

# МЕЖДУНАРОДНОЕ БИЗНЕС-ПРАВО И ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ СРЕДА: ТРАНЗАКЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ

Стратегии международного бизнеса





В прошлой лекции мы рассматривали различные стратегии для выхода на международные рынки. Если смотреть со стороны компании так далеко, чтобы выйти на рынки других стран, самый простой способ – это экспортировать. Компания может, даже находясь у себя в стране, продавать другой торговой компании, которая и будет находить клиентов в других странах. Другим способом является лицензирование. Производственная компания или другая может дать лицензию организации в другой стране, производителю в другой стране, которые будут производить уже различные товары. Например, американская компания дает лицензию компании в Китае, и эта китайская компания уже производит игрушки или другие товары, используя эту лицензию. Третий вариант – это открыть представительский офис. Зачем нужен такого рода офис? Обычно он используется для проведения маркетинговых исследований, для налаживания контактов с партнерами, компания не экспортирует через представительский офис. Они больше служат точками для налаживания контактов. Но если компания сама хочет уже непосредственно выйти на международный рынок, то здесь подходит создание совместного предприятия. Американская компания выходит на рынок Китая, они вместе создают одно юридическое лицо уже с китайской компанией, и это новое юридическое лицо является совместным предприятием. Это тоже удобный способ для выхода на международные рынки. Но и последнее, компания может открыть свой представительский филиал. Через этот филиал могут продавать товары, проводить маркетинговые исследования и так далее.

А теперь давайте обсудим, как компания может выходить на международные рынки. Обычно используются три критерия: наличие ресурсов, риск распространения или риск распространения ноу-хау, которой владеет компания, и третий – это контроль над всеми операциями. Учитывая все эти три критерия, компания выбирает стратегию для выхода на другие рынки. Самые предпочитаемые варианты – это когда компания тратит меньше ресурсов для того, чтобы выйти на другой рынок. Когда у компании находится больше контроля над операциями. И третье – это снизить риск распространения ноу-хау. Например, при лицензировании американская компания передает свою технологию китайской компании для производства какого-то товара уже на территории Китая. Всегда существует риск того, что иностранный партнер может использовать эту технологию уже для своих целей, никак не платя за лицензию. Наиболее предпочтительный вариант – это меньше затрачиваемых ресурсов, больше контроля и низкий риск распространения ноу-хау. Но всегда существует дилемма, нельзя получить максимум выгоды по всем трем критериям, и поэтому компании приходится делать фокус на чём-то из них.

Давайте рассмотрим каждую из стратегий отдельно. Начнём с экспорта и лицензирования. Мы говорили, что экспорт является самым простым способом выхода на международные рынки. Существуют две формы или два типа экспорта: прямой и косвенный. При косвенном экспорте компания не выходит сама на международные рынки, а продает свои товары местному рынку или местной торговой организации, которая уже экспортирует в другие страны. При прямом экспорте компания сама находит рынки для сбыта своих товаров и уже имеет больше информации о клиентах, больше контроля над транспортировкой и продажами этого товара. Если использовать косвенный экспорт, то здесь действуют определенные минусы, хотя это и самый дешёвый вариант – продавать какой-то торговой организации. Но при таком дешёвом варианте компания полностью зависит от экспортера, компания не имеет прямого доступа к своему рынку.

Кроме экспорта можно лицензировать. При лицензии тоже имеются свои плюсы и минусы. При лицензировании компания передает свою технологию производства другой иностранной организации. И здесь компания может потерять свое ноу-хау, или же иностранная компания начнет производить по этой технологии, но уже не оплачивая, не внося какую-либо плату за лицензию.

И ещё один путь – это агентское соглашение. Часто производственные компании совершают агентские соглашения с организациями, которые имеют выход или же большой опыт работы с международными рынками. Агентское соглашение предусматривает, что принципал торгового агента, который в интересах этой компании производит экспортно-импортные операции и вообще помогает выйти на международные рынки. Агентский договор предусматривает различные варианты соглашения между принципалом и агентом. Например, принципал может дать географическое ограничение по распространению товаров.



Следующая стратегия выхода на международные рынки – это франшиза. Что такое франшиза? Во-первых, франшиза предусматривает не только передачу какой-то технологии. Если брать KFC как франшизу, то здесь технология прожарки или приготовления курицы.

Кроме передачи технологии, компания передает знания. Например, как проводить маркетинг, как работать с персоналом и другие знания. Здесь та компания, которая передает франшизу или франчайзер, обучает франчайзи получателя франшизы как работать, как продавать, как нанимать персонал, как с ними работать и так далее. Здесь идут не только передача технологий и тренинги, консультации, идёт помощь с маркетинговой стратегией, то есть все это обычно включается в франшизу.

Существует такая форма, как мастер-франшиза. Допустим, компания передает франшизу другой компании, например в Европе, в Британии, а в британской компании могут сделать суб-франшизу уже другим европейским странам. Это называется мастер-франшиза. У франшизы есть плюсы, один из первых, основных плюсов – контроль качества.

При франшизе франчайзер, компания, которая выдает франшизу, имеет контроль над качеством продукции. Почему это важно? Например, для KFC очень важно, чтобы клиенты этой компании во всём мире, покупая эту жареную курочку, могли насладиться ею. А если где-то продается KFC очень плохого качества, то страдает имидж всех предприятий, всех магазинов или всех аутлетов KFC. Здесь идут прямые негативные последствия для репутации компании, поэтому этой компании лучше работать не как лицензирование, просто передав технологию, а лучше использовать франшизу, чтобы поддерживать определенный уровень качества. С другой стороны, франшиза имеет минимальные инвестиции по сравнению с созданием совместных предприятий или же с прямым выходом на рынки других стран. На франшизу тратиться меньше средств, наоборот даже франчайзи платят франчайзеру деньги за использование бренда, за тренинги, то есть за консультационные услуги. Конечно, есть и определённые минусы, всё равно при заключении договора о франшизе передаётся ноу-хау. Конечно, очень трудно использовать это ноу-хау без всех услуг, например маркетинговых, консультационных, и без бренда.

Во-вторых, франшиза или же договор франшизы во многом не регулируется. Только в США существует определенный закон для франшизы. А в других странах надо применять законы о торговых марках, законы по защите прав инвесторов и другие.

Следующая стратегия – это открытие представительского офиса в другой стране. Здесь важно понимать, что представительский офис не будет осуществлять торговлю или же напрямую продавать товары компании. Обычно представительский офис открывается для того, чтобы находить партнеров, налаживать контакты, изучать рынок другой страны. В данном случае это большой плюс представительского офиса, что компания напрямую уже может работать с клиентами или же с партнерами в другой стране. Но минус в том, что представительские офисы обычно ограничены в проведении транзакций. То есть через них нельзя продавать напрямую.

Более сложной стратегией выхода на международные рынки является создание совместного предприятия. Обычно эти предприятия могут создаваться в форме товарищества или товарищество с ограниченной ответственностью или корпораций. Иногда бывает, что заключается договор без создания юридического лица.

В чём плюсы совместного предприятия? Во-первых, иностранное и местное предприятие делят риски. Каждый из них инвестирует определенное количество денег в свою долю и также отвечает за эти доли, то есть меньше рисков. Также при совместном предприятии компания, которая выходит на международный рынок, получает доступ через своего партнера, у которого больше опыта работы на своём рынке, то есть не надо изучать заново клиентов, покупательскую способность и так далее. Поэтому совместная работа с такой местной компанией позволяет международной компании легче освоить данный рынок. Конечно, есть и свои минусы, особенно здесь. Найти добросовестного партнера, а если партнёр окажется недобросовестным, то при этом возникают свои риски. При создании совместного предприятия международная компания имеет это совместное предприятие или же ТОО в другой стране, которая должна подчиняться всем законам этой страны. В данном случае могут возникнуть риски, связанные с соответствием всем нормам закона данной страны.

Создание совместного предприятия не совсем простая стратегия. Ведь надо учитывать очень много моментов. Во-первых, нужно учитывать финансирование, решить такие вопросы,



как кто будет финансировать этот совместный проект, какая будет доля участников, что будет, если один из участников решит выйти из проекта и так далее. Здесь нужно очень хорошо всё проработать. Также будет стоять вопрос по устойчивости бизнеса после создания.

Также совместное предприятие не всегда состоит только из двух компаний. Возможно из трех, пяти или десяти компании. Некоторые из них могут иметь очень малые доли и почти не участвовать в руководстве совместным предприятием. Здесь надо учитывать интересы миноритарных акционеров, тех акционеров, у которых очень малые доли. Также возникает вопрос по географии деятельности.

Давайте приведем пример. Европейская компания открыла совместное предприятие в Казахстане. Это совместное предприятие начало производить ту же продукцию, которая производится в Европе. Через определенное время казахстанская компания вышла на другие рынки, начала производить очень качественную продукцию и завоевывать европейские рынки. То есть стала прямым конкурентом компании, которая является или владеет долей в ней. Бывает и такое, что совместное предприятие начинает входить на рынки той компании, которая является учредителем. Как поступить в данном случае? Все эти вопросы должны быть оговорены уже в самом начале, какая география работы и распространения этих товаров должна быть.

Также при совместном предприятии может возникнуть риск конфиденциальности. Все равно иностранная компания может войти на рынок другой страны, создать совместное предприятие и предложить свою технологию. Опять же возникает риск потери ноу-хау этой технологии. Надо учитывать, что совместное предприятие в основном создается для больших проектов. На примере Казахстана. У нас очень много совместных предприятий в нефтегазовом секторе, в горнодобывающем секторе и других. Обычно это происходит, потому что иностранные предприятия, международные компании имеют больше опыта разработки, и у них имеются технологии, также у местной компании имеется право на землепользование, на разработку недр. Также часто подключается само государство для того, чтобы контролировать процесс, чтобы участвовать в нём. Как минимум присутствуют три стороны и государство, местное предприятие, международная компания создает совместное предприятие для этих проектов. Туда еще может подключиться компания, которая имеет доступ к рынкам. Например, у компании есть трубопроводы или же другие каналы для распространения продукции. Такого рода совместное предприятие выгодно для всех. Каждая компания заходит в такое предприятие со своим преимуществом, и в результате образовывается очень мощная компания по производству товаров или же по предоставлению услуг.

Еще одной стратегией выхода на международные рынки, которые мы сегодня обсудим, является создание филиала. Международная компания может создать свой собственный филиал в другой стране. Почему это выгодно? Во-первых, это прямой доступ на рынки, независимость от импортеров или же других импортеров, можно продавать напрямую свои товары или же предоставлять свои услуги.

Также некоторые компании используют стратегию трансфертного ценообразования после того, как открыли свой филиал в другой стране. Что такое трансфертное ценообразование? Это когда международная компания имеет два филиала в одной стране, где высоко налогообложение, и в другой стране с более низким налогообложением. И товары, производимые в стране с высоким налогообложением, продаются по очень низкой цене в компанию/в другой филиал в стране с низким налогообложением или же в оффшоре. Что это даёт? Компания выигрывает на налогах. То есть это мы называем трансфертным ценообразованием. Одна и та же компания продает товары внутри себя и экономит на налогах. Конечно, есть этическая сторона этого вопроса. В некоторых случаях это может быть вполне легально, то есть соответствовать праву этих государств. Но всё равно надо более внимательно относиться к этической стороне этого вопроса.

Также при открытии филиала есть свои минусы. Например, это очень затратно и требует очень больших инвестиций от международной компании. Также филиал должен соответствовать всем нормам законодательства местной страны – это может быть очень трудоемко и не очень легко. Все риски полностью ложатся на самого инвестора, на эту международную компанию, не разделяются между партнерами, как это было бы в случае совместного предприятия.





При ведении международного бизнеса, продажи бизнеса также надо учитывать, что государства имеют различные подходы к корпорациям, к созданию совместных предприятий. Давайте обсудим на примере создания корпораций и соотношение между принципалом и агентом. В корпорации принципал – это акционеры, кто владеет компанией, агенты – это кто управляет компанией в интересах акционеров. В США, например, акционер имеет или выбирает совет директоров, и этот совет директоров осуществляет контроль за деятельностью компании, то здесь всё просто. А в Германии акционеры и работники выбирают два совета: первый совет – это наблюдательный совет. Он выбирается 50 %, или же члены этого совета (это на 50 %) выбираются акционерами, а 50 % членов выбирают работники этой компании. То есть очень хорошо учитываются интересы работников данной компании. И этот наблюдательный совет создает или же следит за деятельностью управленческого совета. Того совета, который занимается каждодневной деятельностью компаний. А в китайском корпоративном праве особое внимание уделяется акционерам. Если в США акционеры передают свои полномочия по управлению совету директоров и не сильно вмешиваются в каждодневную деятельность компании, то в Китае, если совет директоров решил проинвестировать какой-то проект, обязательно проект иногда проходит через акционеров, то есть акционеры уже должны утвердить финансирование данного проекта. Такого рода различия в корпоративном праве должны учитываться при открытии совместных предприятий, при выходе на международные рынки.

Существуют и другие нюансы при ведении международного бизнеса. Например, закон о конкуренции. Почему нужно знать этот закон? У каждой страны есть свои нормы по защите конкуренции или же по продвижению конкуренции. Например, нельзя просто прийти и купить иностранную компанию в другой стране. Возможно эта компания имеет статус монополиста, или же рынок имеет статус олигопольного рынка, и приобретение другой иностранной организацией сильно повлияет на этот рынок. В результате государство может вмешаться в эту покупку через закон о конкуренции. В таких случаях требуется утверждение со стороны правительства на приобретение компании. Если такого рода законы усложняют международный бизнес, то имеются и другие правила и нормы, облегчающие работу в других странах. Многие государства предлагают специальный канал экономической зоны для работы с иностранными партнерами. Что это такое? Если государство имеет выход к морю, обычно такие зоны создаются возле портов. Прибывает корабль, выгружаются товары, но если эти товары поступают в СЭЗ (специальная экономическая зона), то они не проходят растаможку. Их можно хранить в этой зоне, потом договариваться с покупателями и после того, как подписан договор о покупке и продаже, растамаживать данный товар. Что это дает компании? Во-первых, это время. Не надо сразу перед продажей растамаживать и платить импортную пошлину, то есть компания экономит на операционных расходах. Когда есть деньги, можно сразу продавать и растамаживать. А когда нет покупателя, этот товар можно хранить в этой специальной экономической зоне. Также в этих зонах можно не только хранить, но и перерабатывать товар, что особенно важно для доступа на рынки других стран.

Также очень сильно отличаются режимы налогообложения. Например, в США гражданин этой страны должен платить налоги не только из того заработка, что он зарабатывает в этом государстве, но и из тех доходов, которые зарабатываются за рубежом. И даже иностранец, проживающий в Америке, должен платить налоги, если он зарабатывает их, оказывая услуги другим странам или гражданам других стран. Эти и другие правовые нюансы должны быть учтены при ведении международного бизнеса.