться на двух направлениях: программном обеспечении и услугах по информационному и техническому обеспечению корпоративных клиентов.

В результате IBM рассматривала варианты передачи своего бизнеса персональных компьютеров. Кроме того, IBM активно присутствовала на российском рынке с 1970-х гг., однако не имела собственных производственных мощностей в России [Bruton, Samiee, 1998]. В 1993 г. IBM создала совместное предприятие с российской компанией «Квант», которая в прошлом являлась предприятием, производившим военную электронику. Данная компания входит в «куст» предприятий электроники и профильных исследовательских организаций, расположенных в подмосковном городе Зеленограде. Как в советское время, так и сейчас эти предприятия относятся к военно-промышленному комплексу, занимая лидирующее положение в области электроники в России и имея многочисленные международные контакты. В основном речь идет о предприятиях B2B-сектора. К числу крупнейших относятся ОАО «Ситроникс» (основано в 1997 г.; сейчас принадлежит ОАО «АФК Система» через дочернюю компанию ОАО «РТИ»), ЗАО «МЦСТ» (серия процессоров «Эльбрус»), ОАО «НИИМЭ и Микрон» (производитель интегральных схем) и др.

В мае 2015 г. было объявлено о предполагающемся начале выпуска серверов и рабочих станций на базе процессора «Эльбрус4С», что будет означать выход на B2C-рынок. Компании исторически связаны с ведущими профильными НИИ и техническими университетами (МФТИ, МИЭРА).

В 1993 г. «Квант» представлял собой предприятие, имевшее опыт производства советских ПК «ДВК», аналогичных DEC, и «Электроника», которые не были совме- стимы с IBM PC. Неудивительно, что в 1991 г. это производство прекратило свое существование. В 1992 г. на заводе была установлена японская сборочная линия стоимостью 100 млн долл. Целью создания совместного предприятия было производство 4 тыс. персональных компьютеров IBM PS/1 в месяц для продажи на российском рынке [Bruton, Samiee, 1998; Кастельс, Киселева, 2001]. Особенно важным аспектом проекта являлся тот факт, что IBM заключила договор с Правительством РФ об отмене налогов на компоненты для производства персональных компьютеров, которые она собиралась экспортировать в Россию. Для IBM экспорт компонентов был вынужденной мерой, так как в России на тот момент компания не смогла найти поставщиков данных компонентов необходимого качества (т. е. отсутствовала база для локализации производства). В 1995 г. в России было произведено около 1 млн компьютеров, причем на «Квант» приходилось 40% этого объема [Кастельс, Киселева, 2001].

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

Однако в 1994 г. в России был принят закон, вводивший налог на импортируемые детали. В результате «IBM-Kvant» оказалась в более проигрышной ситуации по сравнению, например, с экспортерами персональных компьютеров из Китая, которые, в свою очередь, не платили налог на ввоз готовых ПК [Кастельс, Киселева, 2001]. В 1996 г. IBM прекратила сборку персональных компьютеров в России. Это объявление последовало после длительных переговоров с руководством завода «Квант» в Зеленограде.

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

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

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

Компания «Квант» больше не пыталась наладить производство компьютеров (см.: [Почему «Квант»..., 2014]). В качестве некоторого оправдания для российской компании можно отметить, что независимо от истории с налогами начало 1990-х гг. было худшим периодом, с рекордными убытками, для компании IBM, а архитектура компьютеров IBM PS быстро сошла со сцены. По-видимому, эти обстоятельства не могли не повлиять на ситуацию с обеих сторон.

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

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

Очевидно, нужен подход, который был бы применим к отдельной фирме и учитывал российскую специфику. Представляется, что для этого есть любопытные идеи первого российского нобелевского лауреата И. П. Павлова, который, будучи физиологом, в нескольких своих публичных лекциях высказал ряд интересных (хотя и спорных) мыслей по социологии. Эти лекции сравнительно недавно стали доступны широкому читателю в полном виде после выхода в свет издания [Павлов, 1999]. Обычно выделяют три публичные лекции И. П. Павлова, которые были прочитаны им в Петрограде под общим названием «Об уме вообще и о русском в частности» весной 1918 г.: «Об уме вообще», «О русском уме» и «Основа культуры животных и человека». Добавим к ним также лекции «О самоубийствах», «Рефлекс цели» и «Рефлекс свободы». Это тот подход, который предлагается использовать для анализа предпринимательской ориентации[[13]](#footnote-13). Материал для этого прекрасно подготовлен: в [Павлов, 1999, с. 133–144] понятно сформулировано восемь «свойств общежизненного ума», вполне формализуемых для подготовки вопросника, а само изложение нарочито компаративистское – русский сравнивается с немцем или англосаксом. Определение же «общежизненного ума» как раз и подходит для кандидатов в топ-менеджеры [Павлов, 1999, с. 132]. Применение этих идей в целом выходит далеко за рамки данной статьи, посвященной, в частности, интерпретации причин фиаско российских производителей на рынке бытовой электроники. Рассмотрим этот вопрос более подробно. Павлов выделял в качестве исходного для ума *инстинкт* (или рефлекс) цели. К конечной цели следует идти через не- сколько этапов с более легкими, доступными целями. Достижение частичной цели – само стимул для дальнейшего пути. Каждая отдельная цель является препятствием, а препятствие «раздражает» и мотивирует активность [Павлов, 1999, с. 89]. В России надежды на мощное развитие бытовой электроники были связаны с конверсией военной электроники. Для успешности подобной конверсии необходимо было (точно так же, как в Китае) поставить ряд достижимых последовательных целей, не имея в виду производство совершенного, абсолютно инновационного продукта. Начинать следовало бы с аутсорсинга, обучения, имитации. Здесь можно упомянуть другое «свойство ума», которое имеет «неправильную» русскую специфику: то, что известно, — «скучно», этого не хочется делать [Павлов, 1999, с. 135]. В результате индивид остается с нереализованной мечтой: расхождение между делом и идеалом – дело скучно, а идеал – лишь предмет мечтаний [Павлов, 1999, с. 136]. Можно сказать, что здесь мы сталкиваемся с российской страновой спецификой, о которой, как о слабости, и говорил еще в начале XX в. великий И. П. Павлов.

На многочисленных российских интернет-форумах, посвященных информационным технологиям, постоянно высказывается неверная управленческая идея, технократически развивающая указанное выше заблуждение. Утверждается, что рынок бытовой электроники уже заполнен большими и опытными иностранными компаниями, которые не пустят на рынок небольшого российского производителя. Используются микроэкономические концепции типа экономии на масштабе, затрат на вход в отрасль, неопределенности спроса на продукт и пр. Однако микроэкономика – статическая в своей основе наука, а рынок живет в реальном времени. На инновационном рынке все время появляются новые продукты и технологии, которые не требуют революционных изменений и крупных инвестиций (и их можно придумать самостоятельно). Предпринимателям нужно быть готовыми и не упустить момент. По всей видимости, почти за 25 лет рыночной экономики России таких моментов были как минимум тысячи. Именно ими пользовались компании из Китая, Южной Кореи, Гонконга, Тайваня, Сингапура... Отметим еще один факт: в Китае ученые из Legend Group получили на развитие проекта 25 тыс. долл. от правительства. Фактически они отложили в сторону научную деятельность и стали управлять рядовым по началу проектом. В Зеленограде «Кванту» было выделено государством 100 млн долл., и нам ничего не известно об усилиях «Кванта» спасти проект. СМИ обвинили во всем государство, которое не предоставило помощи (очередных льгот). Представляется, что в целом это типичная ситуация для конверсионных проектов.

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

**4. Стратегия Valio в России: история локализации**

Еще одним примером того, с какими факторами неопределенности сталкиваются международные компании, являются санкции. Санкции воздвигают дополнительные (нерыночные) границы в глобальном мире. Необходимо отметить, что международные экономические санкции – это общая и неоднократно использовавшаяся практика взаимодействия между страна- ми. Экономические («негативные») санкции могут представлять бойкоты (запрет на импорт товаров из определенной страны или группы стран), эмбарго (запрет на экспорт) и финансовые санкции (запрет или временное приостановление кредитования или инвестирования в целевую страну или группу стран). Экономические санкции действительно способствуют увеличению неопределенности для международных компаний. Мы рассмотрим ситуацию, возникшую с международной деятельностью финской компании Valio, которая повлияла не только на российское подразделение ООО «Валио», но и на материнскую компанию и ее поставщиков.

*Описание компании Valio*

Финская продовольственная компания Valio – крупнейший производитель молочной продукции в Финляндии и концерн, который состоит из материнской компании Valio Ltd. (по-фински Valio Oy) и дочерних подразделений, расположенных в США, Китае, Швеции, странах Балтии и России. Valio Ltd. является частным акционерным обществом, которое принадлежит нескольким фермерским кооперативам – производителям молока[[14]](#footnote-14). Ассортимент компании насчитывает более 1,5 тыс. наименований, и более 400 наименований экспортируется в 67 стран мира (см.: [Концерн Valio]). Отличительной особенностью финской компании является то, что производ- ственные мощности Valio в основном располагаются в Финляндии, где компании принадлежит 15 заводов. Таким образом, около 90% поставляемой Valio в Россию продукции производилось в Финляндии (см.: [Производство Valio в России]). Сле дует отметить, что компания Valio выступает монополистом на рынке молочной продукции в Финляндии. По оценкам Банка Финляндии, в 2013 г. объем экспорта пищевой продукции из Финляндии в Россию составлял 283,4 млн евро, в том числе 242 млн евро (85,4%) приходилось на компанию Valio. Для Valio российский рынок был одним из главных рынков сбыта. В 2013 г. концерн направлял около 20% всей производимой продукции в Россию, что составляло около 49% ее экспорта [Valio Сommences..., 2014].

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

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

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

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

*Стратегия компании Valio после объявления санкций*

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

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

В декабре 2014 г. Valio расширила собственное производство на заводе в Ершово. Компания запустила вторую линию плавленых сыров Viola (см.: [На заводе Valio..., 2014]), а также приступила к производству сливочного масла Viola из российского молока (см.: [Valio начинает производство..., 2014]). В январе 2015 г. Valio заключила новое контрактное соглашение с Ehrmann и начала производство йогуртов, творога и творожных муссов на заводе Ehrmann в Раменском районе Московской области. Договор заключен сроком на несколько лет, однако детали контракта компании не разглашают. Как отмечает сама компания Valio, появление нового партнера вызвано невозможностью производства вышеперечисленной продукции на имеющихся у нее мощностях. Основными рынками сбыта компания определила Москву и Санкт-Петербург. Кроме того, было отмечено, что цены на сырое молоко из-за увеличившегося спроса в Московском регионе будут поддерживаться правительством региона через субсидии и компенсации (см.: [Valio локализуется..., 2015; Valio будет производить..., 2015]).

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

К марту 2015 г. концерн Valio изменил и маркетинговую политику, обновив сайт компании в России, а также выйдя в социальные сети. Кроме того, в это же время произошла смена генерального директора ООО «Валио» в России. Новым генеральным директором ООО «Валио» стал Рауль Лённстром, который обладает стажем работы в компании Valio более 30 лет. В 1990-е гг. он руководил подразделением «Технологии производства», а в 2000-е гг. развивал бизнес компании в Бельгии, Эстонии и США. Новое назначение представляется логичным шагом со стороны Valio, так как с 2006 г. Рауль Лённстром участвовал в строительстве и развитии завода Valio в Московской области (см.: [Valio меняет..., 2015]).

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

Для Valio ситуация с санкциями оказалась критической, так как практически вся продукция для России поставлялась посредством экспорта. Лишь незначительная часть выпускалась на территории России из российского сырья. В результате, по имеющимся данным, в 2014 г. чистые продажи Valio в России сократились на 31%, доля чистых продаж компании от зарубежных операций — на 9%, а экспорт в Россию сократился в 2014 г. до 37% по сравнению с 49% в 2013 г. (см. таблицу). Кейс компании Valio может послужить иллюстрацией того, с какими рисками, связанными с неравномерностью процесса глобализации, может столкнуться компания. Таким образом, компании необходимо найти способ быстрой адаптации своей стратегии под изменяющую среду.



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

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

*Таблица*

**Динамика основных показателей за 2014 г. Valio Group**

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

Пр и м е ч а н и е: на представленных данных резкое снижение незаметно из-за высоких показателей компании до августа 2014 г.

Ис т о ч и к: [Valio Annual Report 2014; Valio’s Difficult Year..., 2015; Valio Performance..., 2014].

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

Дополнительной иллюстрацией к данному кейсу может стать стратегия интернационализации французской сети гипермаркетов Auchan (Group Auchan SA). По данным годового отчета компании за 2014 г., сеть гипермаркетов Auchan представлена в 16 странах[[15]](#footnote-15), из них в 12 странах располагается более 880 гипермаркетов [Group Auchan. Annual...]. Французская сеть Auchan имеет многолетний опыт работы на зарубежных рынках (первым шагом было открытие гипермаркета под маркой Alcampo в Испании в 1981 г. (см.: [Group Auchan. Story]).

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

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

**Заключение**

В данной статье мы рассмотрели три кейса компаний IBM, Lenovo и Valio по реализации стратегий интернационализации на развивающихся рынках России и Китая, а также провели анализ роли глобализации в данном контексте и связанных с ней рисков. Следует согласиться с авторами [Dunning, Narula, 2010] в том, что необходимым условием успешной реализации стратегии международных компаний на развивающихся рынках является и формирование их иностранными подразделениями собственных управленческих, технологических и инновационных компетенций, которые должны быть отражением специфических характеристик страны – особенностей условий поставок, специфики спроса и страновой предпринимательской ориентации. Напомним, в определение предпринимательской ориентации обязательно входит проактивность управленческих решений компании, что в данном случае означает наличие достаточно гибкой стратегии (и соответствующих компетенций) для адаптации к возможным системным и глобальным изменениям.

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

**Литература**

Алканова О. Н., Смирнова М. М. 2014. Маркетинг на развивающихся рынках: подходы к определению и направления исследований. Российский журнал менеджмента 12 (1): 95–108.

Бакли П. Дж. 2008. Глобальная фабрика: новая концепция. Российский журнал менеджмента 6 (1): 135–154.

Богатырева К. А., Широкова Г. В. 2015. Предпринимательская ориентация: этапы становления и основные направления исследований. Российский журнал менеджмента 13 (1): 65–90.

Бухвалов А. В. 2009. От знаний к инновациям: логика развития современной компании. Рецензия на книгу: Мильнер Б. З. (ред.). Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями. М.: ИНФРА-М. 2009. Российский журнал менеджмента 7 (3): 139–148.

Бухвалов А. В. 2010. Корпоративные финансы как инструмент стратегического менеджмента. Российский журнал менеджмента 8 (3): 57–70.

Бухвалов А. В., Катькало В. С. 2012. От истоков исследований менеджмента к будущим парадигмам: анализ инновационных компаний. Российский журнал менеджмента 10 (4): 49–60.

Гурков И. Б., Коссов В. В., Моргунов Е. Б., Саидов З. Б. 2013. Инновационные практики российских производственных подразделений международных корпораций – факторы создания, отбора и рутинизации эффективных форм деятельности. Часть 2. Экономическая наука современной России (4): 76–93.

Кастельс М., Киселева Э. 2001. Россия в информационную эпоху. Мир России (3): 35–66.

Клейнер Г. Б. 2014. О повышении эффективности российских предприятий. Экономическая наука современной России 64 (1): 10–11.

Медведев А. Г. 2014. Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональный компаниях. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента». Павлов И. П. 1999. И. П. Павлов: pro et contra. СПб.: РХГИ.

Панибратов А. Ю., Сергеева А. А. 2013. Основы международной конкурентоспособности российских МНК из ИТ-сектора. Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент (4): 52–69.

Перминов С. Б. 2014. Глобальные тренды и уязвимость российской экономики: проблемы и методы анализа. Экономическая наука современной России 67 (2): 25–33.

Соколов Я. В. 2005. Особенности менталитета и его влияние на развитие рыночной экономики. В кн.: История предпринимательства в России: XIX – начало XX века. СПб.: Изд. дом СПбГУ. С. 300–321.

Стиглиц Дж. 2003. Глобализация: тревожные тенденции. Пер. с англ. М.: Национальный общественно-научный фонд.

Управление исследованиями и разработками в российских компаниях: Национальный доклад. 2011. М.: Ассоциация менеджеров.

Черенков В. И. 2008. От двух абстрактных моделей – к реальности глобальной фабрики. Российский журнал менеджмента 6 (1): 131–134.

Ahrens N., Zhou Y. 2013. China’s competitiveness: Myth, reality, and lessons for the United States and Japan. Case study: Lenovo. A Report of the CSIS Hills Program of Governance; 1–44.

Allen D., Raynor M. 2004. Preparing for a new global business environment: Divided and disorderly or integrated and harmonious? Journal of Business Strategy 25 (5): 16–25.

Arndt S. 1997. Globalization and the open economy. The North American Journal of Economics and Finance 8 (1): 71–79.

Bruton G., Samiee S. 1998. Anatomy of a failed high technology strategic alliance. Organizational Dynamics 27 (1): 51–64.

Buckley P., Ghauri P. 2004. Globalization, economic geography and the strategy of multinational enterprises. Journal of International Business Studies 35 (2): 81–98.

Caruso R. 2003. The impact of international economic sanctions on trade: An empirical analysis. Peace Economics, Peace Science and Public Policy 9 (2): 1–34.

Chen W. 2009. Business risks, business strategies, HRM and de-globalization. Asian Social Science 5 (1): 18–24.

Coming of Age: Asia’s Evolving R&D Landscape. 2012. Economist Intelligence Unit Report. http://www.economistinsights.com

Demirdjian Z. 2005. Differential perceptions of the dynamics of globalization: A survey study. Problems and Perspectives in Management 1 (1): 5–19.

Dunning D., Narula R. 2010. Multinational enterprises, development and globalization: Some clarifications and a research agenda. Oxford Development Studies 38 (3): 263–287.

Eden L., Lenway S. 2001. Introduction to the symposium multinationals: The Janus face of globalization. Journal of International Business Studies 32 (3): 383–400.

Hällsten M., Korpi T., Tahlin M. 2010. Globalization and uncertainty: Earnings volatility in sweden, 1985–2003. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society 49 (2): 165–189.

Innovated in China: New frontier for global R&D. 2013. China 360. KPMG. http:// www.kpmg.com

Kostova T., Roth K., Dacin T. 2008. Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. Academy of Management Review 33 (4): 994–1006.

Krugman P., Venables A. 1995. Globalization and the inequality of nations. Quarterly Journal of Economics 110 (4): 857–880.

Liu C. 2007. Lenovo: An example of globalization of Chinese enterprises. Journal of International Business Studies 38 (4): 573–577.

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

Ngai P., Chan J. 2012. Global capital, the state, and Chinese workers: The Foxconn experience. Modern China 38 (4): 383–410.

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

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

*Электронные ресурсы*

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

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

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

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

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

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

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

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

IBM в России. Последний иностранец. 1995. КоммерсантЪ (4 февраля) http://www.kommersant.ru/doc/101251 (дата обращения: 01.07.2015)

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

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

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

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

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

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

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

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

Group Auchan. Annual Report 2014. http://asp.zonesecure.net/v2/index.jsp?id=198/2213/55271&lng=en

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

History of IBM. 1994. https://www-03.ibm.com/ibm/history/history/year\_1994.html (дата обращения: 01.07.2015)

IBM Annual Report 1995. 1996. ftp://public.dhe.ibm.com/annualreport/1995/ibm1995.pdf (дата обращения: 03.07.2015)

IBM Annual Report 1998. ftp://public.dhe.ibm.com/annualreport/1998/ibm1998.pdf (дата обращения: 03.07.2015)

IBM Annual Report 2001. 2002. ftp://public.dhe.ibm.com/annualreport/2001/ibm2001.pdf; ftp://public.dhe.ibm.com/annualreport/2002/2002\_ibm\_ar.pdf (дата обращения: 01.07.2015)

IBM Annual Report 2002. ftp://public.dhe.ibm.com/annualreport/2002/2002\_ibm\_ar.pdf (дата обращения: 01.07.2015)

IBM Extends Leadership in Voice Recognition Software, Announces New Customers, Partners, Products. 2001. http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/1041.wss (дата обращения: 01.07.2015)

IBM Strategy: New Model For the Future. 2001. http://www.03.ibm.com/ibm/history/documents/pdf/strategy.pdf

Legend Group. Our History. http://www.legendholdings.com.cn/en/About/OurHistory.aspx (дата обращения: 01.07.2015)

Lenovo — IBM x86 Acquisition Overview. 2014. March. http://www.lenovo.com/transactions/pdf/lenovo-ibm-x86-acquisition-ppt.pdf (дата обращения: 20.05.2015)

Lenovo and IBM: East Meets West, Big-time. 2005a. http://www.bloomberg.com/bw/stories/2005-05-08/lenovo-and-ibm-east-meets-west-big-time (дата обращения: 01.07.2015)

Lenovo and IBM Global Finance Partner to Deliver PC Leasing and Channel Financing. 2005b. http://www-03.ibm.com/financing/pdf/au/IDC\_121905\_PC\_Leasing.pdf (дата обращения: 01.07.2015)

Lenovo Completes Acquisition of IBM Personal Computing Division. http://www.ibm.com/investor/article/lenovo-acquisition.html 2005. May 1. (дата обращения: 01.07.2015)

Lenovo Group Limited 2013/14 Annual Report. http://www.lenovo.com/ww/lenovo/pdf/report/E\_099220140529a.pdf (дата обращения: 13.05.2015)

Lenovo. Company History. http://www.lenovo.com/lenovo/xe/en/history.html (дата обращения:01.07.2015)

The man who ate IBM. 2004. Financial Times (December 10). http://www.ft.com/ (дата обращения:01.07.2015)

Two Faces of Apple. 2012. Carnegie Council of Ethics in International Affairs. http://www.carnegiecouncil.org/publications/ethics\_online/0068.html (дата обращения: 13.05.2015)

Valio Annual Report 2014. http://www.valio.com/responsibility-report2014/valio-group-keyfigures/#osio-3 (дата обращения: 01.07.2015)

Valio Commences Co-operation Negotiations to Adapt Its Operations. 2014. August 11. http://www.valio.com/valio-commences-co-operation-negotiations-to-adapt-its-operations/ (дата обращения:13.05.2015)

Valio Co-operation Negotiations Completed. 2014. November 20. http://www.valio.com/valio-cooperation-negotiations-completed/ (дата обращения: 13.05.2015)

Valio Ltd to Commence Co-operation Negotiations Concerning Its Helsinki Operations. 2014. October 1. http://www.valio.com/valio-ltd-to-commence-co-operation-negotiations-concerningits-helsinki-operations/ (дата обращения: 13.05.2015)

Valio Performance 2013 Sets Record Highs On All Indicators. 2014. March 4. http://www. valio.com/valio-performance-2013-sets-record-highs-on-all-indicators/ (дата обращения: 01.07.2015)

Valio to Produce Butter in Russia, Started Producing Cheese Spread in November. 2014. December2. http://www.interfax.com/newsinf.asp?id=555935 (дата обращения: 10.05.2015)

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

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

1. Грант, Р. М. Современный стратегический анализ. 7-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 544 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Hennart, J.-F. Emerging market multinationals and the theory of the multinational enterprise. / J.-F. Hennart // Global Strategy Journal. –2012. – № 2(3). – P. 168–187. [↑](#footnote-ref-2)
3. Awate, S. EMNE catch‐up strategies in the wind turbine industry: Is there a trade‐off between output and innovation capabilities / S. Awate, M. M. Larsen, R. Mudambi // Global Strategy Journal – 2012. – № 2 (3). – P. 205-223. [↑](#footnote-ref-3)
4. Cuervo‐Cazurra, A. Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the Goldilocks debate” / A. Cuervo-Cazurra // Global Strategy Journal. – 2012. – № 2 (3). – P. 153-167. [↑](#footnote-ref-4)
5. Doz Y. Qualitative research for international business /Y. Dozi //Journal of International Business Studies. – 2011. – №. 42 (5). – P. 582-590. [↑](#footnote-ref-5)
6. «Uncertainty is a great opportunity». [↑](#footnote-ref-6)
7. Источник: http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/(ISSN)2042-5805 [↑](#footnote-ref-7)
8. **Research has been conducted with financial support from SPSU grant (project No. 16.23.1841.2015)** [↑](#footnote-ref-8)
9. The preliminary results of this review have been presented by the second author on the XVII April International Academic Conference on Economic and Social Development (19-22 April 2016) in Higher School of Economics (Moscow, Russia) URL: <https://conf.hse.ru/en/2016/program> (Session R-09. Strategy and development factors of companies’ competitiveness). The previous version of this review is free for download from the HSE site. The final version of this review has been substantially modified, developed and published as the following working paper. Specifically, the authors have restructured the article, developed a framework of IJV acquisition research, rethought the section of future directions of research, etc. [↑](#footnote-ref-9)
10. Интернационализация компаний характеризуется следующими признаками: зарубежные продажи товаров и услуг, использование компанией зарубежных ресурсов в производстве (материальных, научно-технических, финансовых и пр.), наличие иностранных активов, управление компанией иностранными менеджерами и наличие иностранных собственников у компании. Особым типом международных компаний являются многонациональные корпорации (МНК). Отличительной чертой многонациональных корпораций является производственная деятельность более чем в одной стране (подробнее см., напр.: [Медведев, 2014]). [↑](#footnote-ref-10)
11. Законодательство США предусматривает распространение стандартов трудовых отношений на американские компании, располагающие свои производственные мощности за рубежом. Подобная глобальная политика, безусловно, должна позитивным образом менять бизнес-культуру на развивающихся рынках в долгосрочной перспективе, и негативный опыт Foxconn в целом не опровергает данный постулат. [↑](#footnote-ref-11)
12. Проблемам российской ИТ-отрасли посвящены, например, работы [Панибратов, Сергеева, 2013; Panibratov, Latukha, 2014]. [↑](#footnote-ref-12)
13. Нельзя согласиться с критикой данных работ, приведенной комментатором издания [Павлов, 1999, с. 765], где Павлов обвиняется в «тенденции к биологизации и физиологизации социальных закономерностей». Павлов применяет обычный модельный подход, который всегда огрубляет ситуацию и который надо грамотно применять. Внимание автора на данный цикл работ Павлова обратил знаменитый профессор-бухгалтер Я. В. Соколов, сам написавший на эту тему неакадемическое, но блестящее эссе [Соколов, 2005]. [↑](#footnote-ref-13)
14. Кооперативная форма владения бизнесом является характерной чертой Финляндии. Эта форма распространяется не только на сельскохозяйственные компании, но и на банковский сектор и др. С точки зрения корпоративного управления обычно рассматривается как достоинство, так как акционеры непосредственно связаны с производственной деятельностью фирмы, снимая в значительной части агентскую проблему. [↑](#footnote-ref-14)
15. Список стран: Франция, Люксембург, Испания, Италия, Португалия, Венгрия, Польша, Румыния, Россия, Украина, Китай, Тайвань, Вьетнам, Сенегал, Тунис, Курдистан. [↑](#footnote-ref-15)