

*Г. В. Широкова, М. А. Сторчевой*

## **ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ НА ВЫХОД НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ФИРМ**

### **ВВЕДЕНИЕ**

В исследованиях международного предпринимательства социальные сети рассматриваются как один из ключевых факторов процесса интернационализации (см., напр.: [Andersson, 2000; Kiss, Danis, 2008]), который не только оказывает существенное влияние на процесс принятия решения о выходе на зарубежные рынки, но и ускоряет процесс интернационализации предпринимательской фирмы (см., напр.: [Holmlund, Kock, 1998; Welch, 2004]). Предпринимательские фирмы вынуждены полагаться в значительной степени именно на социальные сети и личные контакты в процессе интернационализации в отличие от крупных компаний вследствие ограниченности ресурсов и отсутствия рыночной силы [Musteen, Francis, Datta, 2010].

В литературе по социальным сетям отсутствуют единое общепринятое определение сети и классификация типов сетей. Многие авторы приводят определения данного понятия, используемые в их исследованиях, например, в работе [Радаев, 2009] предлагается подробная классификация сетей с точки зрения формализации отношений. В данном исследовании мы будем использовать свое определение сетей, которое отвечает целям нашей работы. Под сетью мы будем понимать «совокупность контактов предпринимателя», которые могут иметь личный (семья, друзья, одноклассники) или деловой характер (партнеры по бизнесу, поставщики, покупатели, инвесторы и т. п.). Совокупность контактов первого типа можно назвать личной сетью (personal network), а совокупность контактов второго типа — деловой сетью (business network). Личная и деловая сети предпринимателя могут ча-

---

*Широкова Галина Викторовна* — д-р экон. наук, профессор, Санкт-Петербургский государственный университет; e-mail: shirokova@gsom.pu.ru

*Сторчевой Максим Анатольевич* — канд. экон. наук, старший преподаватель, Санкт-Петербургский государственный университет; e-mail: storchevoy@gsom.pu.ru

Авторы выражают благодарность руководителям компаний за предоставленную информацию и помощь, оказанную в ходе исследования.

© Г. В. Широкова, М. А. Сторчевой, 2013

стично пересекаться и, вместе взятые, составляют общую социальную сеть (social network) предпринимателя.

Несмотря на то что в последнее время появились исследования, направленные на изучение роли социальных сетей в процессе интернационализации предпринимательских фирм из стран с развивающимися экономиками [Zhu, Hitt, Tihanyi, 2007; Kiss, Danis, 2010; Musteen, Francis, Datta, 2010], и принимая во внимание тот факт, что скорость и качество институциональных изменений в разных странах этой категории довольно сильно отличаются [Peng, 2003; Bruton, Ahlstrom, Obloj, 2008], мы полагаем, что изучение специфики процесса интернационализации российских предпринимательских фирм представляется полезным и актуальным как для развития международного предпринимательства в России, так и для понимания происходящих процессов. Кроме того, необходимо учитывать, что уровень международной активности этих фирм остается крайне низким. Для сравнения: среднемировой показатель экспорта малых предприятий составляет 15–20%, в то время как в России малые и средние предприятия направляют на экспорт менее 5% своей продукции [Ермошин, 2007]. Причинами столь низкой активности могут быть и относительно низкий уровень конкурентоспособности российских товаров и услуг, и институциональные барьеры, препятствующие не только выходу российских фирм на зарубежный рынок, но и развитию предпринимательских фирм внутри страны.

В российской литературе существует ряд работ отечественных авторов, посвященных интернационализации бизнеса в целом [Андреева, 2003; Свиткова, Жаркова 2007; Аннушкина, 2008; Ибрагимова, 2005; Зверев, 2009], интернационализации западных [Маршан, 2004] или отечественных [Рязанова, 2007; Аннушкина, 2009; Попова 2008] компаний, однако вопросы интернационализации российского малого бизнеса рассматриваются лишь в единичных работах (см., напр.: [Черенков, Толстобров, 2007; Лукашевич, 2010]), которые при этом не затрагивают проблематики нашего исследования.

Цель данной статьи — проанализировать влияние социальных сетей предпринимателя в процессе выхода российских предпринимательских фирм на зарубежные рынки. Для ее достижения использован индуктивный подход к исследованию с использованием анализа кейсов. Проведен детальный и структурированный анализ трех кейсов, каждый из которых описывает историю выхода предпринимательской фирмы из Санкт-Петербурга на международный рынок. Следует отметить, что в настоящей работе мы рассматриваем только одну из форм интернационализации — экспорт. Согласно исследованиям Всемирного банка, даже небольшой процент экспорта в общем объеме продаж предпринимательской фирмы значительно повышает конкурентоспособность товаров и услуг [Ермошин, 2007].

Статья состоит из пяти частей. В первой части представлен обзор литературы, во второй — описывается метод исследования. Третья часть содержит анализ кейсов, в четвертой — обсуждаются результаты анализа кейсов. В заключительной, пятой, части приводятся основные выводы.

### ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

В литературе, посвященной исследованиям международного предпринимательства и процессу интернационализации малых и средних предприятий, одной из наиболее популярных является тема сетей и их влияния на процесс выхода на международный рынок. В конце 1980-х гг. было сформировано целое направление в литературе, которое позже было названо «сетевой теорией интернационализации» (network theory of internationalization) [Johanson, Mattsson, 1988; Coviello, Munro, 1995; 1997; Holmlund, Kock, 1998]. Как предполагают авторы данных исследований, фирмы с хорошим знанием других фирм и высоким уровнем доверия в отношениях с последними имеют конкурентные преимущества при выходе на зарубежные рынки и, следовательно, делают это лучше и быстрее, чем фирмы, не обладающие таким знанием и доверием.

Необходимость изучения сетей и объединения теории сетей и теории международного предпринимательства была также обоснована в работах [Arenius, 2002; Andersson, Wictor, 2003; Sharma, Blomstermo, 2003; Autio, 2005]. Их авторы отмечают, что процесс сетевого взаимодействия позволяет генерировать социальный капитал для предпринимательской фирмы, который является одним из ключевых ресурсов фирмы, позитивно влияющим на скорость и степень интернационализации фирмы. Роль социальных сетей в процессе интернационализации продемонстрирована в работах [Ellis, 2000; 2011; Harris, Wheeler, 2005; Coviello, 2006; Sasi, Arenius, 2008]. Однако на создание социального капитала оказывают влияние не только социальные, но и деловые сети [Coviello, 2006].

Как отмечалось, в нашем исследовании мы различаем три категории сетей — *деловые сети* (business networks), *личные сети* (personal networks) и *социальные сети* (social networks). Заметим, что социальные сети отличаются от деловых сетей в первую очередь уровнем анализа: социальная сеть представляет собой сумму всех взаимоотношений, которые связывают одного человека с другими людьми [Burt, 1992], в то время как деловая сеть обычно описывается как отношения, связывающие одну фирму с другими фирмами [Easton, Håkansson, 1996; Ellis, 2011]. Это, казалось бы, незначительное отличие имеет довольно существенные последствия для анализа поведения предпринимателей и их фирм в процессе интернационализации. Кроме того, фокус на анализ социальных сетей предпринимателей обладает по крайней мере двумя существенными преимуществами перед анализом

деловых сетей: во-первых, с точки зрения анализа процесса выявления бизнес-возможностей (общепризнанно, что бизнес-возможности распознаются предпринимателями, а не фирмами [Ozgen, Baron, 1990; Singh, 2000; Ellis, 2011]); во-вторых, с позиции изучения процесса интернационализации предпринимательской фирмы фокус на деловых сетях ограничивает предмет анализа только межфирменными отношениями, в то время как фокус на социальной сети предпринимателя позволяет принимать во внимание также всевозможные личные контакты, включая друзей, знакомых и родственников. Таким образом, мы сосредотачиваем наш анализ на социальных сетях предпринимателей, т.е. на всей совокупности их личных контактов и взаимоотношений как с деловыми партнерами, так и с друзьями, знакомыми и родственниками и их влиянии на процесс интернационализации.

В обширной литературе, посвященной роли социальных сетей в процессе интернационализации, можно выделить следующие основные вопросы: 1) почему социальные сети важны для интернационализации; 2) как социальные сети влияют на параметры интернационализации; 3) как предприниматели создают новые социальные сети в отношениях с зарубежными партнерами? Рассмотрим каждый из них по отдельности.

### **Почему социальные сети важны для интернационализации?**

*Источник доверия при поиске новых партнеров.* Многие исследователи считают, что международные сделки невозможно эффективно осуществлять без наличия доверия между партнерами [Axelsson, Johanson, 1992]. Доверие помогает обучению и получению нового знания [Granovetter, 1985; Arenius, 2005], обмену информацией и выстраиванию отношений в условиях неопределенности [Johanson, Vahlne, 2009], а также позволяет делегировать принятие важных решений удаленным агентам с хорошей репутацией [Arenius, 2005]. Некоторые авторы подчеркивают способность неформальных контактов выполнять функцию связующего социального капитала [Evald, Klyver, Svendsen, 2006].

Следует отметить, что личные отношения, которые помогают осуществлению интернационализации, не могут быть построены без доверия и лояльности с обеих сторон. Таким образом, формирование доверия и лояльности также играет важнейшую роль в развитии деловых сетей в процессе интернационализации. В соответствии с сетевой теорией интернационализации сети создаются медленно, по мере постепенного возрастания уровня доверия и лояльности. В работе [Axelsson, Johanson, 1992] выделяются три фактора, имеющие важное влияние на процесс интернационализации. Во-первых, фирма не может быть просто наблюдателем в своей сети; она должна участвовать в ее транзакциях. Во-вторых, создание таких отношений связано с инвестированием ресурсов. Это значит, что выход на зарубежный

рынок представляет собой процесс создания долгосрочных зависимостей партнеров друг от друга. В-третьих, присутствие в сети является стратегически важным, так как приводит к обнаружению бизнес-возможностей. Для использования последних также необходимо доверие. Доверие позволяет более эффективно осуществлять обучение и создание нового знания внутри сети [Granovetter, 1985; Arenius, 2005]. Под доверием обычно понимается способность предсказывать поведение другого лица, определяемого высокими этическими стандартами [Johanson, Vahlne, 2009].

*Источник маркетинговой информации.* Неформальные отношения играют важнейшую роль в качестве источника информации о новых рынках, которые могут использовать фирмы [Johanson, Vahlne, 2009], а также важнейшего способа получения необходимых знаний о культуре этих рынков [Styles, Ambler, 2000]. Неформальные отношения возникают из социальной жизни предпринимателей, которая может быть совсем никак не связана с их бизнесом, но они могут возникать и из деловых контактов и делового общения. Ценность неформальных отношений в бизнесе может стать очевидной со временем, пока сами эти отношения эволюционируют и возникает все больше общих интересов [Harris, Wheeler, 2005]. Кроме того, социальные сети выступают в качестве источника информации о новых бизнес-возможностях на зарубежном рынке [Ellis, 2011].

*Источник ресурсов.* Любая предпринимательская фирма, которая планирует выйти на зарубежный рынок, нуждается в дополнительных финансовых и человеческих ресурсах для осуществления маркетинговых исследований, поиска партнеров, заключения контрактов, выполнения контрактных обязательств и т.д. Эти потребности довольно ограничены в случае экспортных операций, но они значительно возрастают по мере перехода к другим формам интернационализации — совместным предприятиям, открытию зарубежных филиалов, дочерних предприятий и т.п. Некоторые исследователи считают, что социальные сети являются важным фактором интернационализации предпринимательских фирм, потому что помогают им преодолеть ограниченность ресурсов [Buckley, 1989]. Многие ресурсы, необходимые предпринимательским фирмам, формируются ими посредством развития отношений с другими участниками их текущей социальной сети [Holmlund, Kock, 1998].

### **Как социальные сети влияют на параметры интернационализации?**

*Внутренние сети и выбор страны.* Как показывают существующие исследования, наблюдается определенная взаимозависимость между составом внутренних и зарубежных сетей предпринимателя и выбором страны для интернационализации бизнеса. Согласно авторам [Coviello, Munro, 1995],

большинство респондентов считает, что они опираются в гораздо большей степени на существующий опыт текущих партнеров, чем на активный самостоятельный поиск потенциальных партнеров. Аналогично в работе [Harris, Wheeler, 2005] утверждается, что именно внутренние сети предпринимателя задают направление интернационализации фирмы.

*Географическая удаленность.* В ходе интернационализации фирма должна вступать во взаимодействие с людьми на более или менее удаленных территориях (за исключением тех редких случаев, когда фирма располагается непосредственно на границе и ближайший зарубежный контрагент находится от нее так же близко, как и отечественные контрагенты). Географическая удаленность является довольно хорошо изученным барьером в международной торговле [Beckerman, 1956; Learner, 1974] и определяется как совокупность факторов, которые затрудняют понимание зарубежной внешней среды [Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975]. Кроме того, она зачастую усиливается неопределенностью в отношении потенциального рынка, что приводит к возрастанию значимости социальных сетей в процессе интернационализации, с одной стороны, а с другой — затрудняет процесс их создания. В целом можно предположить, что компании будут предпочитать интернационализироваться в направлении стран, расположенных более близко к их родине.

*Культурная дистанция.* Исследователи признают, что культура играет решающую роль в формировании отношения предпринимателей к потенциальным партнерам из разных стран. Культурная общность делает установление деловых контактов относительно более легким. Вот почему именно культурная [Kogut, Singh, 1988] или психическая (*psychic*) [Wiedersheim-Paul, 1972], а не географическая дистанция влияет на направление интернационализации. Хотя культурная дистанция отражает различные разрывы между группами, психологическая дистанция описывает разницу в субъективном восприятии менеджеров относительно различий зарубежных рынков [Ellis, 2007; 2011]. И культурная и психологическая дистанции тесно коррелируют с различиями в языке [Hutchinson, 2005; Ellis, 2011]. Именно поэтому международная деятельность малого бизнеса часто начинается с рынков, которые очень близки в культурном и географическом отношении к домашнему рынку (см., напр.: [Caughey, Chetty, 1994]). Тем не менее социальные сети могут частично снимать проблему культурных различий. Как отмечается в [Styles, Ambler, 2000], социальные сети могут обеспечивать необходимые знания в области культуры, когда предприниматель выходит на рынки, сильно отличающиеся в культурном плане от его родного рынка.

*Характеристики отрасли.* В некоторых исследованиях изучается зависимость процесса интернационализации от характеристик отрасли, к которой принадлежит фирма. Например, авторы [Boter, Holmquist, 1996] об-

наружили, что процесс интернационализации следует понимать в контексте отрасли, компаний и людей, которые в ней участвуют. В своей работе они описывают эти различия для высокоинновационных и обычных фирм (главным образом из традиционной обрабатывающей промышленности). Однако роль социальных сетей в процессе интернационализации фирм из разных отраслей пока недостаточно изучена.

*Институциональный контекст.* Институциональная среда бизнеса, которая включает в себя законодательство, социальные нормы и когнитивные структуры [Scott, 1995], определяет контекст для рыночных взаимоотношений, устанавливая «правила игры» [North, 1990, p.1] и условия, при которых происходит легитимизация фирмы [Meyer, Rowan, 1977; Spencer, Gomez, 2004]. С точки зрения неинституциональной экономической теории значимость социальных сетей в странах с развивающейся экономикой определяется тем, что социальные сети выступают в роли своеобразного заместителя легитимных форм взаимодействия между фирмами [Yiu, Lau, Bruton, 2007]. Нехватка адекватного правового регулирования бизнеса и нестабильная политическая обстановка в странах с развивающимися рынками вызывают трудности в создании конкурентного преимущества, необходимого при выходе на международные рынки. Таким образом, предприниматели используют социальные сети в качестве источника создания конкурентного преимущества в процессе интернационализации [Yiu, Lau, Bruton, 2007]. Согласно результатам последних исследований, чем выше уровень неопределенности и враждебности институциональной среды, тем в большей степени предприниматели и менеджеры полагаются на личные сети, чем на деловые отношения в процессе интернационализации, которые также оказывают позитивное влияние на скорость процесса интернационализации [Kiss, Danis, 2008; 2010; Musteen, Francis, Datta, 2010]. Вместе с тем автор работы [Ellis, 2011] в своем исследовании роли социальных сетей в открытых и закрытых экономиках эмпирически обосновывает, что социальные сети оказывают меньшее влияние на процесс интернационализации предпринимательских фирм из стран с развивающейся экономикой по сравнению с компаниями из более развитых стран.

### **Как предприниматели создают новые социальные сети в отношениях с зарубежными партнерами?**

*Дисбаланс власти.* Участие в социальных сетях может не быть прибыльным для предпринимательской фирмы, если ее партнеры по сети являются успешными крупными игроками на рынке. В этом случае кооперация между предпринимательской фирмой и ее партнерами будет выгодна по большей части именно последним, так как предпринимательская фирма не имеет достаточной власти для защиты своих интересов [Coviello, Munro,

1995]. Конечно, если кооперация между фирмой и ее партнерами жизненно важна для обеих сторон, то более успешные и крупные партнеры будут с большей ответственностью учитывать интересы предпринимательской фирмы в своих решениях. Взаимная зависимость и необходимость принимать в расчет потребности партнера определяются в значительной степени воспринимаемым соотношением власти и контроля в этих взаимоотношениях [Johanson, Vahlne, 2003].

*Культурное восприятие.* Представляется, что поведение предпринимателей в процессе создания сетей сильно зависит от их культурных ценностей и норм. В таких странах, как Китай, Индия, Пакистан, можно наблюдать устойчивое правило «старых друзей», при котором предприниматели выбирают партнеров только из своей личной сети или как минимум из числа предпринимателей того же этнического и культурного происхождения. Например, как показано в работе [Wong, Leung, 2001], китайские предприниматели предпочитают вести бизнес со своими старыми друзьями или членами одной и той же сети *guanxi*. На китайском рынке социальные узы обычно возникают раньше деловых отношений [Bjorkman, Kock, 1997].

*Тип партнера по сети.* Самым легким способом осуществления операций на удаленной территории является наем *местного агента*, который встроен в какие-либо деловые сети в своей родной стране и уже имеет все необходимые контакты. Другим способом выступает отправка своего *собственного агента*, перед которым ставится задача внедрения в зарубежные деловые сети и установления отношений с потенциальными партнерами. Еще один способ — учреждение за рубежом *собственной компании по продажам* [Holmlund, Kock, 1998]. Поскольку агенты не всегда являются надежными с точки зрения доверия [Rosson, 1987], предпринимательские фирмы часто используют иные способы интернационализации, когда: 1) становятся субподрядчиками крупных экспортеров; 2) кооперируются с другими предпринимательскими фирмами для осуществления совместных действий.

**Исследовательский вопрос.** Проведенный обзор литературы показал, что социальные сети существенно влияют на процесс интернационализации малых и средних предприятий. В то же время, несмотря на появляющиеся исследования влияния специфики институциональной среды на степень и скорость интернационализации, до сих пор весьма мало известно о том, каким образом социальные сети предпринимателя из страны с развивающейся экономикой влияют на процесс интернационализации.

Учитывая специфику развития бывших социалистических стран, их культурную и политическую замкнутость на протяжении длительного времени, можно предположить, что предприниматели из этих государств могут сталкиваться с трудностями в процессе создания социальных сетей при выходе на международные рынки. В частности, несмотря на то, что ситуация

постепенно улучшается, в России до сих пор предприниматели в основном не владеют иностранными языками и вынуждены пользоваться услугами переводчиков, что может выступать в качестве своеобразного барьера для установления личных контактов и партнерских отношений. Кроме того, репутация российских бизнесменов и предпринимателей зачастую также играет негативную роль в установлении доверительных отношений с зарубежными партнерами, что в итоге может снижать роль социальных сетей в процессе интернационализации российских предпринимательских фирм.

Социальные сети играют очень важную роль в процессе становления и развития бизнеса в странах с развивающейся экономикой, в том числе и в России. Ежедневно сталкиваясь в своей деятельности со специфичными вызовами окружающей среды, постоянными изменениями в законодательстве и относительно слабо развитыми институтами и существенным присутствием «серой» экономики [Smallbone, Welter, 2001], такие фирмы часто полагаются на личные контакты и взаимоотношения для выживания и роста [Batjargal, 2003]. Несмотря на то что социальные сети в странах с развивающейся экономикой могут оказывать огромное влияние на развитие бизнеса на внутреннем национальном рынке [Batjargal, 2006; Rogers, 2006; De Clerq, Danis, Dakhli, 2010], существуют основания полагать, что социальные сети предпринимателей из этих стран могут выступать в качестве недостатка, а вовсе не преимущества при выходе на международный рынок [Ellis, 2011].

Учитывая вышеизложенное, мы сформулировали исследовательский вопрос: какова роль социальных сетей в процессе интернационализации российских предпринимательских фирм? Для ответа на него был использован метод анализа кейсов. В качестве объекта исследования выступили три российские компании, имеющие опыт интернационализации.

## МЕТОД

**Обоснование метода и объекта эмпирического исследования.** Исследовательский вопрос предполагает, что в эмпирическом исследовании необходимо использовать индуктивный подход, который характеризуется описанием реальности и интерпретацией полученных результатов. Следовательно, необходим такой метод анализа, который позволит собрать нужные данные и будет настолько гибким, что исследователь сможет «изучить информацию, которая является независимой от существующих теорий» [Sutton, 1997]. Наиболее подходящим для этого видится метод анализа кейсов [Yin, 2003; Coviello, 2006]. Кроме того, согласно работе [Rouse, Daellenbach, 1999, p. 99], он также является очень полезным при сборе конфиденциальной информации и установлении взаимосвязей между уровнем восприятия топ-менеджеров и процессом принятия решений. Несмотря на то что наша цель

не предполагает разработку новой теории, «хорошая теория в значительной степени является результатом строгой методологии и сравнительного анализа нескольких кейсов» [Sutton 1997, p. 627], что имеет существенное значение в рамках настоящего исследования.

Таким образом, эмпирический анализ проводился на базе трех российских предпринимательских фирм, каждая из которых работает на зарубежных рынках более пяти лет. Международные операции осуществляются в форме экспорта, все фирмы являются производственными компаниями и представляют разные отрасли. Кейсы были выбраны из более широкой базы данных, которая включала в себя десять российских предпринимательских фирм, принявших участие в настоящем исследовании. Под предпринимательскими фирмами в настоящем исследовании понимаются фирмы, созданные с нуля предпринимателями в результате трансформации бизнес-идеи в новое предприятие. Оставшиеся семь фирм не были выбраны по двум причинам: либо опыт международных операций был меньше пяти лет, либо фирма не являлась производственной. Кроме того, все указанные фирмы были созданы с нуля предпринимателями и являются собственностью российских граждан и зарегистрированы в Санкт-Петербурге. Две из трех компаний — средние предприятия с численностью персонала менее 250 человек. Третья компания уже превысила средний размер, однако мы решили оставить ее в нашем исследовании в связи с фокусом на изучении предпринимательских растущих фирм, созданных с нуля предпринимателями. Невзирая на то что выбранные компании принадлежат разным отраслям (производство электроники, кондитерское производство и производство автомобильных фильтров), т. е. производят разные продукты и ориентированы на разных потребителей, основными критериями отбора являлись возраст компаний, их размер и наличие международных операций, что позволило нам включить их в наше исследование.

**Сбор данных.** Сбор данных в компаниях осуществлялся в течение нескольких лет (в зависимости от компании — от двух до семи) в рамках других проектов. Первоначальной целью сбора данных в компаниях было создание учебных кейсов для курсов «Управление изменениями», «Предпринимательство», «Этика бизнеса» и «Теория контрактов», которые преподаются авторами настоящего исследования. В целом в качестве методов сбора данных были использованы: структурированные и полуструктурированные интервью, неформальное общение с топ-менеджерами и сотрудниками компании, анкетирование сотрудников компании, наблюдение за производственными процессами и управленческими совещаниями, анализ архивных материалов и документов компании. Формальные интервью длились от одного до трех часов, проводились как в офисе компании, так и в университете во время гостевых лекций топ-менеджеров компании перед студен-

тами. Регулярные полуструктурированные интервью по телефону позволяли исследователям постоянно быть в курсе происходящих изменений, в том числе благодаря регулярному участию топ-менеджеров компаний в учебных дискуссиях во время обсуждения учебных кейсов на материалах компаний в рамках учебных курсов.

Сбор данных охватил две фазы. Первая фаза характеризуется ретроспективным подходом (см.: [Miller, Cardinal, Glick, 1997]), который позволил исследователям получить представление об истории развития компаний и формировании стратегии выхода на зарубежные рынки.

Для получения информации об истории развития изучаемых компаний группой из двух исследователей в январе 2010 г. была проведена серия полуструктурированных интервью с различными категориями сотрудников компании: основателями компаний, топ-менеджерами, руководителями подразделений, сотрудниками отделов. Благодаря данным интервью было получено понимание об истории создания компаний и первых этапов их становления. Кроме того, были внимательно изучены все имеющиеся архивные документы компаний, которые включали в себя финансовые отчеты, схемы организационной структуры, протоколы совещаний.

Вторая фаза сбора данных проходила в режиме реального времени в период с февраля 2010 г. по январь 2011 г. Выбранный подход к сбору данных, который комбинирует ретроспективные данные с текущими, соответствует подходу, использованному в исследованиях [Garud, Van de Ven, 1992; Cardinal, Sitkin, Long, 2004]<sup>1</sup>.

Таким образом, вторая фаза сбора данных включала уже более сфокусированные интервью относительно стратегии выхода на зарубежные рынки и использования социальных сетей в процессе интернационализации. Было проведено по два глубинных полуструктурированных интервью с руководителями компаний продолжительностью от двух до трех часов, по одному интервью — длительностью один час с топ-менеджерами каждой компании, которые были вовлечены в процесс разработки стратегии интернационализации либо принимали участие в ее реализации.

Во время интервью использовался подход «что, кто, где, почему, когда и как» для ведения протокола (согласно рекомендациям в [Pettigrew, Woodman, Cameron, 2001]), а в качестве стартовой точки дискуссии обсуждалась идея выхода на зарубежные рынки. Все интервью были записаны на

---

<sup>1</sup> Авторы работы [Garud, Van de Ven, 1992] изучали внутренний корпоративный венчуринг и впервые посетили компанию после пяти лет ее существования, затем отслеживали события компании ежегодно. Анализ данных включал как ретроспективные, так и текущие данные в целом за 12 лет. В статье [Cardinal, Sitkin, Long, 2004] ученые изучали создание и эволюцию организационного контроля; анализ охватывал ретроспективные данные за два года и текущие — за восемь лет.

диктофон, в дальнейшем транскрипты применялись для анализа каждого кейса, а также сопоставления и сравнительного анализа этих данных между собой. Результаты были изучены с помощью выделения ключевых понятий, категоризации и обобщения.

**Процедура анализа данных.** Для анализа данных был использован традиционный подход grounded theory (стратегия обоснованной теории), который позволяет последовательно сравнивать имеющиеся данные с появляющейся теоретической конструкцией [Fendt, Sachs, 2007]. Нами были выделены три ключевых вопроса относительно роли социальных сетей в процессе интернационализации: 1) почему социальные сети важны для интернационализации; 2) как социальные сети влияют на параметры интернационализации; 3) как предприниматели создают новые социальные сети в отношениях с зарубежными партнерами? Процедура анализа данных включала в себя три различных этапа. На первом этапе были выделены ключевые исторические события в развитии компаний, в том числе причины, по которым было принято решение о выходе на зарубежные рынки. Затем, на втором этапе анализа данных, были обнаружены некоторые общие характеристики в отношении подходов руководителей компаний к социальным сетям и их использованию в процессе выхода на зарубежные рынки. Эти характеристики послужили в дальнейшем в качестве схемы анализа кейсов. На третьем этапе были идентифицированы ключевые события в процессе интернационализации, связанные с ролью социальных сетей. Затем авторы систематически осуществляли поиск и сбор данных, направленных на получение доказательств относительно роли социальных сетей в процессе выхода изучаемых компаний на зарубежные рынки.

## АНАЛИЗ КЕЙСОВ

**Краткая характеристика компаний.** Три выбранные компании для исследования — «Биг Фильтр», «Любимый край» и «Диполь» — уже более пяти лет осуществляют деятельность на зарубежных рынках. Скорость интернационализации в каждой компании была разной. Первоначальная идея выхода на зарубежные рынки во всех трех компаниях принадлежала основателям компаний, которые верили, что смогут улучшить результаты деятельности фирмы с помощью интернационализации. Две компании были основаны командами предпринимателей — «Любимый край» и «Диполь», в каждой из них по три собственника. Компания «Биг Фильтр» принадлежит одному собственнику.

В двух компаниях генеральными директорами являются ее собственники, а в компании «Любимый край» — наемный менеджер, который пришел в нее после неудачного опыта управления ею тремя собственниками по очереди. Все компании — средние предприятия, численность персонала в них

составляет более 100 и не превышает 400 человек. Рассмотрим основные характеристики каждой из этих компаний (в кратком виде они представлены в табл. 1).

Таблица 1

**Общая информация о компаниях**

Компания	Отрасль	Год основания	Год выхода на зарубежный рынок	Степень глобальной диверсификации (2011 г.), количество стран	Степень интернационализации (2011 г.), доля экспорта в объеме продаж, %	Численность персонала (2011 г.), человек
«Биг Фильтр»	Производство автомобильных фильтров	1988	1994	Более 20	10	150
«Любимый край»	Кондитерское производство	2000	2005	Более 10	12–15	400
«Диполь»	Электронное производство	1992	1999	5	7–10	250

**Компания «Биг Фильтр».** Компания «Биг Фильтр», являющаяся производителем автомобильных фильтров, была основана инженером в 1988 г. Сначала компания занималась практически всем, что имело отношение к автомобилям: ремонтом, производством запчастей, продажей и даже перевозками. В 1992 г. основатель компании заметил, что существует возможность производства качественных фильтров для старых карбюраторных автомобилей в России по разумным ценам (фильтры из Юго-Восточной Азии имели слишком низкое качество, а западные фильтры были слишком дорогими). В 1993 г. компания произвела первую партию фильтров.

Выход на зарубежный рынок стал для компании «Биг Фильтр» естественным продолжением ее бизнес-стратегии — удовлетворение спроса на рынке, который уже не интересен гигантам автомобильной индустрии, но тем не менее представляет довольно внушительный размер, особенно в развивающихся странах. В развитых странах уровень жизни довольно высок, и карбюраторные автомобили практически полностью заменены более современными моделями. Но в других странах на карбюраторные фильтры

все еще имеется большой спрос. В 1994 г. компания «Биг Фильтр» вышла на зарубежный рынок под одноименным брендом (*Big Filter*). С 1997 г. она начала поставлять свою продукцию в большое количество стран по всему миру (США, Израиль, Египет, Канаду, Бельгию, Великобританию, Германию, Грецию, Италию, Финляндию, Турцию, Тайвань, Таиланд, Коста-Рику, Сирию, ОАЭ, Иран, Польшу и т. д.). За прошедшие годы ассортимент компании значительно расширился и сегодня включает большое число разнообразных фильтров, причем не только для вторичного, но и для первичного рынка (всего более 400 различных моделей). На экспорт приходится около 40% всего объема продаж в физическом выражении и около 10% — в стоимостном. В 2007 г. правительство Санкт-Петербурга присвоило компании «Биг Фильтр» звание лучшего экспортера года.

**Компания «Любимый край».** Компания «Любимый край» была основана в 2000 г. и до сих пор остается одним из ведущих производителей печенья на Северо-Западе России. Основные торговые марки компании — «Посиделкино», «Оранжевое солнце» и «Штучки». Производственные мощности находятся в г. Отрадное рядом с Санкт-Петербургом. В настоящее время компания имеет около 400 работников и входит в десятку производителей овсяного печенья в России.

Компания начала экспортировать свою продукцию в 2005 г. для расширения рынка сбыта. Основным направлением сбыта стали бывшие советские республики (около 90% всего экспорта), поскольку население в этих регионах хорошо знакомо с ее продукцией. Большинство потребителей в западных странах незнакомо с этим продуктом в силу несколько иных вкусов и структуры потребления, которые сложились исторически. Например, овсяное печенье в Германии является сезонным продуктом, а в других западных странах его просто невозможно найти в магазинах. Однако в некоторых странах с большой долей иммигрантов из России, например, в Германии, США, Израиле и других, существовал достаточно высокий потенциальный спрос на продукцию «Любимого края».

**Компания «Диполь».** Компания «Диполь» была основана инженерами и программистами в 1992 г. На первой стадии компания предоставляла послепродажное обслуживание для измерительного оборудования российских производителей. С 1995 г. «Диполь» начала работать с ведущими мировыми производителями измерительного оборудования, которые разрешили ей предоставлять довольно сложные услуги своим потребителям. Однако со временем стало очевидно, что рынок измерительного оборудования в России не развивается и даже наоборот — переживает кризис. В 1998 г. два работника компании приняли решение выкупить компанию. Несмотря на общий кризис данной отрасли, они увидели определенные перспективы и хотели реализовать ряд собственных идей: осуществить организацию

семинаров и презентаций для привлечения новых клиентов, перестройку отношений со старыми клиентами, развитие отношений с поставщиками. Экономический кризис 1998 г. и девальвация рубля стали дополнительным стимулом для развития. В 2001 г. была запущена новая продуктовая линия антистатической мебели для промышленности, поскольку компания осознала неудовлетворенные потребности рынка. Покупка мебели у европейских производителей представляла определенные сложности, и поэтому «Диполь» решила организовать свое собственное производство.

В 1999 г. компания вышла на зарубежный рынок как экспортер металлоизделий для производства радиоприборов. После запуска производства антистатической мебели компания стала экспортировать и мебель. Основной целью интернационализации было приобретение информации о зарубежных рынках и особенностях их развития. Собственники полагали, что их компания должна установить контакты с инновационными центрами США и Европы как источниками новых идей и знаний. В настоящее время компания «Диполь» является официальным дилером многих мировых производителей электронного оборудования, оборудования и материалов для производства и сборки микросхем, а также оборудования для низкотемпературной пайки. Экспорт компании составляет около 7–10% от общего оборота. Компания имеет трех дистрибьюторов в Нидерландах, Германии и Франции.

#### **ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ АНАЛИЗА КЕЙСОВ**

**Социальные сети как источник маркетинговой информации.** Представляется, что влияние социальных сетей на формирование деловых сетей в ходе интернационализации зависит от типа продукта. Если компания экспортирует продукт, связанный с определенной культурой, и его потенциальные потребители представлены иммигрантскими сообществами в различных странах, с высокой степенью вероятности можно ожидать использования ею социальных сетей в ходе интернационализации. Компания «Любимый край» действительно задействовала некоторые неформальные контакты в своих социальных сетях (друзей или родственников) для сбора маркетинговой информации и установления деловых контактов. Данная схема действовала более или менее хорошо во всех странах, где количество иммигрантов из России было значительным.

Личные контакты как источник дополнительной информации о потенциале рынка были также отмечены собственниками и топ-менеджерами «Диполь». До выхода на зарубежный рынок руководители этой компании осуществляли его предварительное изучение через свои личные связи.

Как отметил основатель компании «Биг Фильтр», для него источником маркетинговой информации выступила его первая туристическая поездка

в США в начале 1990-х гг., во время которой он увидел в супермаркете автомобильный фильтр и обратил внимание на то, что «по дорогам США до сих пор разъезжают автомобили, использующие устаревшую модель фильтра из пластмассы». Вместе с тем объемы производства такого типа автомобильного фильтра были значительно сокращены в развитых странах. Таким образом, предприниматель обнаружил бизнес-возможность и решил занять эту нишу на зарубежном рынке, запустив производство пластмассовых автомобильных фильтров.

**Социальные сети как источник деловых партнеров.** Нам не удалось обнаружить подтверждения того, что поиск деловых партнеров осуществляется чаще всего через социальные сети, как это обычно предполагается в литературе. В рассмотренных нами кейсах существуют лишь некоторые примеры такого поведения. Так, один из бельгийских производителей печенья и вафель обратился к российскому маркетинговому агентству с просьбой найти новых бизнес-партнеров в России. Компания «Любимый край» была клиентом этого маркетингового агентства, и несколько его менеджеров имели неформальные дружеские отношения с менеджерами последнего. Неудивительно, что менеджеры маркетингового агентства рассказали компании «Любимый край» о существующих возможностях, результатом чего стало плодотворное сотрудничество между компанией «Любимый край» и бельгийской компанией. Нет никакой гарантии того, что «Любимый край» мог бы быть рекомендован бельгийцам в отсутствие данных неформальных отношений. Как заметил топ-менеджер компании, «хорошие неформальные отношения очень помогают в бизнесе». Положительная репутация в социальной сети может помочь найти новых партнеров на международном уровне.

Самый первый контакт компании «Диполь» с зарубежным партнером был установлен в 1999 г. Данным партнером стала компания *Pendalum Instruments* из Швеции. Первоначально ее представители обратились в шведское консульство в Петербурге с просьбой о помощи в поиске потенциальных деловых партнеров в России. Компания «Диполь» была хорошо известна шведскому консульству как компания с хорошим потенциалом, и, как следствие, ее рекомендовали представителям *Pendalum Instruments*.

Основатель компании «Биг Фильтр» также отмечает, что для установления деловых партнерских отношений он не использовал свои личные контакты, так как у него их просто не было. После принятия решения о том, что необходимо начинать экспорт автомобильных фильтров за рубеж, он стал действовать через международные выставки. В 1994 г. компания «Биг Фильтр» представила свой продукт на международной ярмарке *Automechanika* — основном форуме автомобильной промышленности, проходящем ежегодно в г. Франкфурте. С тех пор компания всегда участвует в международных выставках для поиска новых партнеров и увеличения

своей рыночной доли на международном рынке. Основной трудностью в установлении этих контактов стало недостаточное владение английским языком, что не позволяло устанавливать более близкие отношения с потенциальными партнерами.

Практически все компании признали, что эффективные формальные отношения должны быть усилены неформальными связями, без которых успешный бизнес просто невозможен. Основатель компании «Диполь» подчеркнул, что вначале обычно существуют только формальные отношения, которые постепенно трансформируются в дружеские. Например, отношения с представителями компании *Pendulum Instruments* со временем из чисто формальных и деловых превратились в более неформальные и дружеские. Собственники обеих компаний вплоть по настоящий день остаются друзьями, хотя никаких сделок между двумя компаниями уже давно не совершалось.

**Культурные различия и создание сети.** Чем лучше предприниматель знаком с культурными особенностями отдельной страны, тем легче ему выстроить деловые сети и неформальные социальные связи с ее предпринимателями. Данное предположение подтверждается рядом примеров из нашего исследования, хотя здесь имеется несколько исключений.

Две компании из наших кейсов подтвердили наличие значительных трудностей с формированием отношений с предпринимателями из восточных стран. Например, основатель компании «Биг Филтр» рассказал о проблемах, с которыми он столкнулся при установлении формальных отношений с потенциальными партнерами из Египта. На выставке *Automechanika* каждый египтянин в начале беседы считал своим долгом несколько раз повторить, что он имеет очень древнее происхождение и является непосредственным потомком фараонов, а затем настаивал на том, чтобы это обстоятельство было обязательно учтено при обсуждении условий сделки. Вначале данное поведение лишь забавляло, но постепенно становилось все более раздражающим и отнимающим драгоценное время фактором.

Общность культуры постсоветских государств должна была бы облегчить создание деловых сетей. По свидетельству топ-менеджера компании «Любимый край», выстраивание формальных отношений с компаниями на постсоветском пространстве происходит легче, поскольку люди лучше понимают друг друга и имеют общие ценности (и общий язык). На протяжении ряда десятилетий эти страны были частью СССР, и ментальность людей не могла полностью измениться в течение нескольких лет независимого существования.

Однако выстраивание отношений с иммигрантами из России в других странах нередко оказывается нежелательным вариантом интернационализации для российских предпринимательских фирм. Практически все респонденты отмечают, что установление контактов с кем-либо из иммигрантов

происходит нелегко, поскольку последние зачастую не ценят честные и долгосрочные отношения, фокусируясь на получение быстрой прибыли и порой прибегая к обману.

Подобная репутация российского бизнес-сообщества на международном уровне подрывает репутацию российских предпринимателей, поскольку многие западные менеджеры и собственники бизнеса начинают воспринимать последних как неорганизованных, необязательных и ненадежных партнеров. В результате некоторые зарубежные партнеры также начинают преследовать только краткосрочные интересы в отношениях с российскими фирмами. Например, финский партнер компании «Диполь» пытался продать компании электронные компоненты по искусственно завышенной цене. Менеджеры компании «Диполь» заметили эту странность и прекратили с ним отношения. Одной из стратегий снятия культурных барьеров в поиске новых партнеров за рубежом является наем представителей из соответствующих стран. Например, компания «Диполь» наняла двух топ-менеджеров из Нидерландов для создания необходимого уровня доверия к компании со стороны европейских партнеров.

Несмотря на то что установление деловых контактов происходит легче в странах со схожими культурами, мы не обнаружили, что социальные сети предпринимательских фирм из России имеют большое значение в процессе интернационализации. Возможно, в нашем случае преимущество культурной близости полностью перекрывается низким доверием к потенциальным российским партнерам.

**Степень интернационализации отрасли и создание сети.** Можно предположить, что на процесс интернационализации фирмы также влияет степень интернационализации самой отрасли, в которой оперирует компания. Чем выше степень интернационализации отрасли, тем более развитой является система различных организованных механизмов обмена информацией и установления контактов между контрагентами из разных стран и, следовательно, тем меньше ценность социальных сетей в установлении деловых контактов в процессе интернационализации.

Компания «Биг Фильтр» действует на рынке автомобильных запчастей, который довольно сильно интернационализирован, поскольку, с одной стороны, цепочки поставок давно имеют международный характер, а с другой — существует ряд постоянно действующих выставок или конференций, на которых участники рынков из разных стран встречаются друг с другом. Поэтому неудивительно, что большинство деловых контактов компании «Биг Фильтр» было установлено на международных конференциях и промышленных выставках. Наиболее важной выставкой является франкфуртская *Automechanika*, которую компания посещает с 1994 г. Процесс установления деловых контактов на выставке довольно прост: происходят первое

знакомство и короткий разговор на выставке, а затем дистанционно устанавливаются контакты и обсуждаются все детали сотрудничества. Около 3% всех знакомств во время выставок впоследствии завершаются заключением контрактов. Практически все компании, которые однажды подписали контракты с компанией «Биг Филтър», становятся ее регулярными клиентами и постоянными деловыми партнерами.

Отрасль радиоэлектроники также является в настоящее время в высшей степени интернационализированной с большим числом игроков из разных стран и регулярными промышленными выставками, посещаемыми для поиска новых деловых партнеров. Представители компании «Диполь» регулярно бывают на выставке *Productronica*, где и находят большинство своих международных партнеров. В настоящее время «Диполь» имеет три европейских представительства, действующих в Нидерландах, Германии и Франции, которые были созданы в процессе подписания контрактов с производителями электроники в этих странах, где уже существовала развитая сеть дистрибуции.

Единственным исключением из данного правила является компания «Любимый край», которая, по-видимому, действует на рынке с более низкой степенью интернационализации. Хотя топ-менеджеры компании стараются каждый год принимать активное участие в международных выставках производителей продуктов питания с целью поиска новых партнеров, компании приходилось собирать информацию о потенциале рынка, используя личные контакты. Вероятно, это может объясняться тем, что в том сегменте рынка, где оперирует «Любимый край», международные цепочки поставок развиты гораздо слабее и, кроме того, вовлеченность участников этого рынка в международные выставки тоже не так высока, как в случае с рынком автомобильных деталей или радиоэлектроники.

Таким образом, степень интернационализации отрасли действительно влияет на важность социальных сетей в процессе интернационализации предпринимательских фирм. Компании «Биг Филтър» и «Диполь» выходили на рынки с высокоразвитой институциональной структурой и смогли использовать последнюю для поиска деловых партнеров, а компания «Любимый край» — на рынки с более низкой интернационализацией, и ей пришлось задействовать свои социальные сети для получения необходимой информации.

**Специфичность продукта и создание сети.** Специфичность продукта является важной характеристикой, которая отражает размер потенциального рынка и число потенциальных покупателей продукта. Неспецифичным называется такой продукт, который используется многими потребителями (например, лес, мука, компьютеры), причем его потенциальных потребителей можно легко обнаружить. Высокоспецифичным называется такой про-

дукт, который применяется ограниченным количеством потребителей (например, ракетки для сквоша, телескопы, мясо лягушек), и их установление представляет собой непростую задачу.

Можно предположить, что чем более специфичным является продукт, тем ниже вероятность того, что компания сможет использовать свои социальные сети для поиска новых потребителей, так как вряд ли среди членов этих сетей есть хоть кто-то имеющий отношение к данному продукту.

Вместе с тем можно обнаружить некоторое противоречие между этим теоретическим предположением и эмпирическими данными. Наиболее специфическим продуктом в нашем случае является печенье компании «Любимый край», предназначенное для довольно узкой национальной целевой аудитории. Употребление овсяного печенья, например, имеет ярко выраженную культурную специфику и традиционно для россиян.

Таким образом, чем менее специфичным является продукт или услуга компании, тем чаще новые деловые контакты устанавливаются с помощью существующих формальных институциональных механизмов. Однако компания «Любимый край» использовала свои социальные сети более активно, чем другие компании. Данный факт можно объяснить тем, что специфическая аудитория потребителей ее продукции — бывшие советские граждане — сконцентрирована в социальных сетях топ-менеджеров «Любимого края».

**Роль личных связей.** В литературе существует устойчивое мнение о том, что чем ниже уровень развития институциональной среды, тем большую роль играют сильные неформальные связи в социальных сетях в установлении деловых контактов и в процессе интернационализации (см., напр.: [Kiss, Danis, 2008; 2010; Musteen, Francis, Datta, 2010]). Россия является страной с недостаточно развитой институциональной средой с точки зрения ведения бизнеса, поэтому можно предположить, что для изучаемых компаний наличие сильных личных связей в социальных сетях предпринимателя/топ-менеджера оказало решающее влияние на установление деловых контактов при выходе на международные рынки. Однако результаты анализа кейсов показали обратное.

В частности, основатель компании «Биг Фильтр» отмечает, что для установления деловых отношений он не использовал личные связи, так как на момент выхода на международные рынки у него просто не было подобных контактов за рубежом. Кроме того, он считает, что для установления партнерских отношений более важным фактором выступает доверие между партнерами, которое является следствием честной практики ведения бизнеса. Кроме того, предприниматель подчеркнул, что ему известно много историй из практики российского бизнеса, когда бывшие друзья — партнеры по бизнесу становились врагами с течением времени, так как не смогли договориться между собой о методах ведения бизнеса.

То же отмечают топ-менеджеры компании «Любимый край», которые пытались использовать уже сформированные контакты при выходе на зарубежный рынок, что в итоге привело к попытке обмана и невыполнению взятых на себя обязательств со стороны потенциальных партнеров за рубежом. Поэтому в компании «Любимый край» предпочитают устанавливать доверительные деловые отношения с «чужими», но профессиональными партнерами вместо использования «своих», но неспособных к эффективной работе знакомых. Они считают, что установление доверительных отношений даже с незнакомым партнером не представляет проблемы, если следовать принципам прозрачности и полной открытости в ведении бизнеса.

Собственник компании «Диполь» также привел пример, когда в самом начале процесса интернационализации он старался больше полагаться на друзей и близких знакомых, однако эти контакты не сыграли решающей роли и в итоге не привели к установлению долгосрочных деловых отношений. Хотя, как отмечалось, у него имеется успешный пример обратной ситуации, когда деловые отношения с одним из бизнес-партнеров за рубежом привели к возникновению крепкой дружбы.

Обобщенные результаты анализа кейсов представлены в табл. 2.

Таблица 2

### Обобщенные результаты анализа кейсов

Факторы анализа кейсов	Компания «Биг Фильтр»	Компания «Диполь»	Компания «Любимый край»
Социальные сети как источник маркетинговой информации	Не использовались	Не использовались	Использовались
Социальные сети как источник деловых партнеров	Не использовались	Почти не использовались	Почти не использовались
Культурные различия и создание сети	Отрицательное влияние различий	Отрицательное влияние различий	Отрицательное влияние различий
Степень интернационализации отрасли	Высокая	Высокая	Низкая
Специфичность продукта	Низкая	Средняя	Высокая
Роль личных (неформальных) связей	Не использовались по причине отсутствия	Не использовались по причине неэффективности	Не использовались по причине неэффективности

Из табл. 2 видно, что в исследуемых компаниях социальные сети практически не играли никакой роли (либо играли незначительную) при выходе

на зарубежный рынок. Влияние степени интернационализации четко вписывается в сравнительное использование сетей: там, где она высокая, — сети не использовались, а там, где низкая, — скорее использовались, чем нет. В случае со специфичностью продукта прослеживается некоторая закономерность: при низкой специфичности продукта сети не применяются («Биг Фильтр»), а при высокой — применяются («Любимый край»). Личные неформальные связи нигде не использовались для создания деловых контактов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель настоящего исследования — выявление роли социальных сетей в процессе выхода на зарубежные рынки российских предпринимательских фирм. Несмотря на то что результаты подавляющего большинства исследований демонстрируют значительное влияние социальных сетей на процесс интернационализации, в ходе нашего анализа не было обнаружено таких доказательств. Хотя значимость социальных сетей в процессе создания и развития российской предпринимательской фирмы на национальном рынке была эмпирически доказана (см., напр.: [Широкова, Арепьева, Молодцова, 2009; Batjargal, 2006; Rogers, 2006; Clerq, Danis, Dakhli, 2010]), наши результаты показали, что в процессе выхода на зарубежные рынки влияние социальных сетей оказывается незначительным.

Для объяснения полученных результатов можно использовать две группы аргументов: 1) специфические для России факторы, которые являются закономерностью экономического и исторического развития страны и не существуют в других странах; 2) общие логические предположения о роли социальных сетей в процессе интернационализации. Данные аргументы являются гипотезами, сформулированными по итогам проведенного анализа и подлежащими проверке в будущих исследованиях, в том числе с помощью количественных методов.

Существуют *три, специфических для России, фактора*. Во-первых, мы полагаем, что более низкая значимость социальных сетей в процессе интернационализации российских предпринимательских фирм может отчасти объясняться историческим прошлым России, которая на протяжении 70 лет находилась в изоляции от внешнего мира, в силу чего у потенциальных предпринимателей было значительно меньше возможностей устанавливать личные контакты и создавать социальную сеть за рубежом, чем у их европейских или американских коллег. Разумеется, за два десятилетия после снятия железного занавеса данные контакты стали активно формироваться, но при этом Россия все же остается в позиции догоняющего в данном вопросе.

Во-вторых, даже в тех случаях, когда в какой-либо зарубежной стране проживает заметное количество бывших советских и российских граждан, роль контактов для установления деловых связей оказывается незначитель-

ной. Судя по нашим кейсам, российские эмигранты не выражают желания помогать своим соотечественникам и редкие случаи демонстрируют обратный эффект, когда они настроены на получение быстрой выгоды и обман своих партнеров в России. Как показало наше исследование, российские предприниматели используют эти контакты только для получения информации о потенциальных зарубежных рынках и предпочитают устанавливать деловые связи самостоятельно.

В-третьих, культурные различия, специфика восприятия и созданный имидж российского предпринимателя не позволяют полагаться только на социальные сети в процессе интернационализации, что вынуждает демонстрировать честность и прозрачность в ведении бизнеса для установления доверия между партнерами.

Кроме того, можно сформулировать несколько логических предположений о влиянии социальных сетей на процесс интернационализации:

- 1) логично предположить, что чем больше географическая удаленность между родной страной и целевой территорией, тем ниже вероятность того, что социальная сеть предпринимателя окажется полезной в интернационализации. Именно поэтому следует ожидать, что в контексте интернационализации социальные сети будут иметь меньшее значение, чем при расширении операций внутри родной страны. Это предположение подтверждается нашими эмпирическими данными: роль социальных сетей в интернационализации трех рассмотренных компаний была незначительна;
- 2) роль социальных сетей определяется степенью интернационализации всей отрасли. Если отрасль имеет высокую степень интернационализации, то это позволяет фирме выходить на зарубежный рынок без необходимости использования социальных сетей. Данное предположение также полностью подтверждается нашими эмпирическими данными;
- 3) роль социальных сетей определяется также специфичностью продукта: чем выше специфичность продукта, тем менее полезными оказываются социальные сети. Это предположение подтверждается анализом кейсов компаний «Биг Фильтр» и «Диполь». Случай с компанией «Любимый край» является исключением, так как потенциальные потребители специфического продукта были сконцентрированы в социальной сети руководства компании.

Таким образом, результаты нашего исследования имеют как практическую, так и теоретическую значимость. Их практическая значимость заключается в том, что российским предпринимателям необходимо осознавать роль «белых схем» ведения бизнеса, если они решили выходить на зарубежный рынок. Кроме того, нами была продемонстрирована значимость уста-

новления именно деловых контактов и создания деловых сетей в процессе интернационализации, в отличие от социальных неформальных сетей предпринимателя или топ-менеджера.

С точки зрения теоретической значимости результаты следует воспринимать с осторожностью, учитывая ограничения нашего исследования, вызванные выбранными методами и подходом к эмпирическому анализу. Конечно, нельзя сделать окончательных универсальных выводов на базе анализа только лишь трех кейсов. Однако мы надеемся, что наше исследование стимулирует дальнейшие поиски в данной области. В частности, необходима количественная проверка сформулированных выводов на более обширной выборке российских предпринимательских фирм. Необходимо проверить достоверность полученных выводов на примерах из других отраслей, особенно в сфере услуг, которая характеризуется большей ориентацией на личные взаимоотношения. Еще одним важным направлением исследований является сравнение опыта интернационализации российских предпринимательских фирм с аналогичным опытом западных (например, из США или Европы) и азиатских фирм (например, из Китая).

## Литература

- Андреева Е. Л. Организационные структуры фирмы в условиях глобализации. Екатеринбург: УрГЭУ, 2003.
- Свиткова М. Ю., Жаркова А. У. Встречная торговля как метод интернационализации сетей дистрибуции на рынках В-2-В и В-2-Г // Управление каналами дистрибуции. 2007. № 2. С. 102–126.
- Аннушкина О. Е. Влияние расстояния между странами на стратегию интернационализации // Экономические науки. 2008. № 42. С. 183–186.
- Аннушкина О. Е. Стратегия интернационализации: выбор российских компаний // Вестн. Российского государственного гуманитарного ун-та. 2009. № 18. С. 183–201.
- Ермошин А. М. Экспортный потенциал малого и среднего бизнеса в России. 2007. URL: <http://www.aisme.ru/analitika.html> (дата обращения: 15.12.2012).
- Зверев Ю. М. Экономическая глобализация, интернационализация производства и формирования международных производственных сетей // Вестн. Российского государственного ун-та им. И. Канта. 2009. № 1. С. 23–27.
- Ибрагимова Р. С. Концепция развития предприятия в условиях интернационализации экономических процессов // Вестн. Московского ун-та. Сер. Экономика. 2005. № 4. С. 86–106.
- Лукашевич М. Л. Концептуальные основы интернационализации российских малых и средних инновационных предприятий // Вестн. ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. 2010. Т. 37. № 2. С. 41–44.
- Маршан А. В. Опыт интернационализации финской корпорации KONE // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 1. С. 151–161.

- Попова Ю. Ф. Роль международных сетей в интернационализации российского бизнеса // Проблемы современной экономики. 2008. № 4. С. 137–140.
- Радаев В. В. Экономическая борьба и социальные связи: структура конкурентных отношений в новом российском ритейле // Экономическая социология. 2009. Т. 10. № 1. С. 19–56.
- Рязанова О. Е. Роль корпоративной культуры в условиях интернационализации российского бизнеса // Экономические науки. 2007. № 33. С. 64–68.
- Черенков В. И., Толстобров М. Г. Глобальный трансфер инноваций как инструмент интернационализации российского малого высокотехнологичного бизнеса // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2007. Вып. 1. С. 43–64.
- Широкова Г. В., Арепьева М. А., Молодцова М. Ю. Влияние социальных сетей на разных этапах развития предпринимательской фирмы: результаты анализа данных «Глобального мониторинга предпринимательства в России» // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2009. Вып. 3. С. 3–31.
- Andersson S. The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective // International Studies of Management and Organization. 2000. Vol. 30. N 1. P. 63–92.
- Andersson S., Wictor I. Innovation Internationalization in New Firms: Born Globals — The Swedish Case // Journal of International Entrepreneurship. 2003. Vol. 1. N 3. P. 249–276.
- Arenius P. M. Creation of Firm-Level Social Capital, Its Exploitation and the Process of Early Internationalization. Helsinki: Helsinki University of Technology, 2002.
- Arenius P. The Psychic Distance Postulate Revised: From Market Selection to Speed of Market Penetration // Journal of International Entrepreneurship. 2005. Vol. 3. N 2. P. 115–131.
- Autio A. Creative Tension: The Significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's Article "Toward a Theory of International New Ventures" // Journal of International Business Studies. 2005. Vol. 36. N 1. P. 9–19.
- Axelsson B., Johanson J. Foreign Market Entry — The Textbook Versus the Network View // Industrial Networks: A New View of Reality / Eds. B. Axelsson, G. Easton. London: Routledge, 1992. P. 218–234.
- Batjargal B. Social Capital and Entrepreneurial Performance in Russia: A Longitudinal Study // Organization Studies. 2003. Vol. 24. N 4. P. 535–567.
- Batjargal B. The Dynamic of Entrepreneurs' Networks in a Transitioning Economy: The Case of Russia // Entrepreneurship and Regional Development. 2006. July. P. 305–320.
- Beckerman W. Distance and the Pattern of Intra-European Trade // The Review of Economics and Statistics. 1956. Vol. 38. N 1. P. 31–40.
- Bjorkman I., Kock S. Inward International Activities in Service Firms — Illustrated by Three Cases from the Tourism Industry // International Journal of Service Industry Management. 1997. Vol. 8. N 5. P. 362–376.
- Boter H., Holmquist C. Industry Characteristics and Internationalization Processes in Small Firms // Journal of Business Venturing. 1996. Vol. 11. N 6. P. 471–487.
- Bruton G. D., Ahlstrom D., Obloj K. Entrepreneurship in Emerging Economies: Where Are We Today and Where Should the Research Go in the Future // Entrepreneurship Theory and Practice. 2008. Vol. 32. N 1. P. 1–14.

- Buckley P.J.* Foreign Direct Investments by Small- and Medium-Sized Enterprises: The Theoretical Background // *Small Business Economics*. 1989. Vol. 1. N 2. P.89–100.
- Burt R.S.* Social Structure of Competition // *Networks and Organizations: Structure, Form and Actions* / Eds. P.V.Mardsen, N.Lin. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992.
- Caughey M., Chetty S.* Pre-export Behavior of Small Manufacturing Firms in New Zealand // *International Small Business Journal*. 1994. Vol. 12. N 3. P.62–68.
- Cardinal L.B., Sitkin S.B., Long C.P.* Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control // *Organization Science*. 2004. Vol. 15. N 4. P.411–431.
- Coviello N.E.* The Network Dynamics of International New Venture // *Journal of International Business Studies*. 2006. Vol. 37. N 5. P.713–731.
- Coviello N.E., Munro H.J.* Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development // *European Journal of Marketing*. 1995. Vol. 29. N 7. P.49–61.
- Coviello N.E., Munro H.J.* Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms // *International Business Review*. 1997. Vol. 6. N 4. P.361–386.
- De Clercq D., Danis W.M., Dakhli M.* The Moderating Effect of Institutional Context on the Relationship between Associational Activity and New Business Activity in Emerging Economies // *International Business Review*. 2010. Vol. 19. N 1. P.85–101.
- Easton G., Håkansson H.* Markets as Networks: Editorial Introduction // *International Journal of Research in Marketing*. 1996. Vol. 13. N 5. P.407–413.
- Ellis P.D.* Social Ties and Foreign Market Entry // *Journal of International Business Studies*, 2000. Vol. 31. N 3. P.443–469.
- Ellis P.D.* Paths to Foreign Markets: Does Distance to Market Affect Firm Internationalization? // *International Business Review*. 2007. Vol. 16. N 5. P.573–593.
- Ellis P.D.* Social Ties and International Entrepreneurship: Opportunities and Constraints Affecting Firm internationalization // *Journal of International Business Studies*. 2011. Vol. 42. N 1. P.99–127.
- Evald M.R., Klyver K., Svendsen S.G.* The Changing Importance of the Strength of Ties throughout the Entrepreneurial Process // *Journal of Enterprising Culture*. 2006. Vol. 14. N 1. P.1–26.
- Fendt J., Sachs W.* Grounded Theory Method in Management Research // *Organizational Research Methods*. 2007. Vol. 20. N 10. P.1–26.
- Garud R., Van de Ven A.H.* An Empirical Evaluation of the Internal Corporate Venturing Process // *Strategic Management Journal*. 1992. Vol. 13. Summer. P.93–109.
- Granovetter M.S.* Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness // *American Journal of Sociology*. 1985. Vol. 91. N 3. P.481–510.
- Harris S., Wheeler C.* Entrepreneurs' Relationships for Internationalization: Functions, Origins and Strategies // *International Business Review*. 2005. Vol. 14. N 2. P.187–207.
- Holmlund M., Kock S.* Relationships and the Internationalization of Finnish Small and Medium-Sized Companies // *International Small Business Journal*. 1998. Vol. 16. N 4. P.46–63.
- Hutchinson W.K.* Linguistic Distance as a Determinant of Bilateral Trade // *Southern Economic Journal*. 2005. Vol. 72. N 1. P.1–15.

- Johanson J., Mattsson L. G.* Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach // *Strategies in Global Competition* / Eds. N. Hood, J.-E. Vahlne. London: Croom Helm, 1988.
- Johanson J., Vahlne J.-E.* Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process // *Journal of International Entrepreneurship*. 2003. Vol. 1. N 1. P.83–101.
- Johanson J., Vahlne J.-E.* The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership // *Journal of International Business Studies*. 2009. Vol. 40. N 9. P.1411–1431.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F.* The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases // *Journal of Management Studies*. 1975. Vol. 12. P.305–322.
- Kiss A.N., Danis W.M.* Country Institutional Context, Social Networks, and New Venture Internationalization Speed // *European Management Journal*. 2008. Vol.26. N 6. P.388–399.
- Kiss A.N., Danis W.M.* Social Networks and Speed of New Venture Internationalization during Institutional Transition: A Conceptual Model // *Journal of International Entrepreneurship*. 2010. Vol. 8. N 3. P.273–287.
- Kogut B., Singh H.* The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode // *Journal of International Business Studies*. 1988. Vol. 19. N 3. P.411–432.
- Learner E.E.* The Commodity Composition of International Trade in Manufactures: An Empirical Analysis // *Oxford Economic Papers*. 1974. Vol. 26. P.350–374.
- Meyer J., Rowan B.* Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony // *The American Journal of Sociology*. 1977. Vol. 83. N 2. P.340–363.
- Miller C. C., Cardinal L. B., Glick W.H.* Retrospective Reports in Organizational Research: A Reexamination of Recent Evidence // *Academy of Management Journal*. 1997. Vol. 40. N 1. P.189–204.
- Musteen M., Francis J., Datta D.K.* The influence of International Network on Internationalization Speed and Performance: A Study of Czech SMEs // *Journal of World Business*. 2010. Vol. 45. P.197–205.
- North D. C.* *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- Ozgen E., Baron R. A.* Social Sources of Information in Opportunity Recognition: Effects of Mentors, Industry Networks, and Professional Forums // *Journal of Business Venturing*. 1990. Vol. 22. N 2. P.174–192.
- Peng M. W.* Institutional Transitions and Strategic Choices // *Academy of Management Review*. 2003. Vol. 28. N 2. P.275–296.
- Pettigrew A. M., Woodman R. W., Cameron K. S.* Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research // *Academy of Management Journal*. 2001. Vol. 44. N 4. P.697–713.
- Rogers N.* Social Networks and the Emergence of the New Entrepreneurial Ventures in Russia: 1987–2000 // *American Journal of Economics and Sociology*. 2006. Vol. 65. N 2. P.295–312.
- Rosson P.J.* The Overseas Distributor Method: Performance and Change in a Harsh Environment // *Managing Export Entry and Expansion: Concepts and Practice* / Eds. P.J. Rosson, S.D.Reid. N.Y.: Praeger, 1987. P.269–315.

- Rouse M.J., Daellenbach U.S. Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage // *Strategic Management Journal*. 1999. Vol.20. N 5. P.487–494.
- Sasi V., Arenius P. International New Ventures and Social Networks: Advantage or Liability? // *European Management Journal*. 2008. Vol.26. N 6. P.400–411.
- Scott R. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.
- Sharma D.D., Blomstermo A. The Internationalization Process of Born Globals: A Network View // *International Business Review*. 2003. Vol.12. N 6. P.739–753.
- Singh R.P. *Entrepreneurial Opportunity Recognition through Social Networks*. London: Garland Publishing, Inc., 2000.
- Smallbone D., Welter F. The Distinctiveness of Entrepreneurship in Transition Economies // *Small Business Economics*. 2001. Vol.16. N 4. P.249–262.
- Spenser J.W., Gomez C. The Relationship among National Institutional Structures, Economic Factors, and Domestic Entrepreneurial Activity: A Multicountry Study // *Journal of Business Research*. 2004. Vol.57. N 10. P.1098–1107.
- Styles C., Ambler T. The Impact of Relational Variables on Export Performance: An Empirical Investigation in Australia and the UK // *Australian Journal of Management*. 2000. Vol.25. N 3. P.261–281.
- Sutton R.I. The Virtues of Closet Qualitative Research // *Organization Science*. 1997. Vol.8. N 1. P.97–106.
- Welch L.S. *International Entrepreneurship and Internationalization: Common Threads* // *Handbook of Research on International Entrepreneurship* / Ed. by L.-P. Dana. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2004.
- Wiedersheim-Paul F. *Uncertainty and Economic Distance*. Studies in International Business. Uppsala: Almqvist and Wiksell, 1972.
- Wong Y.H., Leung T.K.P. *Guanxi: Relationship Marketing in a Chinese Context*. N.Y.: International Business Press, 2001.
- Yin R.K. *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications, 2003.
- Yiu D.W., Lau C., Bruton G.D. International Venturing by Emerging Economy Firms: The Effect of Firm Capabilities, Home Country Networks, and Corporate Entrepreneurship // *Journal of International Business Studies*. 2007. Vol.38. N 4. P.519–540.
- Zhu H., Hitt M.A., Tihanyi L. The Internationalization of SMEs in Emerging Economies: Institutional Embeddedness and Absorptive Capacities // *Journal of Small Business Strategy*. 2007. Vol.17. N 2. P.1–26.

Статья поступила в редакцию 8 февраля 2013 г.