

Д.В. Зайцев, Г.И. Кутырев

**Ключевые факторы
предпринимательской
деятельности в Испании.
(Аналитический обзор)**

Аннотация. В обзоре анализируется современное состояние предпринимательской деятельности в Испании. Авторы рассматривают ее основные черты: расширение международной деятельности и интерес к «зеленой» стратегии. Анализу подвержены факторы, лежащие в основе этого феномена и влияющие на показатели деятельности компаний: инновации, управление знаниями, управление цепями поставок и лидерство.

Abstract. This review explores the current status of entrepreneurship in Spain. The authors describe its main features: international activity expansion and increasing interest in environmental strategy. They analyse factors, underlying the structure of this phenomenon and their affect on companies' activity: innovations, knowledge management, supply chain management and leadership.

Ключевые слова: предпринимательская деятельность, Испания, защита окружающей среды, инновации, управление знаниями, лидерство, управление цепями поставок.

Keywords: entrepreneurship, Spain, environmental issue, innovations, knowledge management, leadership, supply chain management.

Тематика изучения предпринимательской деятельности весьма актуальна в плане осмысления экономических процессов, происходящих в современных средиземноморских странах. Хорошо известно, что предпринимательская деятельность является

двигателем любой современной развитой экономики, поскольку именно она создает рабочие места, внедряет новшества, стимулирует рост благосостояния среднего класса и закладывает основу гражданского общества и политической свободы.

Предпринимательская деятельность обеспечивает освоение новых перспективных производств, способствует демонтажу устаревших, управляет механизмом структурных изменений и развитием экономики страны. Ключевая роль в этом принадлежит инновациям – они не только создают новый товар или услугу, но еще и привлекают инвестиции в новые компании. Инвестиции, в свою очередь, оказывают влияние как на спрос, так и на предложение: вновь созданный капитал расширяет возможности выпуска продукции, а рост предложения и прирост расходов стимулирует рост спроса. Частное предпринимательство играет большую роль наряду с развитым гражданским обществом, управляемой бюрократией и многопартийностью в развитии демократического общества. Предпринимательские организации часто возглавляют движения за гражданские права и свободы и за усиление подотчетности властей, а участие предпринимательского сообщества в разработке законов дает дополнительные независимые голоса в поддержку либеральных реформ.

Именно поэтому развитие предпринимательской деятельности является насущной экономической задачей для поставторитарных государств. К таким государствам можно отнести и Испанию, в которой уже на этапе технократико-бюрократической фазы развития франкизма (1957/59–1975) ослабление государственного контроля и развитие частного предпринимательства, которое франкизм начал стимулировать, дало начало бурному экономическому росту, сопровождавшемуся впечатляющими социально-политическими последствиями. В современной Испании предпринимательская деятельность стала неотъемлемой частью ее экономики.

Несмотря на условия повышенной неопределенности, вызванной глобальным финансово-экономическим кризисом, круто изменившим социально-экономическую и политическую ситуацию в иберийской стране¹, экономика данной страны в целом по-

¹ Уровень предпринимательской активности в Испании в 2012 г. по сравнению с 2011 г. снизился на 16,5% в соответствии с «Глобальным мониторингом

казывает высокий потенциал развития, расширяя международную предпринимательскую деятельность, в то время как испанский бизнес проявляет все больший интерес к стратегии, рассматривающей экологический аспект в качестве основного двигателя конкурентного преимущества.

Целью данного обзора является улучшение понимания современных тенденций развития испанской управленческой мысли. В своей основе обзор фокусируется на двух актуальных аспектах развития экономики Испании: международной деятельности и стратегии защиты окружающей среды. Особое внимание уделяется ключевым факторам, лежащим в основе международной деятельности и «зеленой» стратегии испанских компаний¹: инновациям, управлению знаниями, лидерству и управлению цепями поставок. Обзор включает несколько десятков последних научных публикаций, подробно изучающих каждый из вышеперечисленных факторов, их взаимосвязь и влияние на ключевые показатели деятельности компаний².

Стоит отметить, что данный аналитический обзор базируется на научных статьях в области стратегического менеджмента и международного бизнеса последних лет, в которых ученые исследуют взаимосвязь факторов, приводящих к успешному функционированию испанских компаний на международной арене. В подавляющем большинстве научных работ рассматриваются модели, описывающие общий процесс интернационализации без привязки к конкретной стране, тем не менее в обзоре присутствуют и статьи о проблематике исключительно испанского бизнеса.

предпринимательства» (GEM). Это неудивительно, учитывая, что страны Южной Европы серьезно пострадали от финансового кризиса, упав по показателям общего уровня предпринимательской деятельности до уровня 2008 г. (28).

¹ Под «зеленой» стратегией здесь и далее будем понимать стратегию развития компании, предусматривающую переработку мусора, развитие экологических («зеленых») инноваций и использование альтернативных источников энергии.

² По данным Центрального торгового реестра Испании, более 95% хозяйственных обществ, учрежденных в Испании в 2012 г., были созданы в форме Обществ с ограниченной ответственностью (*Sociedades de responsabilidad limitada*). Таким образом, согласно данным на 2012 г., ООО можно назвать одной из наиболее распространенных форм организации коллективной предпринимательской деятельности в Испании.

Работа построена следующим образом: вначале приведен краткий обзор состояния предпринимательской деятельности в Испании, затем дается описание процесса интернационализации испанских компаний и их стратегии защиты окружающей среды. Далее последовательно рассмотрены факторы, влияющие на международную деятельность и развитие «зеленых» технологий. В завершение делаются выводы и дается описание дальнейших направлений развития.

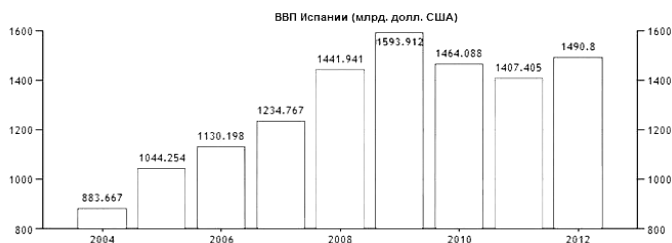
Текущее состояние предпринимательской деятельности в Испании

Предпринимательская активность Испании в последние годы, несмотря на экономические трудности (обвал промышленного производства, возросший бюджетный дефицит, безработица), имеет потенциал к росту и развитию. Так, внутренний валовый продукт Испании (ВВП) в 2012 г. начал расти после кризиса, и в 2013–2014 гг., скорее всего, преодолет докризисный уровень развития (диаграмма 1). Доля предприятий малого бизнеса Испании в некоторых отраслях достигает до 80% (сельское хозяйство), в остальных отраслях – в среднем 25–30% (строительство, промышленность, судостроение). Основные отрасли предприятий малого бизнеса в Испании: агропромышленный комплекс, черная и цветная металлургия, пищевая промышленность, строительство, туризм и т.д.

Тем не менее, согласно данным ежегодного мониторинга «Глобальный мониторинг предпринимательства»¹, проводимого каждый год в 69 странах мира, население Испании по-прежнему имеет недостаточно информации о своих предпринимательских

¹ Проект «Глобальный мониторинг предпринимательства» (Global Entrepreneurship Monitor, GEM) представляет собой ежегодную оценку национального уровня и масштабов предпринимательства. Глобальный мониторинг предпринимательства – это объединение университетов, бизнес-школ и исследовательских центров почти 40 стран мира для сбора и обмена информацией о предпринимательстве и предпринимательской активности. Сегодня в некоммерческом проекте GEM принимают участие практически все страны Европы, Америки и Азии. Проект учрежден такими известными в области исследования проблем предпринимательства организациями, как Лондонская бизнес-школа (Великобритания) и Бэбсон-колледж (США) (3).

возможностях и/или о государственной поддержке предпринимателей.



Источник: «Trading economics», ВВП Испании. – Mode of access: <http://www.tradingeconomics.com/spain/gdp>

Диаграмма 1.

Внутренний валовой продукт Испании (2004–2012)

Так, согласно социальным опросам среди испанского населения, только 48% молодых людей ответили, что желают стать индивидуальными предпринимателями (*Trabajo por cuenta propia*). Как заметил в своей статье Х.А. Эрнандес, «70% молодых испанцев хотят работать в больших компаниях, в то время как 70% американских выпускников хотят начать свое дело» (32). Не последнюю роль здесь играет страх перед неудачей при открытии собственного бизнеса: почти половина (45%) ответили, что не начинают собственное дело, опасаясь, что оно может потерпеть фиаско (26).

Большое значение здесь имеет и историческая память предыдущих поколений с рецидивами интеллектуального конформизма наряду с более глубокими культурно-психологическими традициями патриархальности, религиозности и сакрализации государства, не поощряющими инициативность и предприимчивость конкретного индивидуума.

Предприниматель – это, в первую очередь, человек, который умеет видеть перспективу, сокрытую от взора других, принимает на себя риски, не боится неудач, обладает креативной жилкой, доверяет самому себе. К сожалению, «по всем этим показателям испанцы сильно отстают от своих ближайших соседей» (6). В сравнении с другими бизнес-культурами (прежде всего англо-американ-

ской) испанцы, если их постигла неудача в бизнесе, менее склонны начинать новое дело. А большая часть испанских предпринимателей (55%), потерпевших неудачу, склонны возвращаться в тот же самый сектор экономики, где работали ранее, чем пробовать для себя что-то новое. По данным «Белой книги по предпринимательской активности в Испании», представленной Фондом принца Жиронского (Fundación Príncipe de Girona), на 2012 г. только около 5% испанцев занимаются предпринимательским делом, а количество компаний (сюда входят и акционерные общества, и общества с ограниченной ответственностью), которые закрываются из-за банкротства, резко растет – их число составляет около 29%.

Хотя в Испании разработано большое количество программ поддержки и развития малого бизнеса, согласно данным Всемирного банка за 2013 г., по индикатору «легкость ведения бизнеса» данная иберийская страна занимает только 44-е место. Во многом это объясняется сложностью регистрации юридических лиц. Так, например, чтобы зарегистрировать «Общество с ограниченной ответственностью» (Sociedades de responsabilidad limitada), надо пройти следующие этапы:

- торговый реестр подтверждает возможность использования избранного наименования и выдает соответствующий сертификат (Certificado Negativo de Nombre);

- в реестр иностранных инвестиций Генеральной дирекции по торговле и инвестициям Министерства экономики и финансов Испании вносятся сведения о планируемых инвестициях; в ряде случаев необходимо предварительное согласие Генеральной дирекции на осуществление инвестиций;

- вновь создаваемому обществу присваивается идентификационный налоговый номер (CIF, Código de Identificación Fiscal); наличие CIF – обязательное условие для открытия накопительного банковского счета;

- открытие накопительного счета и формирование уставного капитала (для АО – 25%, для ООО – 100%);

- нотариальное удостоверение факта создания юридического лица (нотариальное заверение учредительных документов);

- получение идентификационного налогового номера в налоговой службе; данный номер является предварительным; посто-

янный присваивается после внесения сведений об организации в Торговый реестр;

- внесение сведений в Торговый реестр;
- после внесения сведений об организации в Торговый реестр юридическое лицо является созданным; вновь созданное юридическое лицо обязано получить постоянный налоговый номер, встать на учет для целей социального страхования, а также выполнить другие формальности (1).

Как видно из приведенных выше этапов, процесс регистрации достаточно сложен и ресурсозатратен, государство порой вместо помощи создает бюрократические барьеры на пути малого и среднего бизнеса.

Тем не менее у предпринимательской деятельности в Испании имеется высокий потенциал. Темп предпринимательской деятельности в Испании в 2011 г. остался относительно устойчивым, испытав лишь небольшое снижение в 2012 г. – приблизительно на 2% по сравнению с предыдущим годом. Данное снижение компенсируется увеличением в 2012 г. количества потенциальных бизнесменов среди взрослого населения – 12,05%. Эксперты GEM предполагают, что испанское общество в будущем должно перейти на качественно новый уровень осознания собственных предпринимательских возможностей, отказавшись от старой экономической модели. Во многом это должно произойти за счет внедрения инноваций, системы управления знаниями¹ и усиления лидерских амбиций. Для того чтобы реализовать этот потенциал, по мнению автора обзора, необходимо ускорить внедрение обучения в компаниях: непрерывный и своевременный обмен знаниями должен обеспечить механизмы для предпринимательства в условиях риска, что, в свою очередь, повысит занятость населения и будет благоприятно влиять на внедрение инноваций.

Анализ динамики предпринимательской деятельности показывает, как испанцы реализуют свои намерения по созданию новых

¹ Управление знаниями – это систематические процессы, благодаря которым создаются, сохраняются, распределяются и применяются основные элементы интеллектуального капитала, необходимые для успеха организации; стратегия, трансформирующая все виды интеллектуальных активов в более высокую производительность, эффективность и новую стоимость (1).

фирм: в 2012 г. доля недавно открытых фирм увеличилась на 9,34% по сравнению с предыдущим годом, а количество предпринимателей в Испании достигло уровня 1,35% от взрослого населения, что примерно соответствует уровню двухлетней давности, перед спадом в предпринимательстве из-за глобального финансового кризиса.

Исходя из этих данных, следует ожидать, что Испанию должен охватить бурный рост числа предпринимателей в ближайшем будущем. Важную роль в этом процессе играют законодательные нормы, предусматривающие существенные налоговые послабления для микропредприятий, на которых трудятся не более десяти сотрудников, уровень продаж не более 5 млн евро, а баланс не превышает 2 млн евро. Кроме того, зарегистрировать фирму в Испании могут и иностранцы, при этом иметь разрешение на работу необязательно.

В соответствии с испанским законодательством наибольшую поддержку государства получит предприниматель, который создаст новые рабочие места, особенно для наиболее социально уязвимых групп: женщин, подвергшихся насилию, одиноких матерей или отцов, инвалидов и т.п. Также в 2003 г. администрацией консерваторов был предпринят шаг, чтобы отгородить малое предпринимательство от излишней бюрократии, – принималась упрощенная форма для создания ООО (Sociedad Limitada Nueva Empresa).

Среди положительных черт развития предпринимательства в 2012 г. в GEM указывается увеличение доли компаний, работающих в инновационных секторах экономики, и компаний, выходящих на иностранный рынок, например «Эбро фудс» (Ebro Foods)¹.

Среди отрицательных черт развития предпринимательской деятельности авторами отчета GEM отмечается: сокращение темпа роста бизнеса из-за отсутствия конкуренции компаний; снижение количества компаний, которые используют самые современные технологии, и компаний, планирующих увеличение рыночной до-

¹ «Эбро фудс» – испанская компания, лидер пищевой промышленности на внутреннем рынке. Также занимает первое место в мире по переработке риса и второе по производству пасты (макарон). Принадлежащий компании макаронный бренд *Rapapá* занимает лидирующее место на французском рынке. Компания работает в 23 странах.

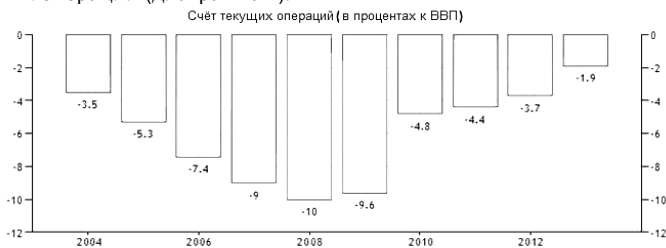
ли. Вместе с тем положение Испании с точки зрения качества предпринимательства в сравнении с другими странами еврозоны должно улучшиться, и не последнюю роль в этом может сыграть внедрение инноваций и усиление интернационализации.

Если подводить итог анализу бизнеса в Испании на настоящий момент, то следующие внешние условия улучшились по сравнению с 2011 г.: государственная политика, поддерживающая предпринимательство, доступ к инфраструктуре, устранение бюрократических препятствий, барьеров внутреннего рынка, ограничивающих развитие. Это не привело к молниеносному результату, но движение в этом направлении обеспечивает устойчивый рост предпринимательской активности. Среди прочих условий, способствующих улучшению экономического положения, также стоит выделить появление грантов для предпринимателей на развитие бизнес-образования и тренингов в университетах и бизнес-школах. Базируясь на представленной выше информации о текущем экономическом положении Испании, можно сделать вывод, что выход испанских компаний на международный рынок существенно улучшит экономическую ситуацию.

Интернационализация

Интернационализация предпринимательства – производственные отношения, которые складываются между конкретной фирмой и ее деловыми зарубежными партнерами по поводу организации и осуществления заграничной деловой экономической активности в форме экспорта товаров, услуг и прямого иностранного инвестирования (5). В условиях глобализации экономики и ужесточения международной конкуренции в Испании предприятия все чаще сталкиваются с насыщением внутреннего спроса и ограничением использования факторов производства внутри страны. Деловая активность таких предприятий постепенно выходит за рамки внутреннего рынка и приобретает международный характер, что способствует поддержанию конкурентоспособности и расширению масштабов производства. В экономической науке этот процесс принято именовать интернационализацией деловой активности предприятия (5). На 2012 г. счет текущих операций в процентах к ВВП, показывающий уровень выхода национального

бизнеса на международный рынок, у Испании все еще отрицательный. Однако в абсолютном исчислении происходит снижение этого показателя, что говорит о положительной динамике экспортных операций (диаграмма 2).



Источник: «Trading economics», Счёт текущих операций в процентах к ВВП в Испании. – Mode of access: <http://www.tradingeconomics.com/spain/current-account-to-gdp>

Диаграмма 2.
Счёт текущих операций в % к ВВП в Испании
(2004–2012)

Проблемы интернационализации предприятий привлекали внимание научных кругов еще в середине XX в. Весомый вклад в изучение проблематики выхода компаний на международный рынок внесли такие экономисты, как С. Андерсон (S. Anderson), И. Виктор (I. Victor), Б. Овиат (B. Oviatt), П. Макдугалл (P. McDougall) и др. В их исследованиях рассматриваются теоретические модели и стратегии интернационализации компаний, а также изучаются вопросы превращения национальных фирм в транснациональные компании/корпорации (8; 45). Все определения интернационализации можно условно разделить на две категории: связанные с участием в международных операциях и связанные с адаптацией стратегии к международному рынку. Так, Л. Велх (L. Welch) и Р. Луостаринен (R. Luostarinen) определяют интернационализацию фирмы как процесс увеличения ее международных операций (53, с. 36), в то время как Д. Калоф (D. Calof) и П. Беамиш (P. Beamish) считают

интернационализацией процесс адаптации стратегии, структуры, ресурсов фирмы к международной среде (14, с. 116).

Одной из наиболее популярных ныне моделей, описывающих процесс интернационализации, считается Уппсальская модель¹, разработанная Я. Йохансоном (J. Johanson) и Я.Е. Вальне (J.E. Vahlne), которой в большинстве своем и следуют испанские компании (37). Авторы модели различают четыре этапа проникновения на международный рынок, каждый из которых представляет собой более высокую степень вовлечения во внешнеэкономическую деятельность / приверженность рынку, чем предыдущий:

- этап 1: нет регулярной экспортной активности (спорадический экспорт);
- этап 2: экспорт через независимых представителей;
- этап 3: организация иностранной сбытовой дочерней компании;
- этап 4: иностранное производство / производящие подразделения.

Стоит также отметить, что положение о том, что интернационализация фирмы проходит поэтапно, было изначально подкреплено свидетельством изучения практики четырех шведских фирм. Несмотря на то что теория постулирует наличие положительной связи между стадией проникновения фирмы на зарубежный рынок и степенью осведомленности о нем, у нее имеется существенный недостаток: она не учитывает те фирмы, которые изначально создавались для работы на глобальном рынке (born global) (8).

Ряд ученых провели исследование степени интернационализации испанской экономики: так, Б. Кассиман (B. Cassiman) и Е. Мартинез-Рос (E. Martínez-Ros) изучали связь между инновациями и уровнем экспортных операций в Испании (16; 17), а Дж. Фаринас (J. Fariñas) и А. Мартин-Маркос (A. Martín-Marcos) установили ведущую роль экспортеров по сравнению с неэкспортерами, в частности в НИОКР (25). Вместе с тем А. Кальдера (A. Caldera) в своей работе устанавливает существенные системные

¹ Базовым объектом исследования в данной модели интернационализации являются «стадии» развития самой компании и ее поведение на разных этапах развития.

различия между испанскими фирмами-экспортерами и неэкспортерами с точки зрения внедрения инноваций и влияния на ключевые показатели деятельности (13).

В целом в экономику Испании заложен большой потенциал для вывода на глобальный рынок своих товаров и услуг. По данным международного отчета «Грант торнтон» (Grant Thornton International Business Report), в 2013 г. 61% опрошенных компаний ожидает выход за пределы национального рынка – столь высокий показатель характерен для растущих экономик и является самым высоким на территории еврозоны (29).

«Зеленая» стратегия

Испанский бизнес в последние годы проявляет все больший интерес к «зеленой» стратегии, внедряя инновации, позволяющие сокращать расход природных ресурсов, сортировать и перерабатывать мусор и уменьшать выбросы вредных веществ в атмосферу. Теоретической основой такой стратегии является расширение ресурсной теории в виде создания экологической ресурсной теории (Natural Resource-Based View – NRBV), разработанной С. Хартом (S. Hart) в 1995 г. Данная теория рассматривает окружающую среду как фактор, серьезно ограничивающий попытки фирм создать устойчивое конкурентное преимущество (32; 33). NRBV предполагает, что в будущем конкурентное преимущество будет заключаться в развитии тех динамических способностей, которые обеспечивают экологически устойчивую экономическую деятельность (32). Следствием этого является тот факт, что NRBV идентифицирует ключевые факторы, связанные с проблемами охраны окружающей среды и влияющие на устойчивость работы компаний (32; 45).

Последние эмпирические исследования, рассматривающие роль экологической стратегии в политике компаний, проверяют гипотезы о взаимосвязи характера интернационализации с уровнем управления «зелеными» инновациями на 17 международных компаниях, базирующихся или имеющих филиалы в Испании (9). Для измерения степени участия в процессах, связанных с окружающей средой, авторы используют следующие показатели:

- степень переработки мусора;

- экологический след (на душу населения)¹;
- уровень развития «зеленых» инноваций в частном секторе;
- использование альтернативных источников энергии.

Результаты исследования демонстрируют, что существенное различие в экологических стандартах между Испанией, где расположены головные офисы крупных компаний, и странами, в которых расположены их филиалы, вынуждает международные компании адаптироваться к законодательной базе других стран, производя корректировки в первоначальной экологической стратегии, созданной ранее исключительно для испанских условий. Это различие влечет за собой выполнение международными компаниями экологических требований, с тем чтобы избежать штрафов, санкций и судебных тяжб. Следовательно, международные испанские фирмы предпочитают стандартизировать экологическую политику, для того чтобы сохранить свою репутацию и повысить эффективность в рамках международного права (11; 39).

Инновации

Традиционно многие авторы подчеркивают важность инноваций для выживания организаций и их развития, в том числе и для распространения их деятельности на международные рынки (12; 19; 35). М. Портер (M. Porter) еще в 1990 г. предположил, что к концу XX в. большинство индустриальных экономических систем будет переходить в инновационную (innovation-driven) стадию, на которой фирмы конкурируют между собой, исходя из уровня развития новых технологий (47). В этом контексте особенно важно получить представление о том, какие факторы влияют на успешное развитие устойчивых инноваций. В данной работе рассматривается определение, предложенное Ассоциацией по разработке и управлению продуктами (Product Development and Management Association – PDMA), которая под инновациями понимает новые идеи, методы или устройства, факт создания новых продуктов или процессов от появления идеи до ее реализации (48).

¹ Экологический след – мера воздействия человека на среду обитания, которая позволяет рассчитать размеры прилегающей территории, необходимой для производства потребляемых нами ресурсов и хранения отходов.

Стоит также отметить, что, хотя инновации широко рассматриваются как средство улучшения работы организаций, у некоторых фирм не получается должным образом развиваться, и влияние инноваций на ключевые показатели деятельности у них отрицательное (55).

Теоретической основой инноваций служит ресурсная теория, которая рассматривает фирму как совокупность ресурсов. Согласно данной теории, для достижения устойчивого конкурентного преимущества необходимо, чтобы эти ресурсы удовлетворяли четырем условиям, получившим в англоязычной литературе название «VRIN»: ценность, редкость, неидеальная воспроизводимость и незаменяемость (Valuable, Rare, Inimitable and Non-substitutable). Инновации традиционно фокусируются на улучшении деятельности организаций (20): так, ряд ученых приходят к выводу, что инновации положительно влияют на работу компаний (15; 35; 36; 40).

А. Кальдера (A. Caldera) в своем исследовании сравнивает экспортеров с неэкспортерами с точки зрения внедрения инноваций. Анализ деятельности испанских организаций показал, что экспортеры используют инновации охотнее неэкспортеров (13). Так, согласно его исследованию, доля внедряющих инновации фирм среди экспортеров (53%) в четыре раза больше, чем аналогичный показатель у неэкспортеров (13%). У экспортеров также имеются более высокие барьеры на вход в инновационную деятельность (0,83%), поскольку они тратят в четыре раза больше на НИОКР (R&D), чем неэкспортеры (0,25%). Доля экспортеров, которые вводят продуктовые (36%) и процессные (43%) инновации, выше, чем у неэкспортеров (13% для продуктовых и 23% для процессных инноваций).

Управление знаниями

Впервые о менеджменте знаний в современном понимании стали говорить в начале 1990-х годов XX в. К. Вииг (K. Wiig), И. Нонака (I. Nonaka) и Х. Такеути (H. Takeuchi). Так, К. Вииг, известный американский специалист по искусственному интеллекту, положил начало научным публикациям по управлению знаниями в 1993–1995 гг., но еще в 1986 г. он же впервые озвучил термин «knowledge management» на конференции в Швейцарии, которая

проводилась Международной организацией труда под эгидой ООН (49). Сам термин «управление знаниями» возник по аналогии с такими понятиями, как «управление данными», «управление информацией». И. Нонака и Х. Такеути определяют менеджмент знаний как создание рабочей и обучающей среды, которая способствует непрерывному возникновению, накоплению, применению и повторному использованию личного и организационного знания для повышения ценности компании (42, с. 291). Такая среда помогает сотрудникам быть вовлеченным в процесс накопления информации и обмена опытом на организационном уровне.

Говоря о знаниях, следует также упомянуть книгу нобелевского лауреата по экономике Д. Канемана (D. Kahneman) «Думать медленно и быстро» (Thinking, Fast and Slow), в которой рассматривается два типа систем: по сути рутинные и инновационные (7). Знания относятся к системе второго типа и, безусловно, требуют адаптации к постоянно меняющимся внешним условиям, что наталкивает на мысль об организации системы управления ими.

Влияние управления знаниями на ключевые показатели деятельности испанских компаний было исследовано группой ученых из университета Гранады – их гипотеза о положительной связи этих факторов подтвердилась (24; 26). Так, в 2012 г. В. Гарсиа-Моралес (V. García-Morales) с коллегами исследовал испанские фирмы из автомобильной и химической отраслей промышленности. Исследователи использовали базу данных AMADEUS, содержащую информацию о 14 млн европейских компаний, выбирая все испанские фирмы с национальной классификацией экономической деятельности (CNAE-93 Review 1). Очистив данные от возможного дублирования, вызванного включением филиалов в базу данных, авторы получили итоговую выборку из 5163 фирм (26).

Исследование сосредоточивается на автомобильном и химическом секторах, потому что они покрывают большой объем трудовой занятости испанской экономики. Более того, исследование фирм в относительно гомогенном географическом, экономическом, политическом, социокультурном, технологическом и юридическом пространствах минимизирует воздействие переменных, которыми нельзя управлять в эмпирическом исследовании (7). Испанский рынок хорошо развит и полностью интегрирован в экономическое пространство Европейского союза, а в последние годы

имел даже немного более высокий темп роста, чем европейский рынок в целом, однако Испания находится в географическом районе, которому уделено малое внимание со стороны ученых (9; 26).

Лидерство

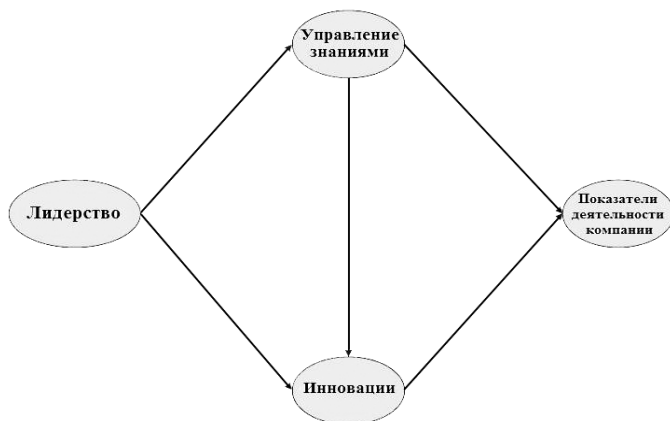
Стиль лидерства выделяют как один из важных факторов международного бизнеса, потому что лидеры могут непосредственно внедрять новые идеи в организацию, устанавливать определенные цели и поощрять инновационные инициативы подчиненных (31).

Лидеры играют существенную роль в формировании потенциала фирм по внедрению инноваций. Кроме того, трансформационное лидерство, которое было противопоставлено транзакционному, включает в себя широкое стратегическое видение преимуществ изменений и адаптации к постоянно меняющимся условиям бизнеса (22). Следует подчеркнуть, что восприятие менеджерами их собственных ролей в организации сильно влияет на способность продвигать этот вид лидерства в компании.

Лидерство в Испании было недавно исследовано на примере 153 отелей от трех до пяти звезд. По итогам исследований была установлена положительная связь между лидерством в компании и успехом во взаимоотношениях с клиентами (Customer Relationship Management). Также в работе было показано положительное влияние лидерства на финансовые показатели деятельности компании в области гостиничного бизнеса (27).

Связи между лидерством, управлением знаниями и инновациями, а также влияние этих латентных переменных на ключевые показатели деятельности испанских компаний недавно показал В. Гарсиа-Моралес с коллегами (26).

На схеме изображена теоретическая модель исследования, иллюстрирующая закономерности, изучаемые авторами.



Источник: García-Morales V.J., Jiménez-Barrionuevo M.M., Gutiérrez-Gutiérrez L. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation // J. of Business Research. – 2012. – Vol. 65, N 7. – P. 1045.

Схема.

Факторы, влияющие на финансовые показатели испанских компаний

В результате статистического анализа все выдвинутые гипотезы подтвердились: лидерство в испанских организациях положительно влияет на управление знаниями в организации, которое, в свою очередь, положительно сказывается на инновациях. Кроме того, лидерство напрямую влияет на уровень развития инноваций, который вместе с уровнем управления знаниями положительно влияет на финансовые показатели испанских компаний (рентабельность активов, собственного капитала, рост продаж).

Управление цепями поставок

Традиционно управление цепями поставок (Supply Chain Management – SCM) являлось «плавающим котлом» для различных

областей: логистики и перевозок, операционного менеджмента, управления запасами и доставкой товаров посредникам и потребителям, маркетинга, а также снабжения и информационных технологий.

В идеале всеохватывающая философия SCM включает в себя каждую из этих функций для выработки общей стратегии цепи поставок, что в конечном счете повышает результативность фирмы на национальном и международном рынках. В данном обзоре управление цепями поставок рассматривается как один из ключевых факторов повышения уровня интернационализации компаний на растущих рынках на примере Испании. Согласно М. Кристоферу (M. Christopher), «управление цепями поставок есть управление прямым и обратным взаимодействием поставщика и потребителя с целью создания максимальной ценности при минимальных затратах на протяжении всей цепи поставок» (18, с. 3). Это определение подчеркивает, что все действия вдоль цепи поставок должны быть разработаны согласно потребностям клиентов, следовательно, конечный потребитель – в лучшем случае неотъемлемая часть цепи поставок.

А. Нуñez-Карбаллоса (A. Núñez-Carballosa) и Л. Гуитарт-Таррес (L. Guitart-Tarrés) в своей статье об испанском рынке операторов логистических услуг пишут о том, что большинство компаний в Испании не занимаются производством самостоятельно, а передают его сторонним организациям главным образом из соображений экономии затрат (43). Для стратегического аутсорсинга важным фактором является качественное исполнение всех логистических функций, которые зачастую тоже делегируются сторонним организациям. Однако выбор в пользу логистического аутсорсинга – так называемых 3 PL-операторов (third-party logistics providers)¹ – не всегда экономически целесообразен, поскольку

¹ Технология 3 PL (third-party logistics) – это предоставление услуг в области логистики (доставка, адресное хранение, управление заказами, отслеживание движения товаров и проч.). Функциями 3 PL-провайдера являются организация и управление перевозками; учет, контроль и управление запасами; сбор и подготовка документации (фрахтовой, импортно-экспортной и др.); хранение ценностей; обработка груза и доставка его конечному потребителю.

снижение затрат происходит в большей степени вследствие оптимизации, чем из-за аутсорсинга как такового.

Акцент делается на процессе выполнения заказа и материальных, финансовых и информационных потоках. В Испании сторонняя логистика является относительно новым явлением по сравнению с другими европейскими странами. Примерно 70% испанских компаний отдают на аутсорсинг функции транспортировки, тогда как функции складирования передают третьей стороне только 10%. Еще менее охотно испанские компании прибегают к аутсорсингу обработки материалов, производства, закупок и других функций.

Кроме того, внимания заслуживает такое явление, как создание знаний в области логистики (creation of logistics knowledge) (52). Основываясь на факторном анализе, А. Рамирез (А. Ramírez), исследовав 284 испанские фирмы, выделяет четыре стадии создания знаний в логистике: социализация, внешний обмен знаниями, комбинация и внутренний обмен знаниями. Также он устанавливает положительное влияние создания знаний в логистике на ключевые показатели деятельности компаний (49). Испанские ученые считают, что логистический сектор в Испании продолжит расти, так как Испания – ключевой игрок на рынке логистики в Средиземноморском регионе (43). Следует отметить, что испанская логистическая отрасль находится на этапе умеренного развития: в то время как, например, 60% логистических фирм в Испании занимаются перевозкой, соответствующий показатель в самой большой стране с точки зрения логистики в Европе – Германии – составляет 39%. Кроме того, популярность в Испании приобретает международная логистика (44).

Заключение

В настоящее время экономика Испании находится на пороге перемен: согласно результатам глобального исследования «Рост трансграничного взаимодействия» (The rise of the cross-border transaction), проведенного компанией «Грант торнтон» (Grant Thornton) в 2013 г., 44% европейских компаний демонстрируют желание расти посредством выхода на международный рынок и приобретения бизнес-активов за пределами страны. В Испании этот показатель равен 61%, однако, несмотря на такой значительный

потенциал, доля самих операций на сегодняшний день сравнительно небольшая (30).

В данной работе подвергнуты анализу факторы, сопровождающие успешный выход испанских компаний на международный рынок и улучшение их финансовых показателей. В первую очередь, испанским компаниям необходимо быть более инновационными, т.е. своевременно или даже опережающими темпами внедрять новшества в свои бизнес-процессы. Одновременно с этим управление цепями поставок фирмы должно переходить на уровень взаимодействия с многофункциональными логистическими операторами (3 PL-providers), способными принять на аутсорсинг все вопросы, связанные с современным осуществлением логистических функций компаний.

И развитие инноваций, и управление цепями поставок нуждаются в грамотно выстроенном процессе управления знаниями, при котором полезная информация должным образом накапливается, систематизируется и становится доступной для других сотрудников компаний и подразделений – в этом процессе менеджмента знаний ключевая роль отводится системе лидерства.

В Испании и на правительственном уровне появляется понимание важности развития бизнеса, которое выражено в развитии государственных программ, предлагающих консультационную помощь, кредиты и беспроцентные ссуды, льготное налогообложение для малых и средних предприятий. Также в стране работают полноценные консультационные пункты для начинающих предпринимателей, где бесплатно помогут поработать с бизнес-планом и документацией. В торгово-промышленных палатах Испании есть возможность пройти курсы и в течение суток получить лицензию для регистрации фирмы. Кроме того, предприниматель может обратиться за защитой своих интересов от претензий органов власти и профсоюзов в Ассоциацию малого бизнеса, а в качестве поручителя в банке во многих случаях может привлечь Государственный институт официального кредитования.

Таким образом, несмотря на риски и трудности, вызванные глобальным финансово-экономическим кризисом, растущий испанский рынок таит в себе много возможностей для предпринимательской деятельности.

Список литературы

1. Блиндул А. Тонкости регистрации // Вандербильт. – 2010. – № 7-8 (июль-август). – Режим доступа: http://www.alba-law.com/images/news/Spain_Companies.pdf
2. Гапоненко А.Л. Управление знаниями. – М.: ИПК Госслужбы, 2001. – 60 с.
3. Глобальный мониторинг предпринимательства (GEM) // Высшая школа менеджмента СПбГУ. – Режим доступа: <http://www.gsom.spbu.ru/research/eship/projects/gem>
4. Данильченко А.В. Теории интернационализации предпринимательства: Становление и развитие. – Минск: НИО, 1997. – 135 с.
5. Данильченко А.В. Современные направления развития теории интернационализации деловой активности предприятий // Труды факультета международных отношений: Науч. сб. – Минск: Тесей, 2010. – Вып. 1. – С. 113–117.
6. Испанцев будут обучать предпринимательству со школы // Сайт Испании по-русски. – Режим доступа: <http://www.espanarusa.com/ru/print-article.sdf/ru/news/ensenanza/326491>
7. Adler N.J. Psychological safety and learning behavior in work teams // Administrative Science Quarterly. – 1983. – Vol. 14, N 44. – P. 350–383.
8. Anderson S., Wictor I. Innovative internationalization in new firms: born globals – the Swedish case // J. of International Entrepreneurship. – 2003. – Vol. 1, N 3. – P. 249–275.
9. Aragón-Correa J.A., García-Morales V.J., Córdón-Pozo E. Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain // Industrial marketing management. – 2007. – Vol. 36, N 3. – P. 349–359.
10. Argyris C., Schön D.A. Organizational learning: A theory of action perspective. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1978. – 356 p.
11. Bansal P. Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development // Strategic management j. – 2005. – Vol. 26, N 3. – P. 197–218.
12. Bello D.C., Lohita R., Sangtani V. An institutional analysis of supply chain innovations in global marketing channels // Industrial Marketing Management. – 2004. – Vol. 33, N 1. – P. 57–64.
13. Caldera A. Innovation and exporting: evidence from Spanish manufacturing firms // Review of world economics. – 2010. – Vol. 146, N 4. – P. 657–689.

14. Calof J.L., Beamish P.W. Adapting to foreign markets: explaining internationalization // *International business review*. – 1995. – Vol. 4, N 2. – P. 115–131.
15. Capron L. The long-term performance of horizontal acquisitions. – Fontainebleau: INSEAD, 1999. – 43 p. – Mode of access: <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=46392>
16. Cassiman B., Golovko E., Martínez-Ros E. Innovation, exports and productivity // *International j. of industrial organization*. – 2010. – Vol. 28, N 4. – P. 372–376.
17. Cassiman B., Martínez-Ros E. Product innovation and exports: Evidence from Spanish manufacturing: IESE working paper / IESE Business School. – 2007. – 32 p. – mimeo. – Mode of access: <http://www.eco.uc3m.es/temp/agenda/Cassiman.pdf>
18. Christopher M. Logistics & supply chain management. – Upper Saddle River, NJ: FT press, 2011. – 288 p.
19. Damanpour F. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators // *Academy of management j.* – 1991. – Vol. 34, N 3. – P. 555–590.
20. Damanpour F., Gopalakrishnan S. The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations // *J. of management studies*. – 2001. – Vol. 38, N 1. – P. 45–65.
21. Danneels E., Kleinschmidt E.J. Product innovativeness from the firm's perspective: its dimensions and their relation with project selection and performance // *J. of product Innovation Management*. – 2001. – Vol. 18, N 6. – P. 357–373.
22. Dess G.G., Picken J.C. Changing roles: Leadership in the 21 st century // *Organizational dynamics*. – 2000. – Vol. 28, N 3. – P. 18–34.
23. DiBella A.J., Nevis E.C., Gould J.M. Understanding organizational learning capability // *J. of management studies*. – 1996. – Vol. 33, N 3. – P. 361–379.
24. Differentiated effects of formal and informal institutional distance between countries on the environmental performance of multinational enterprises / Aguilera-Caracuela J., Hurtado-Torres N.E., Aragón-Correa J.A., Rugman A.M. // *J. of business ethics*. – 2013. – In press. – Mode of access: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.04.002>
25. Fariñas J.C., Martín-Marcos A. Exporting and economic performance: Firm-level evidence of Spanish manufacturing // *The world economy*. – 2007. – Vol. 30, N 4. – P. 618–646.
26. García-Morales V.J., Jiménez-Barrionuevo M.M., Gutiérrez-Gutiérrez L. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation // *J. of business research*. – 2012. – Vol. 65, N 7. – P. 1040–1050.

27. Garrido-Moreno A., Padilla-Meléndez A. Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors // *International j. of information management*. – 2011. – Vol. 31, N 5. – P. 437–444.
28. Global entrepreneurship monitor: Spain 2012 / Fundacion Xavier de Salas. – Mode of access: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2811>
29. Gopalakrishnan S. Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance // *The j. of high technology management research*. – 2000. – Vol. 11, N 1. – P. 137–153.
30. Grant Thornton international business report 2013: The rise of the cross-border transaction // Grant Thornton International Ltd. – Mode of access: http://www.internationalbusinessreport.com/files/ibr2013_m_a_report.pdf
31. Harborne P., John A. Creating a project climate for successful product innovation // *European j. of innovation management*. – 2003. – Vol. 6, N 2. – P. 118–132.
32. Hart S.L. A natural-resource-based view of the firm // *Academy of management review*. – 1995. – Vol. 20, N 4. – P. 986–1014.
33. Hart S.L., Dowell G. Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm fifteen years after // *J. of Management*. – 2011. – Vol. 37, N 5. – P. 1464–1479.
34. Hernandez X.A. España no necesita minijobs, necesita 5.000 Steves Jobs // *Actiba*. – 14 Feb. 2012. – Mode of access: <http://www.actibva.com/magazine/mercado-laboral/espana-no-necesita-minijobs-necesita-5000-steves-jobs-por-juanangelher>
35. Hurley R.F., Hult G.T.M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination // *The j. of marketing*. – 1998. – Vol. 62 – P. 42–54.
36. Irwin J.G., Hoffman J.J., Lamont B.T. The effect of the acquisition of technological innovations on organizational performance: a resource-based view // *J. of engineering and technology management*. – 1998. – Vol. 15, N 1. – P. 25–54.
37. Johanson J., Vahlne J.E. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments // *J. of international business studies*. – 1977. – Vol. 8. – P. 23–32.
38. Kahneman D. *Thinking, fast and slow*. – N.Y.: Farrar, Straus and Giroux, 2011. – 512 p.
39. Kostova T., Roth K., Dacin M.T. Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions // *Academy of management review*. – 2008. – Vol. 33, N 4. – P. 994–1006.

40. Lööf H., Heshmati A. Knowledge capital and performance heterogeneity: A firm-level innovation study // *International j. of production economics.* – 2002. – Vol. 76, N 1. – P. 61–85.
41. Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization / Nonaka I., Teece D.J. (Eds.). – Thousand Oaks, CA: Sage, 2001. – 352 p.
42. Nonaka I., Takeuchi H. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation // *Long range planning.* – 1996. – Vol. 29, N 4. – P. 592.
43. Núñez-Carballosa A., Guitart-Tarrés L. Third-party logistics providers in Spain // *Industrial management & data systems.* – 2011. – Vol. 111, N 8. – P. 1156–1172.
44. Orozco J.A., Sachon M. IESE barometro de la logistica en España // *IESE Business School / Universidad de Navarra.* – Barcelona, 2008. – 33 p. – Mode of access: <http://www.iese.edu/research/pdfs/estudio-79.pdf>
45. Oviatt B.M., McDougall P.P. Toward a theory of international new ventures // *J. of international business studies.* – 1994. – Vol. 25, N 1. – P. 45–64.
46. Perego P., Kolk A. Multinationals' accountability on sustainability: The evolution of third-party assurance of sustainability reports // *J. of business ethics.* – 2012. – Vol. 110, N 2. – P. 173–190.
47. Porter M. The competitive advantage of nations. – N.Y.: Free Press, 1990. – 855 p.
48. Product Development and Management Association (PDMA): Glossary for new product development // PDMA. – Mode of access: <http://www.pdma.org/p/cm/ld/fid=27>
49. Ramírez A.M. Product return and logistics knowledge: Influence on performance of the firm // *Transportation research. Part E: Logistics and transportation review.* – 2012. – Vol. 48, N 6. – P. 1137–1151.
50. Spain GDP // *Trading economics.* – Mode of access: <http://www.tradingeconomics.com/spain/gdp>
51. Spain Current Account to GDP // *Trading economics.* – Mode of access: <http://www.tradingeconomics.com/spain/current-account-to-gdp>
52. Srivastava S.K., Srivastava R.K. Managing product returns for reverse logistics // *International j. of physical distribution & logistics management.* – 2006. – Vol. 36, N7. – P. 524–546.
53. Welch L.S., Luostarinen R. Internationalization: Evolution of a concept // *J. of general management.* – 1988. – Vol. 14, N 2. – P. 34–55.
54. Wiig K.M. Knowledge management foundations: thinking about thinking: How people and organizations create, represent, and use knowledge. – Arlington, TX: Schema Press, 1993. – 475 p.
55. Zollo M., Winter S.G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities // *Organization science.* – 2002. – Vol. 13, N 3. – P. 339–351.