



Фото: «f+h/PhotoIta»

Компания «Mandat» рекомендует: начать интернационализацию на внутреннем рынке

Проф. Гидо Квелле

Вопрос об интернационализации предприятия больше не ставится. Среди руководства все чаще обсуждается вопрос о том, когда необходимо начать обширную интернационализацию бизнеса. Очень привлекательной выглядит возможность создания дополнительного бизнеса, опять-таки, идеально прибыльного, который приведет к росту.

Проф. д-р Гидо Квелле является экспертом в области прибыльного развития и директором-соучредителем компании «Мандат Менеджментбератунг ГмбХ», г. Дортмунд, Германия

Дискуссии об интернационализации предприятия ведутся, по сути, вокруг вопроса об оказании услуг и о продаже своих продуктов за границу. Однако такой подход представляется слишком ограниченным. Например, вопрос наилучшего присутствия в другой стране важен в контексте обслуживания рынка на месте. В голову быстро приходят и альтернативные варианты, например, использование торговых представительств, организация обособленных подразделений или учреждение иностранного дочернего предприятия, при необходимости, совместного с компанией-партнером. Консультативный опыт компании «Mandat Managementberatung» («Мандат Менеджментбератунг») показывает, что зачастую решения такого рода принимаются слишком поспешно. Понимая стремление к тому, чтобы как можно быстрее развить собственное предприятие и оставить минимум пространства конкурентам, а также использовать возможное временное преимущество, следует, тем не менее, знать, что тщательность более важна, чем скорость, когда дело касается интернаци-

онализации. Часто в дискуссиях забывают тот факт, что процессы расширения, интернационализации или даже глобализации, а также множество связанных с ними проектов, терпят крах. Благодаря тщательному планированию, эти риски точно можно снизить заранее. Основная задача состоит в следующем: прежде чем планировать деятельность в других странах или рынках, нужно решить внутренние задачи на внутреннем рынке. В противном случае неразбериха только нарастает.

Прежде чем компания достигнет уровня интернационализации, следует обдумать и обсудить некоторые аспекты, а также ответить на вопросы, связанные с ними.

Цель интернационализации

Самым важным вопросом, относящимся к цели интернационализации является следующий: почему вообще следует начинать или форсировать интернационализацию? Здесь следует ответить честно, без красивых фраз. Если единственным обоснованием намерения интернационализации компании является раздувание

собственного эго, то лучше изначально отказаться от этого намерения. Эго никогда не было хорошим советчиком. Конечно, не часто бывает, когда личное эго становится поводом для намерения интернационализировать или расширить компанию, однако множество уже сказанных стандартных аргументов, которые, казалось бы, относятся к одному логичному обоснованию, дают повод предполагать, что движущей силой к интернационализации было и является скорее честолюбие, чем разум. Таким значительным намерением, как интернационализация нельзя «жертвовать» только ради одного эго. Доводы разума для обоснования цели следуют, что называется, прочувствовать.

Задачи интернационализации

Когда найден неопровержимый ответ на вопрос «зачем?», следует очень конкретно поставить задачи для реализации данного намерения. Что конкретно должно быть достигнуто с интернационализацией? Какие цели будут достигнуты с позиции содержания, в отношении прибыли и улучшения имиджа? По каким признакам можно будет понять, в правильном ли направлении движется реализация намерения, или же речь идет о намерении, на котором слишком долго зацикливаются? Какую пользу принесет достижение целей компании в целом?

Обсуждение максимально конкретных целей приводит к тому, что при намерении интернационализировать компанию имеются четкие представления, как это сделать, что фактически должно быть достигнуто и что предстоит сделать помимо предусмотренного ранее. Только когда цель, связанные с ней задачи, намерения, параметры и практическая польза для руководства согласованы, имеет смысл приступать к решению дальнейших задач. Как ни удивительно, но именно этому диалогу уделяют зачастую слишком мало времени, что в дальнейшем приводит к недопониманию, которого можно было бы избежать.

Предположения

Равно как и обсуждение целей и задач намерения, важны дискуссии о предположениях, основанные на намерении интернационализации: с какими условиями мы выйдем на новый рынок? Какие клиентские потребности мы ожидаем? В каких законодательных рамках придется нам работать? Какую реакцию мы ожидаем от конкурентов? На какой объем рынка мы можем рассчитывать? Каких «подводных камней» нам стоит остерегаться?

Перечень нерешенных вопросов, связанных с предложениями, велик. Но этот диалог необходим; таким образом руководство получает представление о том, что думают его участники о целевом рынке.

Основа для функционирования за рубежом

Проекты по интернационализации начинаются на внутреннем рынке не только благодаря дискуссиям руководства о цели, задачах и приемах проекта. Они начинаются на внутреннем рынке еще и потому, что сначала нужно четко представлять систему организации бизнеса на внутреннем рынке, прежде чем переносить ее на другие рынки. В частности, это демонстрируют успешные компании, как, например, франшизные компании. Однако, к сожалению, часто повторяются ситуации, когда до продвижения на международный рынок не решаются задачи на внутреннем рынке, реализация которых могла бы принести успех, поэтому усиливается неразбериха. Очевидно: намерения интернационализации совершенно не способны компенсировать слабые стороны в исходной системе бизнеса. Если бизнес-единицы четко не функционируют

на внутреннем рынке, если продуктивность на внутреннем рынке не соответствует ожиданиям или даже целям, если сеть коммуникаций развита недостаточно или вообще отсутствует, то нет смысла даже думать об интернационализации.

Вместо этого стоит стабилизировать продуктивность бизнес-единиц и создать между ними такую коммуникационную сеть, которая послужила бы основой для функционирования за границей. Компании, которые пытаются компенсировать свои слабые стороны путем экспансии на новые региональные рынки, терпят неудачу.

Опции

Как и в любой деятельности по расширению бизнеса, в интернационализации ставят вопрос: «Создать или купить?» Преимущества и недостатки очевидны: если опция организации личного присутствия максимально расширяет сферы влияния и контроля, то покупка предприятия целевого рынка обеспечивает высокую скорость производства, благодаря одновременному приобретению существующей клиентской базы, найму сотрудников и т.д. Основным недостатком

Книга по теме

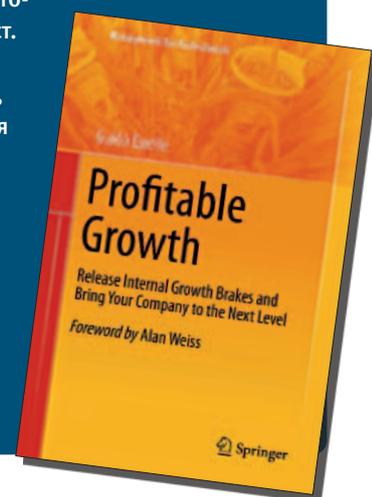
Почти каждая компания стремится к росту. Ведь остановка означает шаг назад. Но сколько воли и умения на пути к росту она может мобилизовать? Зачастую сила сопротивления внутри самой организации ведет к краху даже очень основательно продуманных концепций роста.

Гидо Квелле в своей книге «Profitable Growth» («Прибыльный рост»), вышедшей в издательстве Springer в Германии (www.springer.com), показывает пути к прибыльному росту, основываясь на многолетнем опыте эксперта по консалтингу и сопровождению именитых национальных и международных концернов. При этом он не ограничивается исключительно финансовыми аспектами роста. Помимо рентабельности, понятие прибыльного роста включает также и качественный рост компании, рост ее стоимости на рынке, качественные изменения клиентуры и персонала, а также повышение качества продукции и услуг. Для достижения прибыльного роста необходимо сосредоточиться на внутренних механизмах, замедляющих рост. Автор наглядно раскрывает эти, зачастую скрытые, механизмы на практических примерах и показывает, что их устранение может дать решающий импульс для роста компании.

ISBN 978-3-642-32787-2

Первые 50 подписавшихся на рассылку ньюслеттера нашего международного электронного журнала «f+h-intralogistics» получат шанс поучаствовать в розыгрыше пяти экземпляров книги «Profitable Growth». Победители получат книгу на указанный почтовый адрес без дополнительных расходов.

Подписка на сайте: www.fh-intralogistics.com





самостоятельного создания («Make») является период инвестирования. Действительным недостатком в приобретении конкурентной компании («Buy») является ограниченная достоверность комплексной оценки компании (Due Diligence) в отношении ее качества, включая сотрудников. Возможным вариантом является основание совместного предприятия с компанией-партнером, которая владеет знанием местных особенностей рынка. Если серьезно обсуждать эту опцию, то партнерам следует четко обозначить соответствующие цели, особенно при обсуждении вопроса о распределении долей в компании, где всегда находится повод для дискуссий.

(Про-)Движение

Разумеется, важную роль в реализации намерения интернационализации играют сотрудники. В конечном счете, речь идет не только о привлечении имеющихся сотрудников, но и о мотивации и привлечении новых сотрудников для реализации целей. Не следует исключать ситуации неприятия сотрудниками намерения интернационализации. В таком случае промоутеры, которые занимаются такого рода вопросами в компании, должны провести многократные дискуссии о намерениях руководства и сформировать в итоге позитивное видение проекта внутри компании и его позитивную репутацию.

Примечание: многие компании пытаются назначить руководителем на целевом рынке «своего», доверенного сотрудника. Это намерение проистекает из желания точно реализовать цель компании. В защиту местного руководства можно привести не только знание языка на уровне носителя, но и знание особенностей рынка, страны и клиентов.

Удержание позиций

Если серьезно вести речь о проведении интернационализации, то для каждого нового шага экспансии следует создавать отдельный проект, который не будет просто сведен к приобретению конкурентной компании, основанию совместного предприятия или открытию нового предприятия на целевом рынке. Более того, это станет первым шагом интернационализации, первой стадией проекта. Проект следует закрывать только тогда, когда достигнуты поставленные цели, то есть первые представительства вошли в режим повседневной работы. Практическое правило: для достижения режима повседневной работы требуется 12 – 18 меся-

О «Mandat Managementberatung GmbH»

Компания «Мандат Менеджментberatung» основана в 1989 году в Дортмунде (Германия). С момента своего основания компания успешно проконсультировала свыше 120 национальных и международных компаний и организаций, осуществляющих свою деятельность в различных отраслях экономики и бизнеса. За это время компания реализовала свыше 350 проектов, обеспечивших ее клиентам достижение прибыльного роста и способствовавших эффективному устранению внутренних замедляющих факторов.

В центре внимания проектов компании «Mandat» стоит разработка эффективных стратегий роста, создание инноваций, определяющих будущее компании, создание четкой организационной структуры предприятия клиента с целью его выхода на лидерские позиции в своей отрасли.

цев. В этот период новым «саженцам» за рубежом нужна особая поддержка на счет внедрения существующей базы, а также гарантия того, что проектная команда не «переводит дух», а оказывает поддержку до самого завершения проекта. Именно руководство должно дать сотрудником понять, что прибыльность интернационализации ему «по душе», посредством выплаты соответствующих зарплат и временных инвестиций. Только после завершения стадии интернационализации предприятие может начать осуществлять деятельность в нормальном режиме.

Итог

Начинается интернационализация совсем не за рубежом, а на внутреннем рынке. Только убедившись, что все бизнес-задачи внутри страны решены, можно делать шаг за границу. Руководство, придерживающееся этого принципа, будет тщательно создавать условия для прибыльного развития, а не безрассудно расширять свою деятельность, исходя только из больших амбиций.

www.mandat.de

Выходные данные

Главный редактор:
Райнер Весселовски (We)
E-Mail: r.wesselowski@vfmz.de

Редакторы:
Винфрид Бауэр (WB)
Манфред Вебер (MW)

Помощник редактора:
Александра Ламбауэр
Email: a.lambauer@vfmz.de

Верстка:
Анна Шетцлайн, Дорис Бухенау, Анетте Фрёдер,
Конни Гроте, Мелани Лерх, Соня Ширмер

Издательство:
Vereingte Fachverlage GmbH
Лизе-Майтнер-Штрассе 2
55129 Майнц, Германия

Исполнительный директор:
Д-р Олаф Тайзен

Руководитель:
Д-р Михаэль Вернер
E-Mail: m.werner@vfmz.de

Отдел рекламы:

Руководитель отдела рекламы
Беатрис Томас-Майер
E-Mail: b.thomas-meyer@vfmz.de

Руководитель
Андреас Цепиг
E-Mail: a.zepig@vfmz.de

Менеджеры
Бразилия
Карлос Фредерико Граф Шафгготт
E-Mail: datadress@vfmz.de

Китай
Андреас Цепиг
E-Mail: a.zepig@vfmz.de

Франция
Марк Жуанни
E-Mail: marc-jouanny@wanadoo.fr

Великобритания
Роб Бревнер
E-Mail: rob.brewer1@btinternet.com

Индия
Андреас Цепиг
E-Mail: a.zepig@vfmz.de

Италия, Швейцария
Германн Йорди
E-Mail: info@jordipublipress.de

Австрия
Хайнц-Йоахим Грайнер
E-Mail: verlagsbuero-greiner@vfmz.de

Польша
Д-р Мирослав Бугайски
E-Mail: premiummedia.mb@gmail.com

Россия, Украина, Казахстан
Ксения Михайлова
E-Mail: werbung@martens.ru

Швеция, Финляндия, Норвегия
Мальте Мецгер
E-Mail: verlagsbuero-mezger@vfmz.de

США, Канада
E-Mail: corrie.degroot@tmicor.com

Руководитель:
Аннемари Бентин
E-Mail: a.benthin@vfmz.de

Печать и распространение:
Moskauer Deutsche Zeitung/
Московская Немецкая Газета
Ул. Малая Пироговская, д. 5, офис 53
119435, г. Москва
Тел.: +7 495 531 68 87
Факс: +7 495 531 68 88 (доб.8)

При поддержке:
Hannover Fairs International GmbH
Выставочный центр, 30521 Ганновер, Германия

VDMA – Союз Машиностроителей Германии
Подъемно-транспортное оборудование и системы
логистики
Лионер Штрассе 18, 60528 Франкфурт, Германия

Сайт: www.fh-intralogistics.com