

# НОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

*Д. Хольтбрюгге, Х. Креппел*

## РОССИЙСКИЕ МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫЕ КОРПОРАЦИИ В ГЕРМАНИИ: ИМИДЖ БРЕНДА И ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РАБОТОДАТЕЛЯ

В статье описаны результаты эмпирического исследования привлекательности бренда российских компаний в Германии и исследования имиджа российских компаний как работодателя. Показано, что отрицательный эффект страны происхождения обуславливает необходимость концентрации российских компаний на сегментах рынка, где негативный имидж не столь силен, и применения инструментов маркетинга для создания положительного имиджа бренда компании. Привлекательность российских компаний как работодателя различается по отраслям: большинство опрошенных предпочли бы работать в отрасли транспорта и логистики, а не в автомобильной отрасли или секторе услуг. Компенсационные выплаты и гарантии занятости являются более значимыми практиками управления человеческими ресурсами в сравнении с возможностями карьерного роста и тренингами.

*Ключевые слова:* российские МНК, эффект страны происхождения, имидж бренда, привлекательность работодателя, практики управления человеческими ресурсами.

### ВВЕДЕНИЕ

В последнее десятилетие объем прямых зарубежных инвестиций (ПЗИ), совершаемых российскими компаниями, значительно увеличился. Как показано на рис. 1, он возрастал с 2007 г. и в течение последних двух лет превышает объем прямых иностранных инвестиций (ПИИ), осуществляемых иностранными компаниями в Россию. В 2010 г. объем российских зарубежных инвестиций достиг 433 655 млрд долл. Рисунок 1 демонстрирует объем российских входящих и исходящих инвестиций за период с 2004 по 2010 г.

- 
- © Д. Хольтбрюгге, Х. Креппел, 2012
  - © А. С. Веселова, пер. с англ., 2012
  - © А. Г. Медведев, науч. ред. перевода, 2012

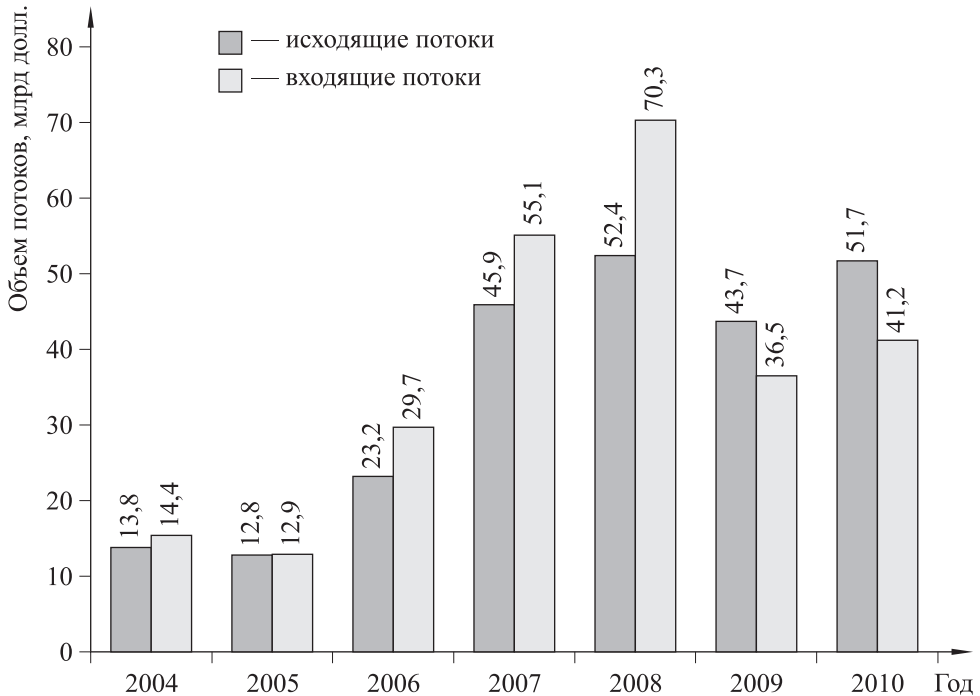


Рис. 1. Потоки прямых инвестиций из России и в Россию в период с 2004 по 2010 г.

Источник: [UNCTAD, 2011].

Российские многонациональные корпорации инвестируют не только в бывшие советские республики, но и в страны ОЭСР [Kalotay, Sulstarova, 2010; Holtbrügge, Kreppel, 2011]. Германия среди них является основной страной — получателем российских ПЗИ. В 2010 г. объем российских ПЗИ в Германию составил около 3,5 млрд евро (рис. 2).

Самый известный российский инвестор в Германии — это «Газпром», крупнейшая в мире газовая компания. В настоящее время «Газпром» экспортирует газ в 31 страну Европы и СНГ и продолжает дальнейшую экспансию [Gazprom, 2012]. Около трети от общего объема продаж газа составляет экспорт в Европу, где «Газпром» осуществляет деятельность преимущественно по долгосрочным контрактам, заключенным в рамках межправительственных соглашений. Экспорт осуществляется в Австрию, Бельгию, Боснию и Герцеговину, Болгарию, Хорватию, Чехию, Финляндию, Францию, Германию, Грецию, Венгрию, Италию, Республику Корею, Польшу, Македонию, Нидерланды, Румынию, Сербию, Словакию, Словению, Швейцарию и Турцию. Самым главным рынком для экспорта является Германия с объемом продаж в 2010 г. в размере 35,3 млрд долл. Кроме того, Германия

выступает своего рода мостом, соединяющим с другими европейскими рынками [Stern, 2005].

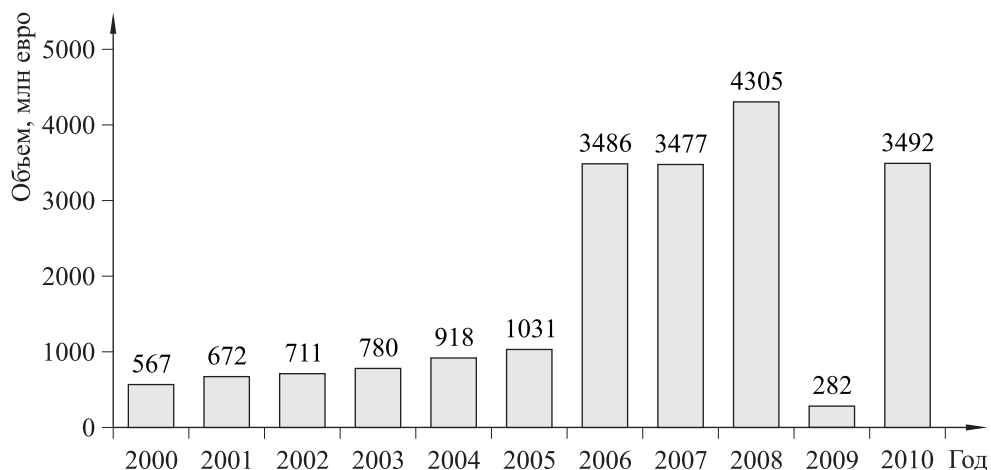


Рис. 2. Потоки российских ПЗИ в Германию в период с 2000 по 2010 г.  
Источник: [Deutsche Bundesbank, 2012].

Для улучшения эффективности ключевого бизнеса «Газпром» намеревается диверсифицировать и расширить свои деловые операции, а также оптимизировать затраты на транзит газа и получить доступ к конечному потребителю. Еще один элемент его стратегии интернационализации — сотрудничество с международными партнерами. Например, в 1993 г. совместно с Wintershall, дочерним предприятием германской корпорации BASF, было основано совместное предприятие WINGAS, где первоначально «Газпром» владел 35% акций. Как только компания увеличила свою долю до 50%, Wintershall получил возможность участвовать в освоении Сибирского газового месторождения Южно-Русское и, таким образом, стал одним из немногих зарубежных инвесторов в российской газовой отрасли. Подобные типы стратегического партнерства улучшили знание о рынке менеджеров «Газпрома» и позволили компании использовать ее стратегию интернационализации на других ключевых рынках [Heinrich, 2003]. В 2011 г. «Газпром» приобрел компанию Envasom, поставщика электроэнергии и провайдера телекоммуникационных услуг, и в результате получил прямой доступ к конечному потребителю в Германии. Сегодня депозитарные расписки «Газпрома» продаются на европейских фондовых биржах в Лондоне, Берлине, Франкфурте-на-Майне, а также на американском внебиржевом рынке.

Возможным препятствием для зарубежной экспансии «Газпрома» является его негативный имидж. По словам PR-менеджера Берлинского офиса Gazprom Germania, согласно неопубликованному исследованию, «Газпром»

воспринимается как непрозрачная, прогосударственная, ненадежная компания [Alon, Dwyer, 2012]. «Газпром» прилагает значительные маркетинговые усилия для продвижения своего глобального бренда, например, в 2007 г. «Газпром» стал официальным спонсором популярной германской футбольной команды «Schalke 04».

Другим примером известной российской компании, действующей в Германии, является Внешторгбанк (ВТБ). В ноябре 2006 г. ВТБ приобрел 5% акций европейского аэрокосмического концерна Aeronautic Defence and Space Company (EADS) стоимостью 1 млрд долл. [VTB, 2012]. Вскоре данная инвестиция вызвала споры относительно ее стратегических последствий. С одной стороны, для EADS может быть выгодно вести бизнес в России, однако вторжение российских фирм в такие стратегические отрасли вызвало политическую обеспокоенность в Европе. Более того, бывший исполнительный содиректор EADS Томас Эндерс (Thomas Enders) раскритиковал неожиданное проникновение ВТБ в EADS за недостаток прозрачности [Holtbrügge, Kreppel, 2012]. После того как ВТБ отказали в участии в совете акционеров EADS, ВТБ продал свои акции Внешэкономбанку (также государственному), который, в свою очередь, в 2008 г. успешно их использовал для вноса в уставный капитал «Российской объединенной авиастроительной корпорации».

Еще одним примером российской компании с усиливающимся международным присутствием является пивоваренная компания «Балтика». Компания была основана в 1990 г. и сейчас является частью Carlsberg Group. «Балтика» выступает одним из трех самых ценных брендов в России и крупным экспортером пива в Европе по объему продаж. Компания экспортирует продукцию более чем в 70 стран мира, включая Западную Европу, Северную Америку и Ближневосточный регион. В 2008 г. «Балтика» открыла в Гамбурге офис по продажам, который отвечает за продвижение продукции компании в Германии и на других западноевропейских рынках [Baltika, 2012].

Российские компании пытаются повысить конкурентоспособность посредством получения доступа к стратегическим ресурсам и активам, таким как развитые технологии и признанные бренды, сбытовым каналам и источникам зарубежного капитала (см., напр.: [Kalotay, 2008; Filippov, 2010; Panibratov, 2012]). Эти примеры также указывают на то, что российские компании, действующие в Германии, сталкиваются с определенными серьезными трудностями. В частности, негативный эффект страны происхождения препятствует их принятию со стороны потребителей и работников (см., напр.: [Semenenko, Lapkin, Pantin, 2007; Filippov, 2011]). Россия в течение долгих лет была закрытой страной и стала снимать существующие ограничения лишь недавно. В страну было сложно попасть, а российская продукция не продавалась в Германии. Таким образом, потребители могли судить

о качестве российской продукции лишь на основе имиджа страны. В такой ситуации потребители переносят свое восприятие экономического, социального и политического имиджа страны на продукцию, в ней произведенную. Этикетка «Сделано в России» часто ассоциируется с продукцией невысокого качества, низкотехнологичной и связанной со взятками, а имидж российских брендов на мировом рынке является довольно негативным. Считается, что это во многом можно объяснить эффектом страны происхождения. Таким образом, зачастую негативный имидж брендов российских компаний является результатом не неудачного опыта, связанного с их продукцией, а скорее негативного восприятия России как страны [Kuznetsov, 2012].

Цель данного исследования заключается в анализе воспринимаемой привлекательности российских компаний среди германских потребителей и работников. Мы полагаем, что российские компании по-разному воспринимаются индивидуумами в зависимости от демографических и психологических характеристик последних, и утверждаем, что понимание этих детерминант является важным для будущих управленческих и маркетинговых решений, принимаемых российскими компаниями.

Статья структурирована таким образом: в следующем разделе рассмотрены результаты эмпирического исследования привлекательности бренда российских компаний в Германии. Затем представлено исследование имиджа российских компаний как работодателя. В заключительной части обозначены вклад, ограничения и возможные направления дальнейших исследований.

## **ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ БРЕНДА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В ГЕРМАНИИ**

### **Актуальность исследования и концептуальные основы**

Как отмечалось во введении, основная сложность, с которой сталкиваются российские компании, состоит в построении сильного позитивного имиджа бренда. Поскольку они не смогли создать сильный имидж бренда, их успех большей частью основывался на производственных преимуществах, низкокзатратном производстве и экономии от масштаба. Следовательно, для того, чтобы достичь успеха на международных рынках, российские компании вынуждены уделять больше внимания маркетингу и улучшению имиджа бренда [Panibratov, 2012].

Ряд эмпирических исследований показывает, что имидж бренда положительно связан с объемом продаж, долей рынка и прибыльностью (см., напр.: [Michell, King, Reast, 2001; Kim, Kim, Jeong, 2003; Smith, Smith, Wang, 2010]). Для достижения ожидаемых результатов деятельности и роста во все более конкурентной среде компаниям необходимо выделить себя среди конкурентов, особенно в тех отраслях, где технологические характеристики

продуктов часто схожи. Поэтому для российских компаний важно не только стать производителем, дистрибьютором и маркетологом продукции, но и построить сильный позитивный имидж бренда. Согласно Бакли и Гаури [Buckley, Ghauri, 2004], это позволит им стать владельцами бренда, т. е. контролировать дизайн, разработку и маркетинг, и, таким образом, увеличить добавленную стоимость.

Необходимым условием владения брендом является знание о том, как бренд воспринимается потребителями, т. е. какие качества у них ассоциируются с брендом и как они различаются в восприятии представителей разных потребительских групп. Соответственно, глубокое знание воспринимаемой индивидуальности бренда помогает компании как владельцу бренда в разработке маркетинговых стратегий, а именно в улучшении эффективности сегментации рынка и принятии решений относительно маркетингового микса [Roncha, 2008].

В то время как ряд эмпирических исследований показывает, что российская продукция испытывает на себе эффект страны происхождения, мало что известно о воспринимаемой индивидуальности бренда, т. е. о том, какие характеристики ассоциируются с этими брендами, какие из них считаются более положительными или отрицательными. Более того, детерминанты имиджа бренда и различия в восприятии среди разных групп потребителей неизвестны. Хотя исследователи из других стран анализировали то, как воспринимаемый имидж бренда различается среди потребителей с разными демографическими, биографическими и психологическими характеристиками, эти детерминанты для российских брендов остаются малоизученными. Как отмечалось, эти знания крайне важны для сегментации рынка и принятия решений по маркетинговому миксу, что может помочь компаниям достичь успеха на международных рынках.

### **Методология**

*Описание выборки.* В период с ноября по декабрь 2008 г. было проведено эмпирическое исследование с целью анализа имиджа и индивидуальности бренда российской продукции в Германии. Мы применили данные, полученные с использованием метода перекрестного опроса в торговых центрах, который дает более высокий показатель полноты и глубины ответов по сравнению с другими методами. Считается, что данные, полученные в результате такого опроса, предлагают более высокое качество ответов, поэтому ответы являются менее искаженными [Bush, Hair, 1985].

С использованием структурированного опросника в двух различных торговых центрах Нюрнберга и Мюнхена в общей сложности был получен 301 отклик. Покупатели торгового центра представляют собой адекватную выборочную совокупность и часто участвуют в опросах по

исследованию эффекта страны происхождения (см., напр.: [Balabanis et al., 2001; Parpu, Quester, Cooksey, 2007]). Поскольку предполагается, что респонденты имеют высокое покупательское намерение и сильную тягу к совершению покупки, ожидается, что они захотят ответить на вопросы, связанные с продукцией. Более того, они составляют неоднородную выборку с точки зрения важных демографических характеристик [Parpu, Quester, Cooksey, 2007].

Выборка представляет репрезентативный срез населения Германии и включает в себя немного большую долю мужчин (52,8%), чем женщин (47,2%), в сравнении с общим населением страны, которое, по данным на 2007 г., состояло из чуть меньшего количества мужчин (49%), чем женщин (51%) (табл. 1). Возрастной диапазон колеблется от 16 до 75 лет. Возрастное распределение в выборке сдвигается в сторону более молодого населения в сравнении с возрастной структурой населения Германии, но тем не менее представляет репрезентативную выборку германских потребителей.

Таблица 1

### Гендерная и возрастная характеристики выборки

Характеристики выборки	Количество респондентов (всего $N = 193$ )	Доля респондентов, %	Население Германии (перепись 2007 г.), %
<i>Гендерное распределение</i>			
Мужчины	91	47,2	51,0
Женщины	102	52,8	49,0
<i>Возрастное распределение, лет</i>			
0–15	0	0	13,7
16–29	68	35,2	17,6
30–39	40	20,7	13,1
40–49	23	11,9	16,9
50–59	31	16,1	13,4
60–75	31	16,1	25,3

*Измерение переменных.* Российская продукция была определена как национальная [Han, Terpstra, 1988], т. е. произведенная российскими компаниями под именем российского бренда. Для оценки воспринимаемой привлекательности было произведено разделение по трем отраслям, а именно: ИТ и электроника, отрасль потребительских товаров и автомобилестроение. Эти отрасли входят в четверку наиболее часто анализируемых в более ранних исследованиях эффекта страны происхождения [Usunier, 2006].

В первой части опросника респондентов просили оценить уровень привлекательности российской продукции, произведенной в указанных трех

отраслях по 7-балльной шкале Лайкерта, где «1» — «очень непривлекательная» и «7» — «очень привлекательная». Одномерная оценка может использоваться, когда модель довольно проста и понятна респонденту [Wanous, Hudy, 2001; Ginns, Barrie, 2004]. Более того, одномерная оценка представляется адекватной, поскольку мы хотим оценить привлекательность в целом, а не различные аспекты модели, такие как качество, цена, дизайн, практичность, инновационность и т. д. (см., напр.: [de Boer et al., 2004; Bergkvist, Rossiter, 2007]). Результаты обширного предварительного тестирования подтверждают применимость наших мер. Респонденты положительно отзывались о понятности и ясности поставленных вопросов и предложенного подхода к измерению ответов на них. Время их реакции было коротким, что подтверждает тот факт, что подход был им понятен.

Во второй части опросника мы обращаемся к концепции индивидуальности бренда Дженнифер Аакер [Aaker, 1997], которая разработала многомерную шкалу, часто используемую в международных маркетинговых исследованиях. Шкала включает в себя 42 показателя индивидуальности, сгруппированных по пяти параметрам: искренность, увлекательность, компетентность, изысканность и прочность. Данная шкала использовалась в предыдущих исследованиях и была проверена на различных продуктовых категориях. Шкала индивидуальности бренда Аакер считается надежным, валидным и многомерным средством оценки, применимым для разных стран [Austin, Siguaw, Mattila, 2003]. В нашем исследовании респондентов просили оценить индивидуальность бренда двух российских компаний — «Газпрома» и «Балтики».

Третья часть опросника включает вопросы о демографических данных, принадлежности к определенной социальной группе и международном опыте. Респондентов просили указать возраст и пол. Уровень образования оценивался по наиболее высокой полученной степени («пожалуйста, укажите Ваш уровень образования» из пяти предложенных). Профессиональный статус указывался на момент опроса («незанятый/безработный» или «работающий») [Smith, 2007]. Для оценки международного опыта мы просили респондентов указать количество стран вне ЕС, которые они посетили, а также общее время в неделях, проведенное за границей [Selmer, 2001; Takeuchi et al., 2005; Huang, Chi, Lawler, 2005]. Параллельно мы просили респондентов разделять поездки на отдых и по бизнесу, но получили очень низкий уровень дифференциации ответов. Международный опыт в России приравнивался к общему числу недель, проведенных в России (по личным обстоятельствам, учебе и/или работе) (см., напр.: [Selmer, 2001; Takeuchi et al., 2005]).

Поскольку предыдущие исследования выявили влияние пола на эффект страны происхождения (см., напр.: [Wall, Heslop, Hofstra, 1988; Hong,



Toner, 1989)), мы контролировали гендерное влияние и провели объединенный анализ, однако статистически значимых эффектов обнаружено не было. Поэтому мы представляем результаты регрессионного анализа, в котором используются только переменные из предложенной модели.

### Результаты и обсуждение

Как показал опрос, в среднем потребительские товары были оценены выше, чем ИТ-товары и электроника. Воспринимаемая привлекательность продукции российской автомобильной отрасли оказалась самой низкой. В целом можно сказать, что средние показатели привлекательности российской продукции оказались довольно низкими, в частности, в сравнении с китайскими и индийскими товарами в Германии [Kreppel, Holtbrügge, 2013].

Для того чтобы выяснить, различается ли воспринимаемая привлекательность российской продукции среди индивидуумов с разными социально-демографическими характеристиками, мы провели эконометрический анализ на основе логистической регрессии (табл. 2). Регрессионный анализ выявил отрицательное влияние международного опыта на воспринимаемую респондентами привлекательность продукции автомобильной отрасли и отрасли потребительских товаров. В случае последней профессиональный статус респондентов также оказывает негативное влияние, хотя лишь на низком уровне. Чем больше международного опыта имеют индивидуумы, тем ниже они оценивают привлекательность российской продукции. Напротив, возраст, образование, профессиональный статус и некоторое знание о России либо не оказывают влияния, либо имеют слабое влияние на воспринимаемую привлекательность российской продукции.

Таблица 2

### Результаты регрессионного анализа

	Оценка параметров		
	ИТ-товары и электроника	Потребительские товары	Автомобилестроение
Возраст	0,026	0,024	0,058
Образование	0,023	0,089	0,052
Профессиональный статус	-0,019	-0,122*	0,058
Международный опыт	0,094	-0,137*	-0,171**
Опыт в России	-0,025	-0,011	-0,055
Псевдо- $R^2$	0,009	0,187	0,045
Статистика $\chi^2$	2,618	1,348*	1,764

Примечание: \* —  $p < 0,10$ ; \*\* —  $p < 0,05$ .

На следующем этапе мы проанализировали, как индивидуальность бренда двух российских компаний, а именно «Газпрома» и «Балтики», воспринимается германскими потребителями. Во-первых, были оценены надежность и равносильность пяти параметров шкалы индивидуальности бренда Аакер. Таблица 3 показывает высокую степень достоверности со значением показателя альфа Кронбаха, варьирующим от 0,799 до 0,943 по всем пяти параметрам в обеих подвыборках, что подтверждается  $T^2$ -тестом Хотеллинга. Средние пяти категорий статистически значимо различаются при уровне значимости  $p < 0,001$ .

Таблица 3

**Результаты тестирования равнозначности параметров индивидуальности бренда**

Группы параметров индивидуальности бренда	Количество параметров	Альфа Кронбаха	$T^2$ -тест Хотеллинга	$F$	$df$	$p$ -value
<i>«Газпром»</i>						
Искренность	11	0,895	341,103	33,307	10	0,000
Увлекательность	11	0,903	389,776	38,059	10	0,000
Компетентность	9	0,936	186,973	22,093	8	0,000
Изысканность	6	0,871	548,585	108,568	5	0,000
Прочность	5	0,799	235,516	58,417	4	0,000
<i>«Балтика»</i>						
Искренность	11	0,917	235,101	22,956	10	0,000
Увлекательность	11	0,943	131,037	12,795	10	0,000
Компетентность	9	0,924	72,360	8,550	8	0,000
Изысканность	6	0,908	112,656	22,295	5	0,000
Прочность	5	0,850	136,580	33,877	4	0,000

После этого был проведен  $t$ -тест, чтобы проверить, равны ли между собой средние пяти параметров для двух брендов (табл. 4). Результаты показывают, что «Балтика» оценивается выше по таким показателям, как искренность, увлекательность, изысканность и прочность, в то время как «Газпром» воспринимается как более компетентная компания. Разницы в значениях для искренности, компетентности и изысканности статистически значимы на уровне значимости  $p < 0,001$ . Хотя арифметическое среднее пяти параметров выше для «Газпрома» (среднее равно 2,819), чем для «Балтики» (среднее равно 2,819), разница статистически не значима ( $p$  составляет 0,350).

## Воспринимаемая индивидуальность брендов «Газпром» и «Балтика»

Группы параметров индивидуальности бренда	«Газпром»		«Балтика»		<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p-value</i>
	Среднее значение	Средне-квадратическое отклонение	Среднее значение	Средне-квадратическое отклонение			
Искренность	2,5091	1,0986	3,0261	1,2164	-8,656	381	0,000
Увлекательность	2,7211	1,2454	2,7334	1,2737	-0,197	382	0,844
Компетентность	3,7513	1,3707	2,6909	1,2586	16,267	382	0,000
Изысканность	2,2576	1,1620	2,4708	1,2543	-3,514	382	0,000
Прочность	2,8559	1,3458	2,9514	1,3602	-1,552	382	0,122

В целом можно сделать вывод о том, что бренды российской продукции в Германии обладает различным имиджем. «Газпром» воспринимается как компетентный бренд, но обладает низкими оценками по четырем другим параметрам. «Балтика», напротив, получает довольно средние оценки по всем пяти параметрам. Знание об имидже бренда может помочь российским компаниям в принятии решений по сегментации рынка и реализации адекватных политик маркетингового микса.

#### ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ КАК РАБОТОДАТЕЛЯ В ГЕРМАНИИ

##### Актуальность исследования и концептуальные основы

Как отмечалось, российские компании сталкиваются в Германии не только с проблемой построения позитивного имиджа бренда у потребителей, но и с необходимостью привлечения местных квалифицированных кадров для использования и расширения их собственных способностей [Bulatov, 2001; Tumasjan, Strobel, Welp, 2011]. Ключевым условием для реализации данной способности является необходимость выделиться среди конкурентов и восприниматься в качестве привлекательного работодателя [Lievens, Highhouse, 2003]. Это важно для компаний вообще [Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001], но особенно значимо для российских компаний, поскольку они не так давно оперируют на германском рынке и не успели приобрести известность среди потенциальных работников. Более того, российские компании часто сталкиваются с негативным имиджем страны происхождения.

Трудности российских компаний при подборе квалифицированного персонала для осуществления операций в Германии отмечены в ряде кейсов

и подтверждаются высказываниями топ-менеджеров. Тирпитц с соавторами [Tirpitz, Groll, Ghane, 2011] и Мэнголд [Mangold, 2008] связывают трудности в найме персонала с низким общественным имиджем. Филиппов [Filipov, 2010, р. 325] также указывает на сложности, с которыми сталкиваются российские компании в попытке привлечь местные кадры при проникновении на новые рынки, и соотносит их с низким имиджем и «бункерным менталитетом».

### Методология

*Описание выборки.* В период с ноября по декабрь 2008 г. было проведено эмпирическое исследование с целью анализа имиджа российских компаний как работодателя в Германии. В общей сложности путем систематической выборки было получено 218 ответов. Выборка включает 112 респондентов-женщин (51,4%) и 106 респондентов-мужчин (48,6%) (табл. 5). Возрастной диапазон составляет от 18 до 60 лет, где средний возраст — 32,5 года. Люди старше 60 лет не включались в выборку, поскольку наше исследование фокусируется на работающем населении.

Таблица 5

### Характеристики выборки: гендерная, возрастная и по уровню образования

Характеристики выборки	Количество респондентов (всего $N = 218$ )	Доля респондентов, %
<i>Гендерное распределение</i>		
Мужчины	112	51,4
Женщины	106	48,6
<i>Возрастное распределение, лет</i>		
18–19	1	0,5
20–29	110	50,5
30–39	59	27,1
40–49	29	13,3
50–60	19	8,7
<i>Образование</i>		
Начальная школа	1	0,5
Средняя школа I (5 лет)	16	7,3
Средняя школа II (6 лет)	45	20,6
Законченное среднее образование	68	31,2
Высшее образование	88	40,4

В выборке преобладают молодые и высокообразованные респонденты. Это важно для исследования, поскольку именно молодые и высокообразо-

ванные работники выступают целевой группой для российских компаний в их стремлении стать глобальными игроками, тем более что они ищут преимущественно высококвалифицированных работников для достижения конкурентного преимущества.

*Измерение переменных.* Для проведения исследования использовались метрики из предыдущих исследований, которые затем были адаптированы под конкретные исследовательские вопросы и страновые особенности.

*Привлекательность работодателя.* Респондентов просили оценить уровень привлекательности российских компаний из десяти различных отраслей как работодателя по 7-балльной шкале Лайкерта (1 — «совсем непривлекательная», 7 — «очень привлекательная»). Классификация отраслей соответствует Стандартной промышленной классификации (Standard Industrial Classification) и включает автомобилестроение, банковский сектор/страхование, химическую отрасль, потребительские товары, консультационные услуги, машиностроение, ИТ и электронику, СМИ, фармацевтику, транспорт и логистику (см. также: [Turban, Greening, 1997; Newbury, Gardberg, Belkin 2006]). Для определения общей привлекательности работодателя рассчитывалось арифметическое среднее по отраслевым значениям.

*Практики управления человеческими ресурсами.* Респондентов просили оценить важность различных практик управления человеческими ресурсами с точки зрения привлекательности работодателя по 7-балльной шкале Лайкерта, ответив на вопрос: «Я бы рассматривал российские компании как привлекательного работодателя, если бы они предлагали...?» (1 — «совсем непривлекательный», 7 — «очень привлекательный»). В вопросник было включено 14 практик управления человеческими ресурсами, которые доказали свою состоятельность в более ранних исследованиях, а именно: возможность карьерного роста, месторасположение, карьерные программы, гарантия занятости, зарплата, возможности обучения, баланс «работа — дом» (см., напр.: [Turban, Keon, 1993; Honeycutt, Rosen, 1997; Cable, Graham, 2000; Lievens et al., 2001; Lievens, Highhouse, 2003; Berthon, Ewing, Nah, 2005; Highhouse, Brooks, Gregarus, 2009]).

## **Результаты и обсуждение**

Результаты анализа привлекательности работодателя по отраслям показывают, что респонденты в качестве работодателей предпочитают компании, оперирующие в следующих отраслях: транспорт и логистика, потребительские товары и машиностроение. Напротив, компании банковского сектора и сектора страхования, отрасли автомобилестроения, СМИ и консультационных услуг имеют наименьшую привлекательность как работодатели. Данные результаты противоположны тем, что были получены при проведении

эмпирических исследований привлекательности германских компаний как работодателя в Германии, которые показали высокую привлекательность компаний автомобильной отрасли и сектора консультационных услуг (см., напр.: [Tumasjan, Strobel, Welpe, 2011]).

Было установлено, что высокие компенсационные выплаты считаются наиболее важным элементом, за ними следуют баланс «работа — дом», гарантия занятости, дополнительные привилегии и универсальные тренинги. Наименее значимыми оказались популярные веб-сайты и рекрутинг в университетах, а также участие в ярмарках вакансий.

Сравнение с результатами исследований привлекательности германских компаний как работодателя в Германии выявило наличие как сходств, так и значительных различий. Франке [Franke, 2000] обнаружил, что среди студентов, изучающих деловое администрирование, возможность карьерного роста является главным фактором, определяющим выбор работодателя. В исследовании Банера и Эйселе [Bahner, Eisele, 2004], проведенном среди аспирантов в сфере делового администрирования, самым важным фактором оказалась хорошая рабочая атмосфера, компенсационные выплаты были на втором месте, а за ними — карьерный рост. Более того, важность международной деятельности и международной ротации кадров оценивалась выше, чем в нашем исследовании [Point, Dickmann, 2012]. Одним из объяснений данного отличия может служить то, что респонденты под международной деятельностью предполагали перемещение в страну происхождения российских компаний, а это для них являлось нежелательным. Относительно незначительная важность карьерного роста и дальнейших тренингов может быть объяснена тем фактом, что, принимая во внимание общую низкую привлекательность работодателя, работа в российских компаниях в Германии расценивается только как второсортная и временная. Соответственно, краткосрочные финансовые вознаграждения имеют бóльшую значимость, чем долгосрочные перспективы карьерного роста. Более того, относительно высокую важность гарантий занятости по сравнению с результатами исследований привлекательности германских компаний как работодателя, можно объяснить тем, что наше исследование проводилось в период с ноября по декабрь 2008 г., т. е. в разгар финансового кризиса, когда гарантии занятости в Германии в целом были низкими.

#### **ВЫВОДЫ, ОГРАНИЧЕНИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ ДАЛЬНЕЙШИХ ИССЛЕДОВАНИЙ**

Цель настоящего исследования заключалась в изучении воспринимаемой привлекательности российских компаний германскими потребителями и работниками. В частности, мы попытались проанализировать имидж и

индивидуальность российской продукции в Германии, а также воспринимаемую привлекательность российских компаний как работодателя. Для достижения поставленной цели мы провели эмпирическое исследование в двух городах Германии в период с ноября по декабрь 2008 г.

Результаты нашего исследования показывают, что наиболее негативный имидж имеет продукция автомобилестроения. Кроме того, более негативную оценку имиджу продукции дают потребители с высоким международным опытом. Если российские компании хотят успешно работать на рынке Германии, то им придется принимать во внимание отрицательный эффект страны происхождения. Например, российским компаниям следует сосредоточиться на сегментах рынка, где негативный имидж проявляется не столь сильно, и применить инструменты маркетинг-микса для создания положительно воспринимаемого имиджа бренда и индивидуальности.

Относительно нашего второго исследовательского вопроса, важным результатом анализа стал тот факт, что привлекательность российских компаний как работодателя значительно отличается по отраслям. Хотя этот результат соответствует более ранним исследованиям, наш анализ выявляет наличие значительных различий в сопоставлении с результатами изучения привлекательности германских компаний как работодателя в Германии. Работодатели из автомобильной отрасли и сектора консультационных услуг обычно наиболее привлекательны, однако для российских компаний эти отрасли получили самую низкую оценку. Напротив, большинство респондентов предпочло бы работать в российских компаниях, представляющих отрасль транспорта и логистики.

Еще одним значительным отличием от предыдущих исследований, проведенных в Германии, является вывод о большей значимости таких кадровых инструментов, как компенсационные выплаты и гарантии занятости, и, напротив, низкой значимости карьерного роста и тренингов. Соответственно, один из выводов, который можно сделать на основе полученных результатов, заключается в том, что российским компаниям следует сконцентрироваться на этих практиках управления человеческими ресурсами при разработке стратегий рекрутинга и привлечения работников. В будущих исследованиях возможно использование совместного анализа [Flaherty, Pappas, 2004; Tumasjan, Strobel, Welpe, 2011] для проверки обоснованности использования более высоких зарплат по сравнению с местными конкурентами для привлечения квалифицированного персонала. Также было бы интересно проанализировать, изменится ли со временем степень значимости высоких компенсационных выплат для германских соискателей и станут ли другие практики управления человеческими ресурсами более значимыми, когда российские компании упрочат свои позиции в Германии и станут более известными среди потенциальных работников.

Ограничением нашего исследования является то, что мы не смогли проанализировать имидж бренда и привлекательность работодателя на уровне фирмы. Принимая во внимание тот факт, что российские компании оперируют на рынке Германии совсем недавно, мы полагаем, что лишь небольшое число респондентов было знакомо с конкретными примерами. Было бы интересно повторить исследование через несколько лет и проанализировать, изменилось ли отношение потребителей и соискателей к российским компаниям после того, как они закрепились на германском рынке и стали более знакомы индивидуумам. Наконец, интересным направлением для будущего исследования могло бы стать сравнение воспринимаемого имиджа бренда и привлекательности работодателя среди реальных потребителей, работников российских компаний и людей, не имеющих непосредственного опыта взаимодействия с ними. Это помогло бы компаниям не только отчетливее определить цели их маркетинговых политик и практик управления человеческими ресурсами, но и улучшить знание об эффе́кте страны происхождения в более широком смысле.

### Литература

- Aaker J. L.* Dimensions of Brand Personality // *Journal of Marketing Research*. 1997. Vol. 24. P. 347–356.
- Alon A., Dwyer P. D.* Globalization and Multinational Auditing: The Case of Gazprom and PwC in Russia // *Behavioral Research in Accounting*, Spring, 2012. Vol. 24. N 1. P. 135–160.
- Austin J. R., Siguaw J. A., Mattila A. S.* A Re-examination of the Generalizability of the Aaker Brand Personality Measurement Framework // *Journal of Strategic Management*. 2003. Vol. 11. N 2. P. 77–92.
- Bahner J., Eisele D.* Das Arbeitgeberimage im Mittelpunkt — Campus Recruiting // *Jahrbuch Wechselwirkungen / Universität Stuttgart* (ed.). P. 3–20. Stuttgart, 2004.
- Balabanis G., Diamantopoulos A., Mueller R. D., Melewar T. C.* The Impact of Nationalism on Consumer Ethnocentric Tendencies // *Journal of International Business Studies*. 2001. Vol. 32. N 1. P. 157–175.
- Baltika* // *Baltika*. 2012. URL: <http://eng.baltika.ru> (дата обращения: 30.05.2012).
- Bergkvist L., Rossiter J. R.* The Predictive Value of Multiple-Item versus Single-Item Measures of the Same Construct // *Journal of Marketing Research*. 2007. Vol. 44. P. 175–184.
- Berthon P., Ewing M., Hah L. L.* Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding // *International Journal of Advertising*. 2005. Vol. 24. N 2. P. 151–172.
- Buckley P. J., Ghauri P. N.* Globalization, Economic Geography and the Strategy of Multinational Enterprises // *Journal of International Business Studies*. 2004. Vol. 35. P. 81–98.
- Bulatov A. S.* Russian Direct Investment Abroad: History, Motives, Finance, Control and Planning // *Economics of Planning*. 2001. Vol. 34. P. 179–194.



- Bush A. J., Hair J. F.* An Assessment of the Mall Intercept as a Data Collection Method // *Journal of Marketing Research*. 1985. Vol. 22. P. 158–167.
- Cable D. M., Graham M.* The Determinants of Organizational Reputation: A Job Search Perspective // *Journal of Organizational Behavior*. 2000. Vol. 21. P. 929–947.
- De Boer A. G., van Lanschot J. J., Stalmeier P. F., van Sandieck J. W., Hulscher J. B., de Haes J. C., Sprangers M. A.* Is a Single Item Visual Analogue Scale as Valid, Reliable and Responsive as Multi-Item Scales in Measuring Quality of Life? // *Quality of Life Research*. 2004. Vol. 13. P. 311–320.
- Deutsche Bundesbank*. 2012. URL: [http://www.bundesbank.de/cae/servlet/CsvDownload?tsId=BBK01.RJ8914&its\\_csvFormat=de&mode=its](http://www.bundesbank.de/cae/servlet/CsvDownload?tsId=BBK01.RJ8914&its_csvFormat=de&mode=its) (дата обращения: 31.05.2012).
- Filippov S.* Russian Companies: The Rise of New Multinationals // *International Journal of Emerging Markets*. 2010. Vol. 5. N 3/4. P. 307–322.
- Filippov S.* Emerging Russian Multinationals: Innovation, Technology, and Internationalization // *Journal of East-West Business*. 2011. Vol. 17. N 2/3. P. 184–194.
- Flaherty K. E., Pappas J. M.* Job Selection among Salespeople: A Bounded Rationality Perspective // *Industrial Marketing Management*. 2004. Vol. 33. P. 325–332.
- Franke N.* Personalmarketing zur Gewinnung von betriebswirtschaftlichem Führungsnachwuchs. Zur Positionierung von Unternehmen in studentischen Zielgruppen // *Marketing ZFP Zeitschrift für Forschung und Praxis*. 2000. Vol. 22. N 1. P. 75–92.
- Gazprom // Gazprom*. 2012. URL: <http://www.gazprom.com> (дата обращения: 30.05.2012).
- Ginns P., Barrie S.* Reliability of Single-Item Ratings of Quality of Higher Education: A Replication // *Psychological Reports*. 2004. Vol. 95. P. 1023–1030.
- Han C. M., Terpstra V.* Country-of-Origin Effects for Uni-National and Bi-National Products // *Journal of International Business Studies*. 1988. Vol. 19. N 2. P. 235–255.
- Heinrich A.* Internationalization of Russia's Gazprom // *Journal for East European Management Studies*. 2003. Vol. 8. N 1. P. 46–66.
- Highhouse S., Brooks M. E., Gregarus G.* An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations // *Journal of Management*. 2009. Vol. 35. N 6. P. 1481–1493.
- Holtbrügge D., Kreppel H.* Motives of Outward Foreign Direct Investment from BRIC Countries: An Exploratory Study // *International Journal of Emerging Markets*. 2011. Vol. 7. N 1. P. 4–30.
- Holtbrügge D., Kreppel H.* Determinants of Outward Foreign Direct Investment from BRIC Countries: An Explorative Study // *International Journal of Emerging Markets*. 2012. Vol. 17. N 1. P. 4–30.
- Honeycutt T. L., Rosen R.* Family-Friendly Human Resource Policies, Salary Levels, and Salient Identity as Predictors of Organizational Attraction // *Journal of Vocational Behavior*. 1997. Vol. 50. P. 271–290.
- Hong S. T., Toner J. F.* Are There Gender Differences in the Use of Country-of-Origin Information in the Evaluation of Products? // *Advances in Consumer Research*. 1989. Vol. 16. P. 468–472.
- Huang T. J., Chi S. C., Lawler J. J.* The Relationship between Expatriates' Personality Traits and Their Adjustment to International Assignments // *Journal of Human Resource Management*. 2005. Vol. 16. N 9. P. 1656–1670.

- Kalotay K.* Russian Transnationals and International Investment Paradigms // *Research in International Business and Finance*. 2008. Vol. 22. N 2. P. 85–107.
- Kalotay K., Sulstarova A.* Modelling Russian outward FDI // *Journal of International Management*. 2010. Vol. 16. N 2. P. 131–142.
- Kim H.B., Kim W.G., Jeong A.A.* The Effect of Consumer-Based Brand Equity on Firms' Financial Performance // *Journal of Consumer Marketing*. 2003. Vol. 20. N 4. P. 335–352.
- Kreppel H., Holtbrügge D.* Determinants of the Perceived Perception of Chinese Products by German Consumers // *Journal of Global Marketing*. 2013. In press.
- Kuznetsov A. V.* The Development of Russian Multinational Corporations // *International Studies of Management and Organization*. 2012. Vol. 41. N 4. P. 34–50.
- Lievens F., Highhouse S.* The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer // *Personnel Psychology*. 2003. Vol. 56. P. 75–102.
- Lievens F., Decaestecker C., Coetsier P., Geirnaert J.* Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person-Organization Fit Perspective // *Applied Psychology*, 2001. Vol. 50. P. 30–51.
- Mangold K.* Russische investoren entdecken Deutschland // *Deutsch-russisches Wirtschaftsjahrbuch 2008/2009*. Münster: OWC Verlag, 2008. P. 14–16.
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B.* *The War for Talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.
- Michell P., King J., Reast J.* Brand Values Related to Industrial Products // *Industrial Marketing Management*. 2001. Vol. 30. N 5. P. 415–425.
- Newburry W., Gardberg N. A., Belkin L. Y.* Organizational Attractiveness is in the Eye of the Beholder: The Interaction of Demographic Characteristics with Foreignness // *Journal of International Business Studies*. 2006. Vol. 37. P. 666–868.
- Pappu R., Quester P. G., Cooksey R. W.* Country Image and Consumer-Based Brand Equity: Relationships and Implications for International Marketing // *Journal of International Business Studies*. 2007. Vol. 38. N 5. P. 726–745.
- Panibratov A.* *Russian Multinationals. From Regional Supremacy to Global Lead*. N. Y.: Routledge, 2012.
- Point S., Dickmann M.* Branding International Careers: An Analysis of Multinational Corporations' Official Wording // *European Management Journal*. 2012. Vol. 30. N 1. P. 18–31.
- Roncha A.* Nordic Brands towards a Design-Oriented Concept // *Journal of Brand Management*. 2008. Vol. 16. P. 21–29.
- Selmer J.* Psychological Barriers to Adjustment of Western Business Expatriates in China: Newcomers vs Long Stayers // *Journal of International Human Resource Management*. 2001. Vol. 15. N 4. P. 794–813.
- Semenenko I., Lapkin V., Pantin V.* Russia's Image in the West // *Social Sciences*. 2007. Vol. 38. N 2. P. 79–92.
- Smith K. T., Smith M., Wang K.* Does Brand Management of Corporate Reputation Translate into Higher Market Value? // *Journal of Strategic Marketing*. 2010. Vol. 18. N 3. P. 201–221.
- Smith T. W.* Social Identity and Socio-Demographic Structure // *International Journal of Public Opinion Research*. 2007. Vol. 19. N 3. P. 380–390.

- Stern J. P.* The Future of Russian Gas and Gazprom. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- Takeuchi R., Tesluk P. E., Yun S., Lepak D.* An Integrative View of International Experience // *Academy of Management Journal*. 2005. Vol. 48. N 1. P. 85–100.
- Tirpitz A., Groll C., Ghane K.* Russian Companies Enter Germany — Objectives, Barriers and Chances. 2011. URL: [http://www.gcme.de/files/RCEG\\_GER.pdf](http://www.gcme.de/files/RCEG_GER.pdf) (дата обращения: 07.09.2011).
- Tumasjan A., Strobel M., Welpe I. M.* Employer Brand Building for Start-Ups: Which Job Attributes do Employees Value Most? // *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. 2011. Vol. 81. Special Issue 6. P. 111–136.
- Turban D. B., Greening D. W.* Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees // *Academy of Management Journal*. 1997. Vol. 40. N 3. P. 658–672.
- Turban D. B., Keon T. L.* Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective // *Journal of Applied Psychology*. 1993. Vol. 78. P. 184–193.
- UNCTAD.* World Investment Report 2011. Geneva: United Nations Publication, 2011.
- Usunier J. C.* Relevance in Business Research: The Case of Country-of-Origin Research in Marketing // *European Management Review*. 2006. Vol. 3. N 1. P. 60–73.
- VTB // VTB.* 2012. URL: <http://www.vtb.ru> (дата обращения: 30.05.2012).
- Wall M., Heslop L. A., Hofstra G.* Male and Female Viewpoints of Countries as Producers of Consumer Goods // *Journal of International Consumer Marketing*. 1988. Vol. 1. N 1. P. 1–26.
- Wanous J. P., Hudy M. J.* Single-Item Reliability. A Replication and Extension // *Organizational Research Methods*. 2001. Vol. 4. N 4. P. 361–375.

Статья поступила в редакцию 6 октября 2012 г.