

Зарубежные ученые об экономике России

Чего можно ожидать от западных деловых партнеров?

© Пол С. Маршалл, 2000

Предпринята попытка объяснить мотивацию западных предпринимателей, стремящихся начать дело в России, и рассказать о стоящих перед ними проблемах, об опыте и ресурсах, которые они с собой приносят; приводятся рекомендации российским бизнесменам, как лучше понять иностранных партнеров и сотрудничать с ними.

С 17 августа 1998 г. российская деловая среда значительно изменилась. В тот день Центральный банк России объявил дефолт по ГКО на сумму примерно в 40 млрд долл., произошло обвальное падение курса рубля по отношению к твердым валютам (Nelán, 7/9/1998). Этот двойной удар в очередной раз уничтожил сбережения всех, кто доверял рублю и российской банковской системе. Его следствием стали также значительный рост цен на импортируемые товары и услуги, уменьшение доходов миллионов россиян, разрушение потребительского спроса.

Но российская экономика постепенно выходит из кризиса. И западные бизнесмены в очередной раз присматриваются к происходящему в ней в поисках новых возможностей. Глупо ли они поступают? Возможно (Bivens, 1999). Но окончательный ответ на этот вопрос может дать только время.

Перед российскими бизнесменами снова открывается перспектива работы с западными партнерами, правда, теперь в более слабой позиции. Поэтому им для того, чтобы иметь представление о возможных сценариях хода переговоров с последними,

пора уяснить, чего же те хотят. Действительно, чтобы достичь договоренностей о сотрудничестве, каждая из сторон должна как можно лучше понимать другую.

Договоренность о сотрудничестве может выглядеть каким угодно образом, начиная с простого оказания услуг друг другу и кончая взаимодействием в рамках всей стоимостной цепочки (Kantner, 1994). Однако в связи с финансовыми и политическими ограничениями, существующими в России, наиболее вероятной формой, скорее всего, будет создание совместного предприятия.

Вне зависимости от организационной формы существуют всего три шага к постижению того, чего можно ждать от потенциальных западных партнеров:

понимание их мотивации;

понимание проблем, с которыми они сталкиваются в России;

понимание выгод, которые они приносят с собой.

Понимание мотивации западного бизнеса

Россия – очень рискованное место для ведения бизнеса. Поэтому сюда идут лишь те западные предприниматели, которые рассчитывают получить очень большую прибыль от своих инвестиций. Так будет, по крайней мере, до тех пор, пока уровень риска велик. Они также должны быть уверены, что у них будет возможность забрать свои инвестиции в любой момент, который они выберут, и свободно переместить вложенные деньги (в т.ч. полученные доходы) домой.

В финансовом анализе существует понятие внутренней нормы доходности (ВНД). Высокая ожидаемая ВНД необходима, чтобы компенсировать размещение средств в условиях высокого риска. Об этих вещах с зарубежными партнерами нужно говорить в ободряющем тоне, постоянно подчеркивая невозможность негативных событий (если, конечно, Вы не хотите, чтобы они отправились домой раньше времени).

Естественно, что иностранные предприниматели всегда имеют свои коммерческие интересы и не стремятся к тому, чтобы сделать Вашу жизнь легче и комфортнее или помочь экономическому развитию России. И то и другое, согласно логике Адама Смита, будет в итоге побочными эффектами преуспевания их бизнеса. Но ни то, ни другое не случится, если он потерпит неудачу.

На Западе для любого мероприятия принято составлять бизнес-план. Его содержание для совместного начинания Вы должны хорошо знать, а в подготовке – принять активное участие. Ваши зарубежные контрагенты очень надеются, что критические переменные бизнес-плана будут достигнуты. Убедитесь, что Вы точно представляете, чего они ожидают, чтобы быть удовлетворенными Вашей работой, и помогите им решить, чего разумно ожидать в будущем.

Западные предприниматели, возможно, и не ожидают прибыли от вложений в России в краткосрочном периоде, но в долгосрочном – несомненно планируют создать большой и очень доходный бизнес. Покажите им, как этого достичь, и Ваше будущее гарантировано. Действуйте как наем-

ный работник, и Вы будете вознаграждены. Работа на управленческом уровне в основном умственная. И разница между успехом и провалом определяется в первую очередь хорошими идеями. Западный бизнес всегда приветствует такие идеи.

Понимание проблем, с которыми сталкиваются западные бизнесмены в России

Те, кто открывают дело в России, сталкиваются с невероятным риском потери своих денег, настолько большим, как нигде в мире. Так было, когда царское правительство не выполнило своих обязательств по уплате долгов, то же самое произошло и с советским правительством, а правительство Российской Федерации объявило дефолт по ГКО. В моменты этих кризисов и царские, и советские, и российские деньги теряли (или почти) свою стоимость. И последнее: царь своих врагов казнил или отправлял в ссылку, коммунисты делали то же самое с еще большим усердием. К счастью, пока нет никаких свидетельств, что при нынешних властях данная тенденция продолжится. Как следствие, иностранные предприниматели очень боятся за свои деньги.

В Америке есть пословица: «Обмани меня однажды, и пусть тебе будет стыдно, обмани меня второй раз – и стыдно будет мне». Счет «обманам» в России сейчас как минимум равен трем. Что может заставить западного бизнесмена попробовать здесь еще раз? Рыночный потенциал, будущая возможность больших продаж и сокращения расходов.

Однако не все так просто. Да, Россия представляет довольно емкий и пока мало насыщенный рынок. При этом следует помнить, что рыночный потенциал является долгосрочной функцией (человеческие желания практически бесконечны, хотя удовлетворению подлежат лишь те из них, что могут быть оплачены). Но не стоит и преувеличивать рыночный потенциал России. В Китае и на Индийском субконтиненте живет более 2-х млрд чел. По сравнению с данным регионом он уже не кажется таким огромным.

Еще один важный момент, обуславливающий недоверие со стороны зарубежных предпринимателей, связан с различиями в образе мышления. Они будут сомневаться в Вашей компетентности во всех областях, пока не докажете обратного (самое большое сомнение – отношение к делу). Они очень озабочены тем, что более 70 лет жизни при Советской власти (три поколения) оставили в народе глубокую коммунистическую ментальность, культура которой противоположна постулатам капиталистической деловой мысли.

Доверие между партнерами (или доверие работодателя к работнику) должно быть заслужено. Иностранные партнеры предоставляют в Ваше распоряжение значительные активы, следовательно, должны Вам полностью доверять. Поэтому они проверят Вас много раз различными способами, пока не убедятся, что вы заслуживаете их доверие. Причем проверки для русских, как правило, будут более тщательными, чем в любой другой части мира. На Западе слова «дефолт», «девальвация», «мафия» (и даже «олигархи») звучат весьма пугающе. Культура без верховенства закона

и без работающей системы защиты прав собственности кажется чужой (Cavallo, 1998). Ожидайте проверок и не воспринимайте их как что-то, направленное против Вас лично.

Скорее всего, Вы будете работать без прямого, ежедневного присутствия зарубежных партнеров. Но для них важно как можно чаще общаться с Вами и по количественным и по качественным аспектам. Поэтому Вам предстоит решить вопросы с письменным и устным общением. Нужно исключить всякое непонимание, связанное с языковыми проблемами. Количественные аспекты также могут представить большие трудности. Ваши контрагенты, скорее всего, захотят их частого и детализированного обсуждения. Например, они могут потребовать полный недельный отчет, показывающий, откуда поступили средства и на что они были потрачены. Его написание может занять у Вас много времени, но, по их мнению, такие отчеты необходимы. Этот и другие виды оперативного и финансового контроля считаются нормальными для западного бизнеса.

Понимание выгод, которые западные бизнесмены приносят с собой

Прежде всего, иностранные партнеры дают деньги, которые являются кровью для бизнеса. Это существенно и в начале какого-либо дела и для его развития. Здесь надо учитывать, что в большинстве случаев в краткосрочном периоде бизнес вряд ли будет очень прибыльным. Да и вполне прибыльный бизнес, как правило, не может найти достаточных внутренних источников

для финансирования хотя бы умеренного роста. Возможно, Вы считаете деньги главным вкладом партнеров. Может быть, однако, это должен быть не единовременный взнос. Поймите, что российский бизнес, если он хочет расти достаточно быстро, чтобы преодолеть национальную бедность, нуждается в западных деньгах как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

Кроме того, западные предприниматели приносят современные технологии и опыт их эффективного использования. Это очень важный ресурс. Вы не построите большой и прибыльный бизнес в долгосрочном периоде без технологии мирового класса. Низкий уровень заработной платы не позволяет преодолеть отсталых технологий. Вряд ли Россия хочет конкурировать в долгосрочном периоде с помощью низкой заработной платы. Единственная альтернатива – повышение производительности труда, источником которого (хотя бы частично) должно стать правильное применение новых технологий.

Итак, зарубежные партнеры приносят мировую перспективу, контакты с покупателями и поставщиками, технологические альтернативы, доступ к источникам капитала, критические навыки и т.п. – все, что является залогом создания и поддержания успешного бизнеса. В частности, они приносят деловые навыки, необходимые для производства и продажи товара (услуги) прибыльно. Одних денег недостаточно. В качестве примера можно привести хотя бы 50 млрд долл., растроченных МВФ и Всемирным Банком где-то в России.

Думается, что у западного бизнеса есть опыт и знания для того, чтобы преуспеть в России. Если это не так, то что он здесь де-

лает?! Тесные контакты с зарубежными партнерами высокого уровня (особенно в последние два года), возможно, лучше, чем степень магистра по бизнес администрированию в Гарварде, если Вы используете возможность изучить их опыт и навыки. В ближайшие 10 лет значительная часть русских бизнесменов должна достигнуть мирового уровня эффективности, опытности и знаний. Если они не смогут этого – экономическое будущее России останется сомнительным как минимум еще на одно поколение.

Выводы

А теперь, как говорят, «позвольте мне снять перчатки». Я ставил перед собой цель обобщить мотивы работы западных бизнесменов в России, раскрыть проблемы, которые перед ними встают, и показать ресурсы, которые они приносят. Возможно, это вряд ли будет приятно звучать для тех, кто озабочен вопросами русской национальной гордости. Однако для того, чтобы двигаться вперед, необходимо понимать реальное положение вещей.

Запад приходит в Россию только для того, чтобы зарабатывать деньги на русских людях: если у правительств еще могут быть альтруистические намерения, то у бизнесменов их нет. Честно ли это? Конечно, да! По двум причинам. Во-первых, никто никогда не приставляет пистолет к голове покупателя, чтобы заставить его купить продукт. Экономическая теория утверждает, что полезность и для покупателя, и для продавца возрастает, когда совершается свободная экономическая сделка. Во-вторых, стремление к высокой прибыли

может быть оправдано повышенным риском и (или) антиконкурентной средой. Сами русские создали этот риск и эту среду, что порождают теперь проблемы для бизнеса. До тех пор, пока ситуация реально не изменится, следует ожидать более высоких цен и более низкого, чем обычно, уровня жизни.

Могут ли российские бизнесмены честно и на равных с западными предпринимателями работать на этом потенциально очень прибыльном российском рынке? Да, конечно, но не ждите больших прибылей, если Вы так же не привнесете много навыков и денег, не примите на себя большого риска. Отбор тех, кто получит наибольшую прибыль, не будет основан на цвете Вашего паспорта.

Академическое исследование деятельности совместных предприятий показывает, что они становятся более успешными, если оба партнера имеют равные доли в собственности и зависят друг от друга. К сожалению, мне не верится, что сегодня равные доли собственности возможны в России. Либо для создания предприятия мирового класса западный партнер обеспечит диспропорционально большую долю навыков и ресурсов, и в таком случае равенство будет нарушено. Либо погоня за честным равенством приведет к такому ограничению масштабов предприятия, что оно будет уязвимо для конкурентов.

В завершении статьи позвольте дать несколько рекомендаций, которым должны следовать российские бизнесмены, работая с западными партнерами. Они могут быть использованы и западными бизнесменами, поскольку, на мой взгляд, являются универсальными, что делает их более ценными.

Одиннадцать заповедей Маршалла, позволяющих понимать и ладить с западными деловыми партнерами

1. Делайте *больше*, чем обещали, или найдите очень вескую причину для объяснения, почему Вы сделали меньше.

2. Делайте *быстрее*, чем обещали или найдите очень хорошее объяснение, почему Вы опоздали.

3. Делайте все правильно *с первого раза*. Нет ничего менее профессионального и более раздражающего, чем глупые и невнимательные ошибки.

4. Используйте оправдания *очень редко*.

5. Не приносите партнерам проблем; *решайте* их проблемы.

6. *Задавайте* много вопросов и учитесь на ответах.

7. Если у Вас есть плохие и хорошие новости, то партнеров больше заинтересу-

ют плохие. Вас они тоже должны *больше интересоваться*.

8. *Делайте то*, о чем Вас просят партнеры, даже если это кажется глупым. Потом спрашивайте, для чего это делалось.

9. *Не преподнесите* партнерам сюрпризов. Лучше, чтобы они получали слишком много информации, чем слишком мало.

10. Будьте на 100% *честны* с Вашими партнерами. Конечно, ожидайте того же и от них.

11. Тщательно и честно проанализируйте, кто приносит какие ресурсы в партнерство. Чем больше вклад, тем больше доля прибыли и власть в вопросах управления. В немногих товариществах соотношение долей составляет 50/50. При *реалистичном* подходе Вы, скорее всего, будете «младшим» партнером, если не сейчас, то позже, когда понадобится дополнительное финансирование.

Литература

Bleeke, J. and D. Ernst. «The Way to Win in Cross-Border Alliances», Harvard Business Review (November-December 1991) 127-135.

Blodgett, L.L. «Factors in the Instability of International Joint Ventures: An Event History», Strategic Management Journal (September 1992) 475-481.

Bivens, M. (Editor), «Feel-Good Stats Don't Tell Truth», Moscow Times (Editorial) (4 November 1999) 8.

Brigham, E.F. and L.C. Gapenski. Financial Management 8th ed., Dryden: Fort Worth (1997) 145.

Brigham and Gapenski, 535-540.

Cavallo, D.F. «Russia's Double Transition», Forbes (24 August 1998) 14.

Friedman M. and Rose Friedman. Free to Choose: A Personal Statement, Avon: New York (1980) 116-122.

Franko, L.G. «Global Corporate Competition: Who's Winning, Who's Losing, and the R&D Factor as One Reason Why», Strategic Management Journal (September-October 1989) 449-474.

Haugen, R.A. and T.C. Langetieg. «An Empirical Test for Synergisms in Merger», Journal of Finance (September 1975) 1003-1014.

Kanter, R.M. «Collaborative Advantage: the Art of Alliances», Harvard Business Review (July-August 1994) 96-108.

Lenzer, R. «A New Chill?» Forbes (16 November 1998) 72-74.

Nelan, B.W. «Yeltsin's Desperate Gamble», Time (31 August 1998) 28-31.

Nelan, B.W. «Free Fall» Time (7 September 1998) 6-8.

Tyler, B.B. and *H.K Steensma.* «Evaluating Technological Collaborative Opportunities: A Cognitive Modeling Perspective», Strategic Management Journal (Summer 1995) 43-70.

Wheelen, J. D. and *T.L.Wheelen.* Strategic Management 6th ed. Addison-Wesley: Reading, MA (1998) 129.