

ВАЖНЫЕ АСПЕКТЫ СОЗДАНИЯ БИЗНЕСА ЗА РУБЕЖОМ НА ПРИМЕРЕ ФРАНЦИИ

Топадзе Дарья Юрьевна

МГИМО МИД России

Аннотация

В статье рассмотрены неочевидные на первый взгляд практические аспекты создания малого или среднего предприятия за границей на примере конкретного законодательства Франции. Рассмотрено критическое влияние ряда скрытых моментов на результативность компаний. Проанализированы поведенческие и культурные аспекты, влияющие на выход компании на иностранный рынок. В статье были сделаны следующие выводы: 1) физическое присутствие в принимающей стране положительно влияет на компании; 2) выбор верной стратегии напрямую зависит от глубины предварительных маркетинговых исследований, которые должны осуществляться по расширенному плану и с большей вовлеченностью ресурсов (при выходе на рынок с другой культурой необходима плавная адаптация для успешной реализации стратегии); 3) для выхода и успешной работы компании на зарубежных рынках важно работать с местным финансовым и маркетинговым консультантом, но одновременно самостоятельно обладать достаточными знаниями о возможных проблемных и сложных направлениях; 4) важно учитывать национально ориентированные интересы и политические риски.

Ключевые слова

Предпринимательство, бизнес, зарубежный опыт, зарубежные рынки, стратегия.

Казалось бы, почти всё то же самое – находим нишу, изучаем рынок и потребителя, выделяем целевую аудиторию. Затем просчитываем бизнес-план: первоначальные затраты на создание предприятия в принимающей стране, будь то в качестве нового предприятия, слияния или поглощения плюс текущие управленческие издержки. Тогда на первое место выходят местные налоги, размер зарплат и отчислений на них, условия найма и увольнения. Уже чуть больше работы, чем на своём родном местном рынке.

На следующем этапе могут появиться страхи языкового барьера. Но предположим, вы хорошо говорите на местном языке или знаете английский. Также вы изучили, на каких юридических основаниях вы можете пребывать на территории другого государства. Бизнес-виза или бизнес-вид на жительство – это по-прежнему солидное основание для длительного пребывания и осуществления деловой активности в другой стране.

Однако основная масса подводных камней, заложенных в сфере предпринимательства в иностранном государстве, связана в том числе и с другими вопросами, которых нет дома и которые могут стать серьёзными проблемами в чужой стране. Возможно, находясь в ситуации готового бизнес-плана, начинающий предприниматель может столкнуться с рядом обстоятельств и факторов, которые отбросят его в нулевую точку уже с готовыми расчётами, даже если все цифры в нём на своём месте, рассчитаны с запасом и показывают прибыль.

Условно два основных направления, в которых нужно хорошо ориентироваться, открывая бизнес в другой стране, это, во-первых, специфические бизнес-расходы и правила, не существующие в родной стране, и во-вторых, местные ментальные особенности. Первые очень сложно просчитываемы именно потому, что вам не придёт в голову задать про них вопросы, ведь этого не существует дома, а местному консультанту не обязательно придёт в голову об этом сообщить, так как это для него очевидно.

А последние могут вообще сделать вашу идею нерентабельной и непривлекательной, несмотря на то что в родной стране аналогичный товар или услуга могут быть в высшей степени популярными.

Также стоит упомянуть правила бизнес-общения и ведения переговоров, так как ряд ошибок в коммуникации могут стать фатальными во взаимодействии с клиентами или местными партнёрами.

Поговорим о каждом из этих моментов более подробно и на конкретных примерах.

МЕСТНЫЕ ПРАВИЛА И СТОИМОСТЬ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Предположим, вы открываете ресторан во Франции. Не совсем привычно, но стоит уточнить, на какие позиции в меню цены регулируются государством. Например, стоимость алкогольных напитков в коктейльной карте во Франции относительно регламентирована. Цену можно установить только в пределах допустимой вилки.

Есть целая официальная база тарифов, обновляемая ежегодно, в которой цены зависят от крепости алкоголя [1], а напитки распределены по группам с применением своих специфических правил [2]. Манипуляции с продажной ценой того же коктейля не принесут больше маржи, задуманные сложной системой налогообложения.

В той же Франции действует непростое для бизнеса правило предоплаты НДС на будущий период. Сумма налога рассчитывается на базе

текущего периода, и 50% от НДС, который предприятие обязано уплатить в бюджет, плюсуется к сумме к оплате. Таким образом, в первый год работы начинающий бизнес должен заплатить 150% НДС за отработанный период.

Ещё к удивительным и неожиданным тратам, которые непросто предусмотреть в бизнес-плане, можно отнести ежеквартальную покупку справки с налоговым номером предприятия. Многие учреждения, как государственные, так и частные, желают проверить, действующий ли у вас бизнес, для чего регулярно требуют свежую, не старше 3-х месяцев, справку, подтверждающую данный факт. Разовая покупка справки может достигать 60 евро. А для небольшой экономии можно оформить ежемесячную подписку, в рамках которой искомая справка будет высылаться автоматически 4 раза в год.

Не говоря уже о финансовой отчётности, которую предприятие обязано размещать на профильных сайтах для доказательства прозрачности своего бизнеса. Как уже можно догадаться, такое размещение снова оказывается платным для компании.

Другим аспектом ведения бизнеса во Франции, с которым с удивлением сталкиваются иностранцы, это чётко прописанное для каждого вида деятельности штатное расписание [3]. Во Франции не принято выдумывать новые должности, какие придут в голову, а также совмещать различные позиции. Всё придумано, отрегулировано и зафиксировано заранее [4]. Более того, сотрудник обязан соответствовать своей должности, имея профильное образование и диплом. То есть, невозможно работать директором по маркетингу, имея образование в сфере спортивного менеджмента или не имея соответствующей уровню должности и необходимой степени высшего образования. При приёме на работу сотрудников придётся это учитывать.

Кстати, подача зарплатной ведомости на каждого сотрудника в налоговый орган платная. Формы зарплатных бюллетеней продаются по одной или пакетами большим количеством. Поэтому не стоит удивляться, когда бухгалтер на аутсорсинге к своему гонорару выставит ряд дополнительных счетов за бланки и за пользование специальным программным обеспечением для подачи бухгалтерской отчётности. К слову, составление и подача ежегодного баланса предприятия обычно не входит в ежемесячное вознаграждение бухгалтерии на аутсорсинге и оплачивается отдельно.

Также чтобы заниматься бизнесом в той или иной сфере, во Франции тоже придётся озаботиться подтверждением своей квалификации. Например, вы открываете парикмахерскую. Вы сами и мастера, которых вы нанимаете, должны иметь диплом парикмахера. И этот момент довольно строго контролируется [5].

Вернёмся к примеру с рестораном. Во Франции для бизнесов, имеющих привязку к локальной клиентуре, действует ряд строгих географических правил. Например, владелец ресторана желает его продать, потому что он нашёл неподалёку более выгодное помещение, и хочет открыть свой ресторан в нём. Нет, даже со сменой названия и концепции он не сможет этого сделать. По типу соглашения о неконкуренции открыть аналогичное заведение можно только на определённом расстоянии от старого места работы, чтобы не иметь возможность переманить свою прежнюю клиентуру.

ОСОБЕННОСТИ МЕСТНОГО МЕНТАЛИТЕТА

Любая компания, размышляющая о выходе на иностранный рынок, начнёт с вопроса: какой зарубежный рынок выбрать? Конечно,

предприниматель в первую очередь обратит внимание на макро-экономическую ситуацию, размер рынка, покупательную способность населения страны, потенциальный будущий рост. Не в последнюю очередь на привлекательность страны как рынка для иностранного бизнеса повлияет соотношение преимуществ данного рынка и потенциальных расходов, а также уровень риска реализацией проекта.

Часто толчком для принятия решения окажется предпринимательское чутьё и факт незанятой ниши для того или иного товара, обладающего ценностью и устойчивостью конкурентного преимущества. Но именно здесь может ждать основная опасность, тающаяся в чужом менталитете.

Риски, связанные с незнакомой ситуацией, недостаток знаний об особенностях рынка и ментальных особенностях потребителя принимающей страны, безусловно ставят предприятие в менее выгодное положение по сравнению с национальными фирмами. Эта ответственность за новизну, к сожалению, может вылиться в дополнительные затраты, которые придётся понести, чтобы достичь того же уровня знаний, что и местная компания. Основным источником серьёзные маркетинговые исследования плюс возможный предыдущий опыт ведения бизнеса в других странах [6].

Ответ на вопрос, почему эта ниша не занята, должен быть максимально развёрнутым и ясным. Неосвоенная бизнес-возможность может так и оставаться идеей, если особенности местного менталитета, которые могут быть совсем непонятны человеку из-за рубежа, не дают ей ход.

Европейские понятия практичности, комфорта и люкса довольно сильно отличаются от российских. В Европе распространён максимально практичный подход к потреблению услуги, которая остаётся как бы «голой» в своём назначении, и обрастает более комфортными и роскошными деталями по мере повышения класса клиентов по доходам и по положению в обществе, но не раньше [7].

Возьмём для примера такую услугу, как спортивный клуб. Основная масса таких клубов в Европе и, в частности, во Франции выглядит как туристическая база: аскетичные, где-то даже суровые, пустые раздевалки со шкафчиками без плечиков, а чтобы их закрыть, нужно принести с собой свой собственный навесной замок. Ни фенов, ни кулера с водой, ни украшений на стенах, ни полотенец, их тоже надо брать с собой (а во Франции ещё и проблема с саунами и банями, и если вы захотите заполнить эту абсолютно пустую нишу, ничего не получится, французы не любят париться, они просто туда не пойдут). Спортивное оборудование старое и потасканное, но любой француз с удивлением вам ответит, что 5-килограммовые гантели весят одинаково в железном виде или в красивой яркой резиновой обтяжке. И потребитель этой услуги не готов заплатить ни сантима за улучшение комфорта, ему это просто не нужно. Поэтому люксовых спортклубов во Франции мизерное количество, и больше открывать нет потребности.

Снова вернёмся к примеру с ресторанами. Здесь тоже присутствует кристально чёткое позиционирование. Каждый француз с закрытыми глазами прекрасно знает, какое меню он получит, в каком заведении и по каким ценам. Набор блюд в меню, как правило, один и тот же. И если вместо салата «Ницца» или томатов с моцареллой вы предложите гостю креативное меню питерского гастро-бара по той же цене или даже дешевле, местные не будут рисковать его пробовать. Они чётко знают, что за изысками ходят в «Мишлен» по цене 200 евро с человека. Следовательно, открывать во Франции ресторан с кулинарными экспериментами в среднем сегменте смысла нет. И так далее по списку. Таким образом,

можно себе представить, насколько хорошо нужно разбираться в местных потребительских привычках, чтобы построить правильную бизнес-модель.

Представления о том, как должна выглядеть упаковка и реклама вплоть до цветового решения и шрифта, как взаимодействовать с клиентами, по каким каналам работать – всё это тоже слишком сложная задача для незнакомого иностранного сектора. Поэтому тривиальным, но верным решением может быть выбор самой удачной концепции выбранного направления уже работающего бизнеса и полное его копирование [8].

МЕЖКУЛЬТУРНАЯ КОММУНИКАЦИЯ И СМЕШАННАЯ БИЗНЕС-КОМАНДА

Преимуществом и одним из вариантов действия может быть создание совместного предприятия, и таким образом, получение более полных знаний и условий ведения бизнеса и культуры в принимающей стране. Стоит отметить, что западные и восточные стили лидерства кардинально различаются.

Не только лидерства, но и коммуникации, как внутри компании, так и с внешними агентами. Каждое отправленное сообщение проходит несколько этапов. Отправитель сообщения закладывает в него определённый смысл, а получатель его расшифровывает. Кодирование сообщения соответствует не только личности отправителя, здесь стоит учитывать весь его культурный фон, смыслы, которые он передаёт на своём языке, символы и изображения. И множество понятных нам слов могут иметь отличающуюся от нашего понимания коннотации.

Например, способ разрешения конфликтов, основанный на доверии. В англо-саксонской культуре доверие означает веру фактам и умениям, в европейской – углубление взаимоотношений, а в азиатской - взаимодействие с целью получения взаимной выгоды.

Нужно учитывать и такие моменты, как временные факторы: сроки, распорядок дня и пунктуальность. Так, в Европе неприлично делать бизнес-звонки во время обеденного перерыва, который длится полтора-два часа, в выходные или вечером или даже во второй половине дня это нежелательно. Многие фирмы не отвечают на телефон после обеда, и это не значит, что они не работают. Если абонент не отвечает, то обязательно принято оставить голосовое сообщение, так как ваш собеседник должен знать, кто звонил и с какой целью, стоит ли ему волноваться, и когда спланировать ответный звонок [9].

В Европе также немисливо опаздывать даже на 5-10 минут, а 15-минутное опоздание может означать отмену встречи.

Представьте, как все эти моменты важны для успешных переговоров. Поэтому, возможно, стоит подумать о некой форме менторства, когда профессионал помогает выстроить такую важную на этапе открытия бизнеса коммуникацию.

В целом можно отметить, что международные или иностранные стартапы демонстрируют значительно большую гибкость, чем местные, что позволяет им более эффективно усваивать знания и учиться на международных рынках.

Важными критериями выбора стратегии выхода на зарубежный рынок безусловно является обладание кросс культурными знаниями. При выходе на рынок с другой культурой абсолютно необходима плавная адаптация. Наконец, люди в основной своей массе склонны совершать поведенческие ошибки, а знания о них и постоянный контроль помогут добиться успешных результатов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

К сожалению, ещё одним риском, который невозможно сбросить со счетов, является возможное дискриминационное отношение к иностранной фирме по сравнению с национальными фирмами в принимающей стране. Оно может выражаться в дифференцированном отношении со стороны административных органов, потребителей или поставщиков в принимающей стране. Можно охарактеризовать эти риски как политические либо как этноцентризм потребителей у себя дома.

Основной вывод, доказанный практикой, заключается в следующем: с учётом всего вышесказанного, физическое присутствие в стране ведения бизнеса по возможности максимально необходимо, несмотря на все современные средства связи. Невозможно эффективное ведение бизнеса из-за рубежа. Для построения международного бизнеса или бизнеса в другой стране буквально жизненно важно глубокое погружение в страну пребывания и искренняя заинтересованность в знакомстве с местной культурой. Несоответствие между ожиданиями, основанными на локальном опыте, и реальным контекстом приведет к неубедительным результатам.

И ещё одно финальное напутствие в виде совета: не следует продолжать бизнес, несмотря ни на что. Это ошибка, из-за которой предприниматели часто теряют огромные деньги и драгоценное время. Если вы начали продавать какие-то товары и услуги за границей, и у вас не торопятся покупать — скорее всего, так будет всегда. В Европе люди как правило готовы платить за то, что они хотят, когда это соответствует их ожиданиям. Если товар или услуга не востребованы — значит это что-то неприемлемое для данного рынка.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. République Française, Réglementation dans un bar ou un restaurant (alcool, aliment, hygiène, sécurité). [Электронный ресурс]. URL: <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F22387> (дата обращения: 07.07.2023).
2. Ministère de l'Intérieur et des Outre-mer. [Электронный ресурс]. URL: <https://mobile.interieur.gouv.fr> (дата обращения: 10.07.2023).
3. L'Institut national de la statistique et des études économiques, Nomenclatures des professions et catégories socioprofessionnelles. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.insee.fr/fr/information/2406153> (дата обращения: 15.07.2023).
4. République Française, Code général des collectivités territoriales. [Электронный ресурс]. URL: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006070633/ (дата обращения: 17.07.2023).
5. Баун, К. С. (2003). Журнал международного предпринимательства. 2003. №1(3). С. 313–330.
6. Чеслик Дж., Качяк Э. Скорость интернационализации предпринимательских стартапов в условиях переходного периода // Журнал развития предпринимательства. 2009. №14(04). С. 375–392.
7. Иден Л. Миллер С. Открытие черного ящика: транснациональные корпорации и издержки ведения бизнеса за рубежом // Труды Академии менеджмента. 2001. №1. С.1–6.
8. Майрхофер У. Межкультурный менеджмент. Понимание и управление культурным разнообразием, Париж. 2017. С. 24–31.
9. Володин Ю.В., Подковыров П.А. (2018). Стратегия выхода на международные рынки: анализ немецких и российских компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. №4. С. 20–35.

Об авторе:

Топадзе Дарья Юрьевна – преподаватель, МГИМО МИД России, независимый консультант в сфере ресторанного бизнеса и коммуникационной стратегии предприятия, совладелец компании «Home Master», Франция, г. Ницца.

Конфликт интересов: автор сообщает об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки.

Для цитирования: Топадзе Д.Ю. (2023). Важные аспекты создания бизнеса за рубежом на примере Франции, 2(4), стр. 57 - 63

Поступила в редакцию: 29.08.2023

Принята к публикации: 16.09.2023