

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Г.Г. Назарова, Н.Б. Розметова, Н.С. Исмаилова

**МЕЖДУНАРОДНАЯ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ
(УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ)**

Для студентов по направлению
5341100 «Мировая экономика и международные
экономические отношения»

ТАШКЕНТ — 2007

Ответственный редактор проф. Ходиев Б.Ю.

Рецензенты: к.э.н. Хасанов Р.Р.

к.э.н. Ханова И.М.

Назарова Г.Г., Розметова Н.Б., Исмаилова Н.С.

Международная бизнес стратегия: Учебное пособие.-Т., 2007 г.-252 стр.

Учебное пособие «Международная бизнес стратегия» посвящено изучению, применению методологии и конкретных форм стратегического управления корпорациями. В эпоху развития государства в условиях интернационализации и глобализации мировой экономики значение и место данного курса в получении студентами теоретического и практического опыта в сфере стратегии принятия решений безграничны.

В учебном пособии научно проанализирован передовой опыт развитых стран, в частности, США, Японии и стран Западной Европы в сфере стратегии бизнеса. Кроме того, здесь рассмотрены сущность стратегического планирования, стратегии международного менеджмента компаний, планирование выбора стратегических позиций, стратегии международного маркетинга компаний, политика и стратегия корпораций, стратегия поиска надежного иностранного партнера, международные стратегические альянсы, лицензирование, франчайзинг, формы управления иностранными предприятиями.

Учебное пособие «Международная бизнес стратегия» рассчитано на студентов и магистрантов высших учебных заведений, аспирантов, научных работников, а также всех тех, кто работает в данной сфере.

Ma'sul muxarrir prof. B.Yu. Xodiev

Taqrizchilar: i.f.n. Hasanov R.R.

i.f.n. Xanova I.M.

Nazarova G.G., Rozmetova N.B., Ismailova N.S.

Xalqaro biznes strategiyasi tahriri ostida: O'quv qo'llanma.- 2007 y.- 252 bet.

“Xalqaro biznes strategiyasi” o'quv qo'llanmasi strategik boshqaruv uslubiyati va muayan shakllari, hamda korporatsiyalar boshqaruv metodikasini o'rganish va tatbiq etishga bag'ishlangan. Jahon iqtisodiyoti baynalmilalashuv va globallashuv sharoitlaridagi davlatlar rivojlanishi hozirgi davrida ushbu kurs mohiyati va ahamiyati shundaki, talabalar qaror qabul qilish strategiyalar sohasida olishi mumkin bolgan nazariy va amaliy tajribalar cheksizdir.

Ushbu qo'llanmada rivojlangan mamlakatlar, xususan, AQSH, Yaponiya va g'arbiy Yevropa mamlakatlarining biznes strategiyalar sohasidagi ilgor tajribalari ilmiy jihatdan tahlil etilgan. Bundan tashqari, strategik rejalashtirish, strategik pozitsiyalarni rejalashtirish, va kompaniya xalqaro marketing strategiyalari korporatsiya siyosati va strategiyalari, xalqaro strategik alyanslar, litsenziyalash, franchayzing, xorijiy korxonalar boshqaruv shakllari ham ko'rib chiqilgan. Xalqaro biznes strategiyasi oliy o'quv yurt talaba va magistrantlari va aspirantlar, ilmiy xodimlar, shuningdek berilgan sohada ishlayotgan barcha qiziquvchilar uchun mo'ljallangan.

Chief Editor prof. B.Khodiev

Reviewers: prof. R. Hasanov

prof. I. Khanova

G.Nazarova, N.Rozmetova, N.Ismailova.

International Business Strategy (textbook), 2007. 252 p.

The textbook «International Business Strategy» is devoted to studying, applying the methodology and concrete forms of strategic management of corporations. At the time of development of the state in conditions of internationalization and globalization of World Economy the place of the given subject for students in sphere of strategy of decision-making are boundless.

In the textbook the best practices of the developed countries, in particular, the USA, Japan and the countries of the Western Europe in sphere of strategy of business are scientifically analyzed. Besides, the essence of strategic planning, strategy of the international management of the companies, planning of a choice of strategic positions, strategy of the international marketing of the companies, a policy and strategy of corporations, strategy of search of the reliable foreign partner, the international strategic alliances, licensing here are considered.

The textbook International Business Strategy is designed for students of higher education, post-graduates, science officers, and also all those who work in the given sphere.

© -Тошкент давлат иқтисодиёт университети, 2007.

© - Ташкентский государственный экономический университет, 2007.

© - Tashkent State University of Economics, 2007.

Введение.

В условиях усиливающейся взаимозависимости экономик разных стран изучение опыта деятельности эффективно функционирующих зарубежных предприятий представляет несомненный интерес для узбекских субъектов внешнеэкономической деятельности, государственных и частных предпринимательских структур.

Изучение стратегического развития мировой внешнеэкономической деятельности необходимо для выявления путей эффективного использования международных, научно-технических и коммерческих связей, для повышения эффективности функционирования узбекских предприятий и организаций. И хотя опыт внешнеэкономической деятельности компаний развитых государств и новых индустриальных стран не может быть механически трансплантирован в узбекские условия, эффективная реализация преимуществ транснационализации производительных сил поможет перейти к структурному обновлению экономики республики.

Экономические устои стран Запада во многом были обеспечены благодаря серьезному отношению к изучению проблем принятия решения в бизнесе. Международная практика развития системы принятия решений требует особого подхода. Здесь выделяются основные слагаемые управления, стратегическое планирование. При проникновении в другие страны весьма важны такие отношения управления бизнесом и правительства, социально-культурные аспекты, которые существенно отличают международный бизнес, требующий восприятия иных культур и адаптации к ним, от бизнеса внутри своей страны. Также предмет “Международная бизнес стратегия ” рассматривает стратегические альянсы, конкретные операции международных компаний.

Курс “Международная бизнес стратегия” посвящен изучению и

применению методологии и конкретных форм стратегического управления и методики управления корпорациями. Международная бизнес стратегия ориентирована на стратегию принятия решений в условиях интернационализации и глобализации мировой экономики.

ГЛАВА 1

ВВЕДЕНИЕ В ПРЕДМЕТ МЕЖДУНАРОДНАЯ БИЗНЕС СТРАТЕГИЯ

1.1. МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС – СОДЕРЖАНИЕ, ПОНЯТИЯ И СУЩНОСТЬ

Возникновение и развитие концепции международного бизнеса как своеобразной системы маркетинговой деятельности приходится на 60-70 годы. Именно к этому периоду сложились необходимые предпосылки к перестройке рыночной деятельности в международном масштабе на основе принципов маркетинга, доказавшего в предшествующий период свою действенность как эффективная система корпоративного управления и средство конкурентной борьбы на национальных рынках.

В современных условиях развития хозяйственной сферы жизни общества, которая характеризуется дальнейшим обострением конкурентной борьбы на мировых рынках, все более сложными и диверсифицированными как технологическими, так и организационными моделями производства, чрезвычайной информационной насыщенностью и коммуникативностью, эффективность внешнеэкономической деятельности, как и экономической активности вообще, также тесно связана с целями и методикой использования инструментов маркетинга. Причем его международные аспекты значительно актуализируются, благодаря дальнейшей интернационализации мировой экономики, расширению международной торговли, более динамическому и массовому перемещению капиталов и рабочей силы.

Внешнеэкономические связи становятся все более заметной составной частью хозяйственной деятельности предприятий и организаций. Возрастает интерес к участию в экономическом, производственном и научно-техническом сотрудничестве с партнерами из зарубежных стран. В этих

условиях все большее число работников производственной сферы, малых предприятий и государственных учреждений нуждаются в объективной информации о мировом рынке, его структуре, организации и технике осуществления коммерческих операций.

Для многих предприятий изучение и применение международного бизнеса необходимо вследствие нарастающей открытости по отношению к внешним рынкам и в целях совершенствования их отношений с этими рынками.

Процессы, происходящие на мировых рынках, имеют, безусловно, универсальный характер. И хотя естественным представляется утверждение о том что, чем более развитым и высоко конкурентным является рынок, тем большее значение приобретают маркетинговые, международно-маркетинговые критерии предпринимательского поведения, можно с уверенностью утверждать следующее: рассматриваемый вопрос затрагивает перспективные и насущные жизненные проблемы участников рыночных отношений, как и в индустриально развитых странах, так и в государствах, которые только лишь стремятся наладить эффективные экономические механизмы, основанные на принципах свободы реализации спроса и предложения, регулирования путем обратных хозяйственных взаимосвязей.

Международный бизнес- это такая система организации деятельности субъектов производственной сферы, которая содействует оптимизации функционального соединения производственных целей и текущих потребностей инациональных потребителей, стыковке частных интересов во всех сферах интернационализируемой экономической жизни - производственной, посреднической, потребительской. Благодаря ей возможно достижение оптимальных показателей предпринимательской деятельности - прибыли, рентабельности, технического и ресурсного обеспечения,

заработной платы и др. Иными словами, международный бизнес представляет собой важное условие установления действенной обратной связи между спросом и предложением в международном масштабе, является своеобразным гарантом того, что изготовленная продукция, пройдя все этапы производственного процесса, найдет свой путь к конечному потребителю за рубежом. Термин "международный бизнес" относится к деятельности международных фирм, сфера производственной и коммерческой деятельности которых распространяется на зарубежные страны. Отличительными особенностями международной фирмы являются:

- наличие сети подконтрольных производственных филиалов и дочерних компаний в других странах с ориентацией либо на выпуск определенных видов продукции на заранее известных зарубежных рынках, либо на снабжение материнской компании компонентами или сырьевыми и материальными ресурсами;
- использование технологического кооперирования и специализации подконтрольных предприятий;
- контроль и координация деятельности филиалов и дочерних компаний из одного центра с учетом разницы в их правовом положении.

Материнская компания определяет виды и объемы продукции, выпускаемой производственными заграничными филиалами дочерними компаниями, а также закрепляет за ними важнейшие рынки сбыта.

Деятельность международной фирмы осуществляется в глобальном масштабе компанией и охватывает технологический процесс в целом, в особенности в тех случаях, когда он частично или полностью разделен между производственными заграничными компаниями международной фирмы.

Международный бизнес представляет собой подход к принятию производственных решений с позиции наиболее полного удовлетворения

требований как местных, так и иностранных потребителей. Материнская компания целенаправленно ставит задачи своим производственным подразделениям - местным и заграничным - в отношении научно технических разработок и выпускаемой продукции, определяет наиболее эффективную технологию производства, включая межфирменное и внутрифирменное кооперирование. Здесь важную роль играют маркетинговые программы, разрабатываемые в структурных подразделениях материнской компании - производственных отделениях, выступающих как основные производственно-хозяйственные звенья отвечающие за конечный результат деятельности - получении прибыли народную деятельность фирм являются предпосылкой планирования производства фирмы в целом поскольку дают возможность установить оптимальную структуру (номенклатуру, ассортимент) производства. По результатам маркетинговой деятельности и на ее основе заключаются международные коммерческие сделки проводятся коммерческие операции.

Существует три формы организации международной деятельности фирмы экспорт, совместное предприятие прямое владение. Экспорт продукта фирма может осуществлять через собственный торговый персонал за рубежом либо воспользоваться услугами местных маркетинговых посредников. Совместное предприятие предполагает объединение капиталов производства и маркетинга с иностранной компанией. При полном владении фирма занимается производством и маркетингом без участия, каких либо партнеров. Кроме того, международная деятельность фирмы может быть связана с совместным использованием лицензии за границей, продажей франшизы на срок, открытием филиала за границей или созданием дочернего общества за границей.

В соответствии с документами ООН к транснациональным относятся следующие корпорации:

- 1) имеющие дочерние фирмы в двух и более странах независимо от юридической формы собственности;
- 2) осуществляющие координацию деятельности своих зарубежных фирм.

Управленческая деятельность транснациональной компании имеет три уровня стратегический, управленческий и оперативный. Стратегический должен сформулировать цели фирмы, определить ресурсы и выбрать наиболее подходящую корпоративную стратегию. Управленческий должен трансформировать общие цели корпорации и более конкретные - функциональные или предметные и обеспечить эффективное использование ресурсов. Оперативный уровень отвечает за осуществление задач, необходимых для достижения целей.

Для фирм, действующих на мировых рынках, характерны три вида структурного построения микропирамидальная структура. зонтичная структура, международный конгломерат (интергломерат).

Микропирамидальная структура характеризуется высокой степенью централизации. Все стратегическое планирование осуществляется из единого центра, а зарубежная деятельность фирмы носит подчиненный характер и располагается по уровню ниже стратегического. Практически зарубежная деятельность фирмы обеспечивается оперативным уровнем на основе управленческого контроля. Характерными особенностями можно назвать также ориентацию в целом на прибыль, направление усилий маркетинга на максимальную стандартизацию его элементов, жесткая позиция по отношению к решению социальных и общественных вопросов.

Зонтичная структура основана на признании того, что национальные рынки отличны друг от друга, и работа на них должна проводиться с учетом

их специфики и, в известной степени независимо. Существует стратегический центр, но он передоверяет часть стратегических решений иностранным филиалам. Преимуществом такого типа организации фирмы является то, что издержки на содержание вспомогательных служб значительно сокращаются, но повышается эффективность решения маркетинговых задач на различных национальных рынках. Основные характеристики зонтичной структуры это тенденция к дифференциации задач производства, товарной стратегии, политики цен, стратегии продвижения товаров и т.д., способность более чутко реагировать на изменение рыночных условий.

Интергломерат - это комплекс международных операций, основанный на многонациональной, многопроизводственной деятельности. Интергломерат может быть организован и попервому, и по второму принципу Единственный планируемый показатель для всех звеньев - прибыль и оборачиваемость средств. Характерными особенностями этой формы организации являются строгий финансовый контроль, немногочисленный центральный орган, чаще всего состоящий из экспертов и консультантов, постоянная хорошо налаженная связь между центром и отдельными филиалами, центральные функциональные службы создаются довольно редко, функции маркетинга отданы под полную ответственность составляющих интергломерат компаний. Возьмем для примера обыденную ситуацию, с которой сталкивается любая действующая и ведущая производственную деятельность или только могущая быть созданной организация, для которой актуальным оказался вопрос о поиске возможностей сбыта своей продукции за рубежом, с учетом запросов и критериев интернациональных потребителей товаров, а также услуг. Естественно предположить, что руководство или потенциальные учредители того или иного самостоятельного предпринимательского звена рассматривают вопрос о желательном закреплении на внешнем рынке с

целью получения стабильного дохода в валюте. В сферу проблем международного бизнеса входит широкий круг вопросов управления спросом, отношений с субподрядчиками, посредниками и потребителями, анализ технологических, финансовых аспектов развития и многое другое. В наиболее общем виде связь между всеми указанными элементами системного подхода к внешнеэкономической деятельности представлена на рис 1.1.

Рисунок 1.1.

Элементы системного подхода к внешнеэкономической деятельности

<p>СИСТЕМА ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННЫХ ФАКТОРОВ ПРЕДПРИЯТИЯ</p> <ul style="list-style-type: none"> • внутреннее управление • производственно-технологический процесс • кадры, финансы, бухгалтерия, службы сбыта, информационного обеспечения, материально-технического снабжения и т.д.
<p>МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС (БЛОК МЕДИАТИВНЫХ ФАКТОРОВ)</p> <ul style="list-style-type: none"> • управление спросом, отношения с клиентурой • отношения с поставщиками • отношения с посредниками • учет факторов конкуренции
<p>НАЦИОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА ФАКТОРОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА</p> <ul style="list-style-type: none"> • экономическая конъюнктура • нормативно-правовая среда • политические условия и тенденции • экологические требования • демографические факторы • культурно-исторические факторы

Совокупность элементов и факторов инонациональной макроэкономической системы выступает, таким образом, в качестве маркетинговой среды отечественного предприятия (фирмы, компании) - участника внешнеэкономической деятельности.

Сама эта среда вследствие присутствующих в ней элементов также может рассматриваться как неоднородное явление, внутри которого имеются разные

составляющие - микросреда и макросреда.

Внутренняя среда фирмы, ее внешнее микро- и макроэкономическое окружение на зарубежных рынках, а также принципы и методика проведения международно-маркетинговой политики образуют ткань внешнеэкономической предпринимательской деятельности, лежат в основе соответствующей многообразной практической работы.

Рассмотрим проблемы международного бизнеса, возникающие в практической работе фирм осуществляющих деятельность на внешнем рынке. Кроме названных выше особенностей, международный бизнес отличается высокой степенью комплексности (табл. 1.1).

Таблица 1.1.

Комплекс проблем международного бизнеса

Чужая культура, другие языки, склад ума, деловые традиции, стандарты	Валютные проблемы	Экономические и социальные различия
Различные экономические системы и степени открытости и закрытости рынков	Различные политические и правовые системы	Различные условия и предпосылки использования изделий
Различные условия сбыта	Хозяйственные различные инфраструктуры реализации продукции	Различная обстановка с конкуренцией

Это требует глобального планирования с учетом чужой культуры, склада ума, языка, стандартов и торговых обычаев. Сотрудники, работающие в правлении фирмы и за рубежом, должны проходить постоянное обучение, знакомясь с целями и требованиями зарубежных партнеров на рынке.

Центральное место занимают валютные проблемы, которые приходится решать фирме, занимаясь международной торговлей.

Для фирмы, ориентирующейся на экспорт, валюта в конечном итоге определяет весь результат их деятельности.

Проблемой является и хронический торговый дефицит многих стран, в частности, развивающихся. С этим связан финансовый риск, так как в той или иной степени неплатежеспособной может оказаться вся страна и могут возникать проблемы перевода валютной выручки. Для таких стран рекомендуется работать на рынке, полностью сознавая существующий риск.

Международные фирмы сталкиваются также с экономическими и социальными различиями, существующими в мире, особенно в развивающихся странах. Значительные трудности в экспортной деятельности возникают вследствие различий экономических систем и степени открытости или, соответственно, закрытости рынков. Существуют также объединения, как Европейское экономическое сообщество или Европейская ассоциация свободной торговли, экономические соглашения, дающие преимущества некоторым странам, например, путем освобождения от таможенных сборов или беспрепятственной выдачи разрешений на импорт. Сюда относятся и оградительные пошлины, запреты на импорт, регламентация платежных операций и другие протекционистские меры.

Экспортерам приходится иметь дело с различными политическими и правовыми системами. Существуют самые разные условия применения изделий. Например, необходимо учитывать различные климатические условия, степень квалификации пользователей, их рабочие приемы и привычки. Необходимо учитывать и выполнять требования стандартов и инструкций, а также требования, предъявляемые к испытаниям.

Часто отсутствует такой сектор услуг, как рекламные агентства или

развитые средства массовой информации.

Экспортеры сталкиваются с незнакомыми условиями сбыта. Значительные особенности имеют каналы сбыта, например, их традиционная многоступенчатость в Японии, где сбыт нередко охватывает несколько уровней оптовой торговли. Также при выходе с товаром на рынок часто сталкиваются с различными экономическими инфраструктурами, например, с отсутствием сетей сбыта. Таковы некоторые факторы, определяющие комплексность проблем международного маркетинга.

Они требуют информационного обеспечения, гибкости, дифференциации, решения кадровых вопросов и готовности фирм к риску.

1.2. СРЕДА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Несмотря на то, что основные принципы бизнеса распространяются на международный бизнес, часто между внутренним и внешним рынками существуют значительные различия, которые нужно учитывать. Каждый рынок должен оцениваться отдельно.

Специалисты по международному бизнесу должны быть в курсе культурной среды каждого рынка. Культура передается из поколения в поколение, различается по странам и континентам, и ее нелегко изменить. Национальная фирма, незнакомая или нечувствительная к ней, может пытаться сбывать товары и услуги, которые неприемлемы или неправильно понимаются данной культурой.

Иногда вина лежит на фирме, поскольку она действует из национальной штаб-квартиры и получает незначительный объем местной информации из других стран. В других случаях, например при маркетинге в развивающихся

странах, информация о населении находится на низком уровне, а иногда почтовая и телефонная службы неудовлетворительны.

Осознание культуры может быть улучшено посредством использования иностранного персонала на ключевых должностях, найма иностранных специалистов по маркетинговым исследованиям, размещения отдельной фирмы в каждой стране, где она действует, активного изучения культурных различий и реагирования на изменения в культуре.

Экономическая среда страны показывает нынешние и потенциальные возможности потребления товаров и услуг. Индикаторы функционирования экономики включают уровень жизни, валовой национальный продукт, уровень развития экономики и стабильность валюты.

Небольшие возможности для бизнеса обычно имеют место в развитых странах в силу более высоких уровней дискреционного дохода и жизни. Однако, численность населения в этих странах, как правило, стабильна, а сбыт некоторых видов продукции, возможно, достиг уровня насыщения. В этих странах с позиции международного маркетинга существует долгосрочный потенциал.

Еще одним фактором, который фирма должна учитывать в своей международной деятельности, является стабильность валюты, поскольку колебания иностранной валюты по отношению к национальной валюте фирмы могут значительно воздействовать на сбыт и прибыли.

1.3. КОМПАНИИ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Компания международного бизнеса (точные названия могут варьироваться) – это существующая в некоторых юрисдикциях организационно-правовая форма юридического лица, предназначенная для ведения международной коммерческой деятельности нерезидентами. Эта

форма характеризуется особой гибкостью положений соответствующего корпоративного законодательства, отсутствием налогообложения, отчетности, а также валютного контроля (если таковой имеется в данной юрисдикции). В обычной лексике такие компании широко именуются «офшорными», совместно с прочими низконалоговыми и безналоговыми корпоративными структура

Компании международного бизнеса широко используются в международной коммерции. Это и понятно: приобретая, предположим, товар в Азии и, продавая его в Европе, компания из любой налогооблагаемой страны заплатит с полученной прибыли немалый налог, а компания международного бизнеса – ничего. Помимо торговых операций, компании международного бизнеса нередко используются в схемах владения активами. Часто они выполняют просто роль «кошелька», то есть на счете компании хранятся личные средства того или иного лица.

Законодательство налогооблагаемых стран, как правило, не вводит прямых запретов на операции с офшорными компаниями (включая компании международного бизнеса) или на владение ими, но содержит те или иные ограничения, направленные на ограничение налоговых потерь государства от использования таких компаний резидентами. В большинстве развитых стран существует так называемое «законодательство о контролируемых иностранных компаниях». Смысл его заключается в том, что при определенных условиях доход иностранной компании, контролируемой резидентом, может быть включен в налогооблагаемый доход этого резидента. Таким образом, получение дохода на собственную офшорную компанию не дает резиденту законного права не платить налогов с этого дохода. Помимо сказанного, в большинстве стран действуют определенные меры, направленные на ограничение эффективности трансфертного

ценообразования, в том числе при операциях с зарубежными компаниями. Наконец, к «антиофшорным» мерам можно отнести установление запретительно-высоких ставок налогов на доход у источника при выплатах в адрес компании из такой страны, с которой у данного государства нет налогового соглашения. Так, в США эта ставка составляет 30%.

Наиболее эффективно использование компаний международного бизнеса в международной торговле. Так, при импорте товара из-за рубежа российская (например) компания может приобретать товар не непосредственно у его производителя, а у компании международного бизнеса, входящую с ней в одну группу. Компания международного бизнеса приобретает тот же товар у того же производителя по фиксированной им цене, но в отношениях с покупателем имеет возможность варьирования контрактной ценой с целью минимизации налоговых и таможенных платежей. Разумеется, при этом необходимо учитывать вышеупомянутые «антитрансфертные» нормы налогового и таможенного законодательства. Аналогичным образом, при экспорте компания международного бизнеса выполняет роль «промежуточного звена» между местным поставщиком и иностранным покупателем. Помимо чисто налоговых функций, компания международного бизнеса может также решать логистические задачи, выполнять роль расчетного центра международной группы компаний и т.п. Аналогичным образом компании международного бизнеса могут использоваться и при международном оказании услуг (например, услуги по предоставлению информации). Используются такие компании и в более замысловатых схемах, например, связанных с ведением совместной деятельности российской и иностранной компанией.

Помимо торговых операций, компании международного бизнеса могут использоваться в качестве составных элементов в схемах владения активами,

интеллектуальной собственностью, а также в схемах финансирования, связанных с предоставлением международных кредитов и займов. Однако при этом следует иметь в виду, что связанные с упомянутыми функциями виды дохода - то есть дивиденды, роялти и проценты - подлежат обложению налогом у источника выплаты в стране их происхождения. Эти ставки в принципе могут быть уменьшены налоговым договором между двумя странами. Однако к компаниям международного бизнеса ввиду их безналогового характера никакие налоговые соглашения неприменимы (впрочем, у офшорных зон таких соглашений практически и нет). Таким образом, если предполагается не просто владение активами, но получение по ним существенных доходов (в виде дивидендов, роялти, процентов по займам), имеет смысл подумать о создании не компании международного бизнеса, а налогооблагаемой компании в той или иной - по возможности низконалоговой - стране. Распространены также составные схемы, в которых налогооблагаемая компания является «транзитным элементом», а доход в конечном счете сосредотачивается на компании международного бизнеса.

Таким образом, «классические» компании международного бизнеса наиболее эффективны в международных торговых операциях и в составных схемах, а также в схемах владения, не связанных с выплатой больших сумм доходов. Кипрские компании международного бизнеса могут эффективно использоваться там, где необходимо использование международных налоговых соглашений (выплата дивидендов, процентов, роялти). При этом любые налоговые схемы следует, прежде всего, анализировать на их соответствие законам соответствующих стран.

1.4. ОСОБЕННОСТИ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА И ЕГО СТРАТЕГИИ

Либерализация внешнеэкономической деятельности в стране создала условия для выхода на внешние рынки большого числа хозяйствующих субъектов, осуществляющих внешнеэкономические операции.

Концепция международного бизнеса формировалась в период, когда в мировом хозяйстве доминировала так называемая торговая (торгово-посредническая) модель взаимодействия фирмы с мирохозяйственной сферой, характерная для индустриальной фазы экономического развития. Сложившуюся сегодня модель можно условно назвать производственно-инвестиционной. Соответственно претерпел качественные изменения и международный бизнес. Новая качественная сложность международного бизнеса позволила исследователям говорить о выдвигании концепции маркетинга на более высокий уровень, появлении глобального, многонационального и т.п. маркетинга.

Под воздействием непрерывной череды технологических революций международное разделение труда сегодня осуществляется не только в форме общего (по отраслям и сферам общественного производства), но и в форме частного (внутриотраслевого, предметного) и единичного (подетального, поузлового) разделения труда. Устанавливаются глубокие и устойчивые производственно-технологические связи между фирмами разных стран по выпуску конечной продукции машиностроения, химической, электротехнической, электронной и других отраслей.

В результате происходит смещение границ обмена товарами и услугами с межнационального уровня к межфирменному, межкорпорационному обмену. При этом международные операции включают более широкий, чем прежде,

спектр взаимодействия: торговому обмену предшествуют и сопровождают его научно-техническое, инвестиционное производственное сотрудничество.

Процесс интернационализации производства и капитала привел к тому, что товарное производство осуществляется на базе перешагнувших национальные границы производственно-инвестиционных комплексов (транснациональных и многонациональных компаний). Фирмы конкурируют на мировом рынке не только через экспорт товаров и услуг, но и посредством капиталовложений за рубежом. Динамика экспорта капитала традиционно опережает динамику экспорта товаров.

Усиление взаимозависимости и взаимообусловленности отдельных национальных рынков привело к тому, что рынки уже не воспринимаются как отдельные единицы, а все более предстают как единый (глобальный) рынок.

В рамках сложившейся производственно-инвестиционной модели взаимодействия в мировом хозяйстве речь идет не о продвижении на мировой рынок отдельных товаров и услуг, а о функционировании на этом рынке определенным структурным блоком.

Международный бизнес сегодня – это система, обеспечивающая стратегическое взаимодействие фирмы с мирохозяйственной сферой для решения ее собственных задач. Даже если узбекское предприятие работает только на отечественном рынке и в ближайшей перспективе не собирается осуществлять международные операции, ему необходимо принимать во внимание международный уровень конкурентоспособности и рассматривать международную конкуренцию хотя бы в отношении с иностранными фирмами, работающими или стремящимися проникнуть на узбекский рынок.

В переходной экономике главной особенностью поведения предприятий стала «ориентация на выживание». Получив возможность выхода на внешние рынки, многие отечественные предприятия целью экспортно-импортных

операций видели увеличение объема продаж уже выпускаемой стандартной продукции, пользующейся спросом на внутреннем рынке, и соответственно снижение общих затрат на единицу продукции. При этом затраты, связанные с модификацией товара, а также обусловленные особыми требованиями зарубежных рынков (охрана окружающей среды, изучение национального законодательства, учет культурных и социальных особенностей) рассматривались как нежелательные, т.к. снижали эффективность международных операций.

Международный бизнес по своей сути активен и наступателен. Необходимо не только изучать и знать изменения мирохозяйственной конъюнктуры, прогнозировать ее развитие, но и целенаправленно создавать благоприятную среду.

Следование за мировым товарным рынком не всегда оправдано, особенно применительно к рынкам сырья, энергоносителей, ряда промышленных товаров. (Это наглядно продемонстрировал мировой кризис на рынке нефти в начале 1998г.)

В условиях бурного развития новых производств международная бизнес стратегия должна быть направлена на формирование бедующих контуров новых рынков в выгодном для себя направлении. Захват ведущих позиций на зарождающемся, еще до конца не сформировавшемся и не поделенном рынке дает возможность диктовать свои условия (стандарты, технические характеристики, цены, условия производства и сбыта) на перспективу. Особое значение приобретает бизнес стратегия «технологического вталкивания». Стратегия, основанная на технологическом продвижении, по сравнению со стратегией «рыночного втягивания» скорее приведет к инновационному прорыву и создаст основу для долгосрочного преимущества, достигнуть которое конкуренту будет непросто.

Важной и сложной проблемой в международном бизнесе является определение продукта, который будет продаваться, и его соответствие требованиям различных зарубежных рынков. Экономическое содержание товара, вовлеченного в хозяйственный оборот в начале XX века, и товар сегодняшнего дня разные вещи. В настоящее время в рамках международного товарного обращения четко прослеживается эволюция товара от простейших форм (единичный товар) до сложнейших комбинаций (товар-группа) и появление на этой основе высших товарных форм: товар-объект, товар-программа.

По мере усложнения товарной формы происходит не только соединение под единым управлением и контролем огромных материально-вещественных, трудовых и кредитно-финансовых ресурсов, но и резкая интеллектуализация товара, что придает новую окраску всем остальным компонентам.

1.5. СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ И БИЗНЕСА

Суть анализа альтернатив и разработки стратегии развития компании заключается в том, чтобы помочь руководству и менеджменту компании решить проблему стратегического выбора. Выбор той или иной стратегической альтернативы является одним из самых сложных управленческих решений. Практика показывает, что для многих узбекских компаний стратегический выбор связан с решением таких задач, как:

Как сделать качественный скачок и выйти на новые рынки?

Куда вложить накопленную за последние годы прибыль: диверсифицироваться или развивать "старый" бизнес?

Как спрогнозировать поведение покупателей и принять решение о создании нового продукта или производства?

Вкладывать ли средства в приобретение других компаний (поставщиков, конкурентов, покупателей) или сконцентрироваться на одном бизнесе?

Необходимым условием успешной разработки и реализации стратегии является наличие управленцев, понимающих и готовых ее реализовать. Отсюда следует значимость вовлечения ключевых управленцев в процесс выбора альтернатив и разработки стратегии.

Для обеспечения позитивных изменений в компании в ходе консультационного проекта необходимо создать конструктивный климат, благоприятствующий работе сотрудников компании и консультантов. Для этого проводятся семинары-обсуждения и обучающие семинары по проблематике работ. Вся работа ведется в совместных рабочих группах, включающих сотрудников компании и консультантов.

1.6. РАЗРАБОТКА МЕЖДУНАРОДНОЙ БИЗНЕС СТРАТЕГИИ

Основные элементы международной бизнес стратегии: организация фирмы, степень стандартизации, планирование продукции, сбыта, продвижения и цены.

Организация компании. Существуют три формы организации международной деятельности: экспорт, совместное предприятие и прямое владение. Сравнение этих форм дается в таблице 1.2.

В случае *экспорта* компания выходит на международные рынки посредством прямой продажи через собственный торговый персонал или опосредованно – через иностранных торговцев или агентов. В первом случае фирма размещает свой торговый персонал или в национальной конторе, или в отделениях в странах. Этот метод широко применяется в тех случаях, когда легко установить потребителей или сами выходят на продавца. При

опосредованном сбыте для поиска и установления контактов с потребителями фирма нанимает внешних специалистов, которые базируются в стране или за рубежом. В США насчитывается более 2 тыс. специализированных фирм по управлению экспортом. Опосредованный сбыт применяется в ситуациях, когда трудно определить потребителей, экспортирующая компания обладает ограниченными ресурсами или когда местные обычаи уникальны.

Подобная структура требует минимальных инвестиций за рубежом. Фирма не осуществляет производства в других странах. Экспортер может модифицировать упаковку, этикетки и каталоги у себя в ответ на потребности внешних рынков. Экспорт представляет собой самый низкий уровень причастности к международному маркетингу.

В *совместном предприятии* фирма соглашается объединить некоторые стороны своей деятельности по производству и маркетингу с иностранной компанией, для того чтобы объединить опыт, связи и разделить издержки. Например, фирма «Филипс», крупный голландский производитель, создала ряд совместных предприятий:

- производит в Европе одну из модификаций видеомаягнитофона японской фирмы «ДжиВиСи»;

- осуществляет маркетинг в Европе цифровых телефонных систем фирмы «ИТТ»;

- является одним из основных владельцев германской компании «Грюндиг», одной из ведущих электронных фирм и управляет данной компанией;

- сотрудничает с французской фирмой «СИТ-Алкатель» в разработке систем микроволновой связи и ряде других областей новейшей технологии;

- производит и сбывает совместно с фирмой «Сони» по всему миру компакт-диски.

Совместные предприятия могут приводить к снижению издержек и различным льготам со стороны иностранного правительства, если продукция производится внутри страны и устанавливается иностранное владение.

Совместные предприятия могут осуществляться в форме лицензирования, производства или управления по контрактам или совместного владения. Лицензирование дает иностранным фирмам права на процесс производства, торговые марки, патенты и коммерческие секреты в обмен на комиссионные, выплаты или Роялти (лицензионные платежи). Фирмы «Кока-кола» и «Пепси-кола» лицензируют свою продукцию. В случае контрактов на производство фирма соглашается, чтобы иностранная компания изготовляла свою продукцию в данной стране. Фирма осуществляет маркетинг самих изделий и предоставляет управленческий опыт. Такие соглашения распространены в книгоиздательстве.

В случае контрактов на управление фирма выступает в качестве консультантов для иностранных компаний. Многие сети отелей, например «Хилтон», участвуют в таких контрактах. При совместном владении фирма соглашается на производство и сбыт продукции в партнерстве с иностранной компанией для снижения издержек и распределения риска. В некоторых случаях иностранные правительства могут считать совместное владение с участием местного бизнеса условием для проникновения на их рынок. Например, в Канаде иностранные фирмы должны использовать соглашения о совместном владении с канадскими компаниями при создании новых предприятий.

Прямое владение предусматривает полное осуществление и контроль над международной деятельностью. Компания занимается производством, маркетингом и т.д. в других странах без участия каких-либо партнеров. Например, предприятие по производству телекоммуникационного

оборудования в Шанхае фирмы «ЗМ» стало первым полностью собственным отделением американских фирм в Китае. В этом случае фирма пользуется всеми преимуществами и берет на себя весь риск, связанный с владением. Экономятся затраты труда, и планы маркетинга лучше учитывают местные потребности. Возможности для получения прибыли велики, хотя велики и издержки. Вероятны националистические действия, правительственные ограничения могут носить более жесткий характер. Это наиболее рискованная форма организации.

Таблица 1.2.

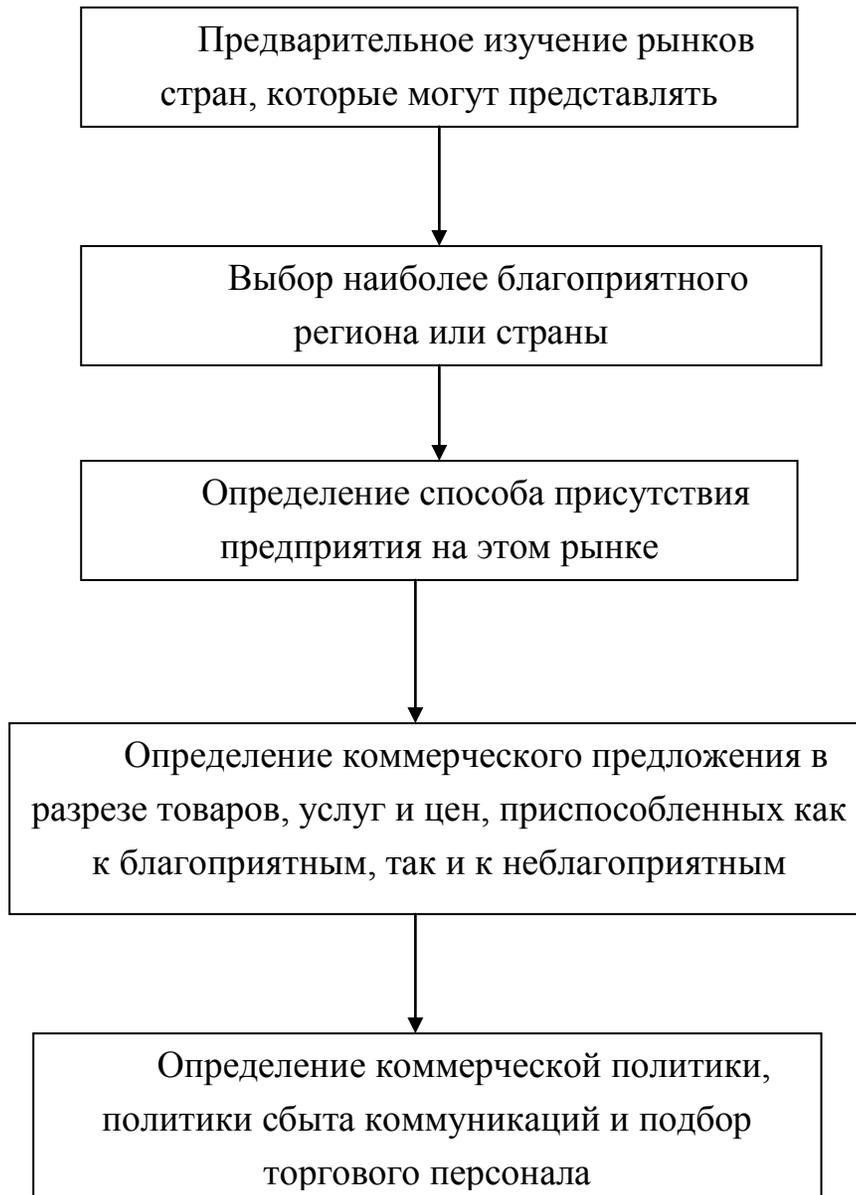
Сравнительная характеристика стратегий вхождения на мировой рынок

Характеристика	Экспортная	Совместные предприятия	Прямое владение
Обязательства	низкие	средние	высокие
Ресурсное обеспечение	низкое	среднее	высокое
Качество контроля	низкое	среднее	высокое
Риск	низкий	средний	высокий
Гибкость	средняя	высокая	низкая

**1.7. ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ МИРОВОГО ХОЗЯЙСТВА И
МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС.**

Интернационализация — это явление в экономике, возникающее вследствие взаимозависимости рынков как результат глобализации. "Рынки уже не воспринимаются как отдельные единицы, но все более как единый рынок".

Международный бизнес при этом направляет развитие предприятия по следующей схеме:



Такая разработка включает четыре этапа:

- анализ локальных потребностей в данной стране.
- глобализация концепции товара, разработанного локально,
- адаптация товара к каждой конкретной среде,

— реализация выбранной стратегии посредством адаптированного операционного маркетинга.

Что касается управления бизнесом, то наиболее важным следствием глобализации является необходимость определять географический целевой рынок в рамках стран и разрабатывать активные и оборонительные стратегические варианты, принимая в расчет новую взаимозависимость рынков. Мыслить глобально, но исходя из локальной реальности.

Компании пересматривают свои стратегические позиции для того, чтобы реагировать на изменения экономической, конкурентной и социально культурной среды, а также интернационализацию мирового хозяйства.

Можно выделить семь новых приоритетов международного бизнеса:

- Реструктурирование портфеля товаров. Чтобы ответить на вызов новых конкурентов, западноевропейским компаниям надо диверсифицировать свой товарный портфель в сторону обеспечения большей добавленной стоимости, основываясь либо на технологическом развитии, либо на организационных ноу-хау,
- Адаптированный маркетинг. В обществе изобилия разборчивые потребители рас считывают найти персонифицированные решения своих проблем, и фирма должна удовлетворить этим ожиданиям с помощью сегментации, основанной на непосредственной реакции и интерактивной коммуникации.
- Ориентация на конкуренцию. Ключевым фактором успеха для зрелых и стагнирующих рынков является способность спрогнозировать действия конкурентов и перехитрить соперников. Такая способность предполагает наличие системы слежения за конкурентами.

- Разработка прогностических систем. Традиционные методы прогноза продаж в турбулентной среде малоэффективны, и фирме следует разработать системы, основанные на организационной гибкости и планировании с учетом непредвиденных обстоятельств.
- Глобальный маркетинг. Существует растущая взаимозависимость среди стран, индустриальная и культурная “ткань” которых становится более однородной. Появляются наднациональные сегменты, представляющие собой рыночные возможности для фирмы.
- Ответственный маркетинг. В обществе появляются новые потребности, обуславливающие необходимость в экологически чистых продуктах. Фирмы начинают демонстрировать озабоченность как индивидуальным, так и коллективным благосостоянием общества, а не просто удовлетворением краткосрочных потребностей.
- Генеральный менеджмент управляемый рывком. Успешная реализация концепции маркетинга внутри фирмы требует межфункциональной координации и корпоративной культуры, стимулирующей восприятие концепции маркетинга.

Планируя выход на внешние рынки, деятель международного бизнеса должен изучить экономику каждой интересующей его страны. Привлекательность страны в качестве экспортного рынка определяется двумя характеристиками.

Первая из них — структура хозяйства. Хозяйственная структура страны определяет ее потребности в товарах и услугах, уровни доходов и занятости и т.п. Существуют четыре типа хозяйственных структур. Второй экономический показатель — характер распределения доходов в стране. На распределении доходов сказываются не только особенности хозяйственной

структуры страны, но и особенности ее политической системы. По характеру распределения доходов деятель международного бизнеса делит страны на пять видов:

- 1) страны с очень низким уровнем семейных доходов;
- 2) страны с преимущественно низким уровнем семейных доходов;
- 3) страны с очень низким и очень высоким уровнями семейных доходов;
- 4) страны с низким, средним и высоким уровнями семейных доходов;
- 5) страны с преимущественно средним уровнем семейных доходов.

Термины и понятия: стратегия, международный бизнес, микропирамидальная структура, интергломерат, ТНК, зонтичная структура, экспорт, совместное предприятие, прямое владение, маркетинг, интернализация, глобализация, зарубежный рынок.

Контрольные вопросы:

1. Раскройте сущность международного бизнеса?
2. Что такое стратегия?
3. Назовите отличительные особенности международной фирмы?
4. Сколько уровней имеет управленческая деятельность транснациональной компании, раскройте их?
5. Раскройте виды структурного построения характерные для фирм действующих на мировых рынках?
6. Раскройте проблемы с которыми встречается фирма на зарубежном рынке?
7. По каким факторам оценивается внешняя деловая среда компании?

8. Сделайте сравнительный анализ форм организации международной деятельности.

Использованная литература:

1. А.Н.Дятлов, М.В.Плотников. Внешняя среда бизнеса. Питер. Санкт-Петербург, 2004
2. С.Э.Пивоваров, А.И.Майзель, М.З.Эпштейн, И.С.Пивоваров, Т.Г.Тумарова. Международный менеджмент. Краткий курс. Питер.Санкт-Петербург, 2002.
3. Г.Л.Багиев, Н.К.Моисеева, С.В.Никифорова. Международный маркетинг: Учебник для Вузов. Питер. Санкт-Петербург, 2000
4. Яacobуччи, Дон.Школа маркетинга Келлога. Питер. Санкт-Петербург, 2004
5. И.Кратко, Е.Пантелеева Управление процессом интернационализации фирмы. Проблемы теории и практики управления. 2003. № 2.

Интернет-сайты:

1. <http://www.relcom.ru/>
2. <http://www.internationaleconomics.net>
4. www.law.edu.ru/
10. <http://www.cfin.ru>

ГЛАВА 2

СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИЙ

2.1. ОБЪЕКТИВНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ.

Планирование- процесс определения целей, стратегий, а также мероприятий по их достижению за определенный период времени исходя из предположений о будущих вероятных условиях выполнения плана. Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции, не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации. В понятие "планирование" входит определение целей и путей их достижения. На Западе планирование деятельности предприятий осуществляется по таким важным направлениям, как сбыт, финансы, производство и закупки. При этом, конечно, все частные планы взаимосвязаны между собой.

В основу разработки стратегического плана ложится анализ перспектив развития организации при определенных предположениях об изменении внешней среды, в которой она функционирует. Важнейшим элементом этого анализа является определение позиций организации в конкурентной борьбе за рынки сбыта своей продукции. На основе такого анализа формируются цели

развития организации, формируются стратегические хозяйственные единицы и выбираются стратегии их достижения.

Несколько основных тезисов, относящихся к стратегии, должны быть поняты и, что более важно, приняты высшим руководством. Прежде всего, стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса предприятие должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, конкуренции и других факторах.

Стратегический план придает предприятию определенность, индивидуальность, что позволяет ему привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для предприятия, которое направляет его сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги. Наконец, стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет о том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными. Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план. Он должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. Редко когда

основатель фирмы может себе позволить сочетать личные планы со стратегией организации. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал фирмы и ее производственно-сбытовые нужды. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Поэтому необходимо постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отраслях народного хозяйства, рынке, конкуренции и т.п. Кроме того, стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, которые позволяют ей привлекать определенные типы работников и помогают продавать изделия или услуги. Стратегические планы должны быть разработаны таким образом, чтобы они оставались не только целостными в течении длительного времени, но и сохраняли гибкость. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, направляющую деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, с учетом постоянных корректировок в связи с постоянно меняющейся деловой и социальной обстановкой.

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации деятельности предприятия. Знание того, что организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Таким образом, планирование помогает создать единство общей цели внутри организации.

Процесс планирования в компании начинается с определения исходных целей ее развития и деятельности, в основу разработки которых многие компании кладут цели-миссии. По сути дела цели-миссии, или главные стратегические цели, это видение того, что из себя должна представлять компания или за что она должна бороться. В них должны быть отражены интересы всех групп влияния (акционеры, менеджеры, сотрудники и рабочие, поставщики, банки, правительственные учреждения, местные органы управления, общественные организации и др.). Цели-миссии должны подчеркивать социальную значимость компании и служить средством консолидации и мотивации персонала компании. Интересы заинтересованных лиц и организаций (групп влияния) учитываются также при выработке исходных целей компании.

Исходные цели пропускают через тройной фильтр доступные ресурсы в стране и за границей, окружающая среда, а также внутренние возможности и результаты деятельности компании. Последние два фильтра по существу представляют собой ситуационный анализ. Результаты ситуационного анализа часто суммируются в разделе плана маркетинга под названием СВОТ-анализ. В результаты ситуационного анализа также включаются предположения о будущих условиях деятельности организации, а кроме того, прогнозные оценки ожидаемого спроса на потенциальных рынках на период действия плана маркетинга. На основе этих предположений и оценок в последующих разделах плана маркетинга устанавливаются цели маркетинговой деятельности, выбираются стратегии и разрабатываются программы маркетинга.

Общешфирменные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех

организации, цели должны обладать рядом характеристик. Организационные цели (общефирменные) - это конечные точки программного заявления организации к которым она стремится.

1. Во-первых, цели должны быть конкретными и измеримыми. Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы.

2. Конкретный горизонт прогнозирования представляет собой другую характеристику эффективных целей. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. Долгосрочная цель имеет горизонт планирования приблизительно равный пяти годам. Краткосрочная цель в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. Среднесрочные цели имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

3. Цель должна быть достижимой, - чтобы служить повышению эффективности организации.

4. Чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть взаимно поддерживающими - т. е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, затем эффективно их институционализирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы. Общепроизводственные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии

предприятия и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство.

1. Общие (глобальные), разработанные для фирмы в целом:

- а) отражают концепцию фирмы;
- б) разработаны на длительную перспективу;
- в) определяют основные направления программ развития фирмы;
- г) должны быть четко сформулированы и увязаны с ресурсами;
- д) ранжирование целей по принципу приоритетности.

2. Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном подразделении фирмы и выражаются в количественных и качественных показателях (рентабельность, норма прибыли).

Определение миссии и целей организации, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в формировании миссии организации, которая в концентрированной форме выражает смысл ее существования и предназначения. Миссия придает организации оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. И завершается эта часть стратегического управления подпроцессом установления краткосрочных целей. Формирование миссии и установление целей организации приводят к тому, что становится ясным, для чего она функционирует и к чему она стремится.

Анализ деятельности фирм, успешно реализовавших свои стратегии, показывает, что они в своей деятельности следовали следующим правилам. Во-первых, цели, стратегии и планы были хорошо доведены до работников, с тем, чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает

организация, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности выработки у сотрудников обязательств перед организацией по реализации стратегии. Во-вторых, руководство не только своевременно обеспечивало поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и имело план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировало достижение каждой цели.

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач.

Во-первых, это установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Это касается в первую очередь таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и т.п.

Во-вторых, это установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами, с тем чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление выбранной стратегии. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивирования и стимулирования, нормы и правила поведения, разделяемые убеждения, ценности и верования, квалификация работников и менеджеров и т.п.

В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией. Все три задачи решаются посредством изменения, которое фактически является сердцевиной выполнения стратегии. Именно поэтому изменение, которое проводится в процессе выполнения стратегии, называется стратегическим изменением.

2.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ВНУТРЕННЕЙ ПРИРОДЫ КОМПАНИИ И ОБЪЕКТИВНАЯ ОСНОВА ЕЕ РАЗВИТИЯ.

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. Определение стратегии для организации принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. В частности, это касается того, как руководство организации воспринимает различные рыночные возможности, какие сильные стороны своего потенциала организация намеревается задействовать, какие традиции в области стратегических решений в ней существуют, и т.д. Фактически можно сказать, что, сколько существует организаций, столько же существует конкретных стратегий. Однако это никак не означает, что невозможно провести некую типологизацию стратегий управления.

Анализ прошлого опыта и современной практики показывает, что умение планировать деятельность создает следующие важные преимущества:

- способствует продуктивному использованию возникающих благоприятных условий;
- помогает разобраться в возникающих проблемах;
- стимулирует деятельность менеджеров, повышает ее эффективность;
- способствует продуктивному взаимодействию разных подразделений компании;
- создает предпосылки для повышения профессионального уровня менеджеров;
- увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- способствует более рациональному распределению ресурсов;
- улучшает контроль всех видов деятельности компании.

Планирование - это универсальный инструмент реализации

объективного видения и миссии компании. Серьезный подход в планировании создает основу для устойчивого и эффективного бизнеса.

Понятие "планирование деятельности фирмы" имеет два смысла:

- общеэкономический, с точки зрения общей идеологии фирмы, ее природы;
- конкретно-управленческий, когда планирование - одна из функций менеджмента, умение предвидеть будущее предприятия и использовать это предвидение.

Обе стороны планирования тесно связаны между собой. Возможность планирования как конкретный вид деятельности вытекает из природы фирмы, напрямую определяется общими условиями ее хозяйствования. Как система волевых, сознательно принимаемых решений, связанных с внутренней деятельностью компании, планирование позволяет влиять на рынок.

Осуществляя административную функцию, связанную с менеджментом и принятием решений, руководитель занимается планированием как разновидностью управленческой деятельности.

Следовательно, планирование является составной частью менеджмента, одной из его важнейших функций - предвидения» т.е. умения определить цели компании, результаты ее деятельности и потенциал, необходимый для достижения определенных целей.

Планирование призвано ответить на следующие важные вопросы:

1. Где компания находится в настоящее время (экономическая позиция предприятия), каковы итоги и условия ее деятельности?
2. Как и при помощи каких ресурсов могут быть достигнуты цели компании?

На основе планов, разработанных коллективом фирмы, осуществляются организация запланированных работ, повышается мотивация деятельности

персонала, контроль результатов и их оценка с точки зрения плановых показателей.

Классик современного менеджмента А. Файоль отмечал: "Управлять - это предвидеть, а предвидеть - это уже почти действовать". Планирование - это не просто умение предусмотреть все необходимые действия. Это также способность предвидеть любые неожиданности в виде рисков, которые могут возникнуть по ходу дела, и уметь с ними справляться. Фирма не может полностью устранить риск в своей деятельности, но способна управлять им при помощи эффективного предвидения.

Суть стратегического делового планирования - разработка долгосрочных планов. Это набор действий и решений, предпринятых руководством, которые обеспечивают достижение целей компании на длительную перспективу. Процесс стратегического планирования заключается в решении задач, связанных с выбором альтернативных действий. Это относится:

- к разработке стратегических целей компании;
- к оценке ее возможностей и ресурсов;
- к анализу тенденций в области маркетинговой деятельности;
- к определению стратегии на перспективу и разработке программ.

Первым этапом разработки стратегического плана развития компании является анализ и оценка внешней деловой среды по следующим факторам: конъюнктурным, научно-техническим, общеэкономическим, социальным и политическим. Рекомендуется оценивать внешнюю среду по трем параметрам.

1. Оценка изменений, которые воздействуют на различные аспекты текущей деятельности.

2. Определение факторов, представляющих угрозу для текущей деятельности. Контроль деятельности конкурентов в значительной степени

позволяет компании быть готовой к потенциальным рискам.

3.Определение факторов, способствующих достижению корпоративных целей посредством корректирования плана.

Основные принципы планирования. Они определяют характер и содержание деятельности по планированию в компании. Правильное соблюдение принципов планирования создает предпосылки для эффективной работы фирмы, снижает вероятность возникновения отрицательных результатов планирования.

А.Файоль определил четыре основных принципа планирования, назвав их общими чертами хорошей программы действия: это единство, непрерывность, гибкость, точность. Позже А.Ансофф обосновал еще один ключевой принцип планирования - принцип участия.

Рассмотрим некоторые из перечисленных принципов планирования более подробно.

1. *Принцип единства (холизма)* предполагает, что планирование в организации должно иметь системный характер. Понятие "система" означает:

- существование совокупности элементов;
- взаимосвязь между ними;
- наличие единого направления развития элементов системы поведения, ориентированного на общие цели бизнеса.

Основные составляющие понятия "система" во внутрифирменном планировании могут быть выражены категориями "координация" и "интеграция". Элементами общефирменного планирования являются отдельные планы подразделений, планы факторного развития и отдельные части процесса планирования. Взаимосвязь между подразделениями компании осуществляется на основе координации деятельности на горизонтальном уровне. Вместе с тем единое направление плановой деятельности, общность

целей всех элементов компании становятся возможными в рамках вертикального единства подразделений, т.е. единства в рамках управленческой иерархии

Координация планов деятельности отдельных функциональных подразделений выражается в том, что:

- деятельность ни одной части организации нельзя планировать эффективно, если такое планирование не связано с плановой деятельностью других единиц данного уровня;

- всякие изменения в планах одного из подразделений должны быть отражены в планах других подразделений.

Таким образом, взаимосвязь и одновременность - главные черты координации планирования на предприятии. Интеграция деятельности по планированию предполагает, что в организации существует разнообразие относительно обособленных процессов планирования и частных планов подразделений, т.е. разнообразие подсистемы планирования, но при этом каждая из подсистем действует, исходя из общей стратегии фирмы, а каждый отдельный план является частью плана более высокого подразделения и организации в целом. Все планы, созданные в организации, - это не просто совокупность или набор документов, а взаимосвязанная система.

2. *Принцип участия* тесно связан с принципом единства. Он означает, что каждый член организации независимо от должности и выполняемой им функции становится участником деятельности по планированию, т.е. в процесс планирования должны вовлекаться все, кого он непосредственно затрагивает. *Планирование, основанное на принципе участия, называют партисипативным.*

Каковы выгоды реализации принципа участия?

Во-первых, каждый из участников организации получает более глубокое

понимание деятельности компании, более обширную и объективную информацию об организации. В результате становится более эффективным процесс обмена внутрифирменной информацией.

Во-вторых, личное участие членов компании, в том числе рядовых работников, в процессе планирования способствует усилению мотивации, эффективному труду, укреплению командного духа.

В-третьих, применение принципа участия способствует тому, что работники компании, занимаясь планированием, развивают себя как личности. У них появляются новые навыки, новые знания, расширяется горизонт их личных возможностей, а значит, фирма приобретает дополнительные ресурсы для решения своих будущих задач.

В-четвертых, партисипативное планирование объединяет две функции менеджмента, которые часто вступают в противоречие друг с другом, - оперативное руководство и планирование. Планы перестают быть чем-то внешним для руководителей. Руководители сами привлекаются к их составлению наряду с функциональными отделами.

Если организация невелика, такое планирование может быть основано на непосредственных контактах между руководством фирмы, плановиками и работниками. Практическое участие коллективов работников в корпоративном планировании может быть организовано в рамках таких структур, как кружки качества (во многих компаниях на сегодняшний день сложились самые разнообразные формы коллективной разработки планов).

3. *Принципы непрерывности и гибкости планирования* находят отражение в осуществлении непрерывности и гибкости процесса планирования и корректировки планов. Смысл непрерывности планирования заключается в следующем:

- планирование на предприятиях должно осуществляться постоянно в процессе осуществления проектов и создания продукции;
- разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг другу (второй на смену первому, третий на смену второму и т.д.), т.е. необходимы систематические корректировки, или перепланирование.

Нередко фирмы разрабатывают план в течение определенной части года, утверждают его и прекращают планирование до начала следующего периода. Однако неопределенность внешней среды и наличие непредусмотренных изменений делают необходимой постоянную корректировку ожиданий фирмы и соответствующие исправления и уточнения планов.

Изменяются не только объективные предпосылки непрерывности процесса планирования, но и представления фирмы о своих внутренних ценностях и возможностях. Если фирма не будет учитывать такие изменения, полученный результат может оказаться не востребован клиентами. Непрерывность процесса планирования обеспечивает постоянную вовлеченность в него работников фирмы, т.е. реализацию принципа участия. Понятие гибкости, т.е. необходимость менять направленность планирования в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств, взаимосвязано с понятием непрерывности.

В соответствии с принципом гибкости планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, обусловленные внутренними и внешними условиями. Поэтому планы обычно содержат резервы, иногда называемые "надбавками безопасности" или "финансовыми подушками" (амортизаторами).

4. *Принцип точности* предусматривает, что планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности фирмы.

Стратегическое долгосрочное планирование вынуждено ограничиваться определением глобальных целей и самых общих направлений деятельности, потому что количество достоверной информации о будущем очень невелико, а диапазон и скорость изменения постоянно растут. В планах, рассчитанных на короткие промежутки времени и для отдельных подразделений компании, конкретность и проработка деталей должны стать обязательными. В самом общем виде стратегия - это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к поставленной цели. Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении ее на верхнем уровне управления организацией. Для уровня, находящегося ниже в организационной иерархии, стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она являлась средством.

2.3. МАСШТАБЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ.

Масштабы деятельности и особенности стратеги компании- эти понятия определяют ограничение или, наоборот, расширение возможностей планирования. Преимущества в осуществлении планирования, связанные с эффектом синергизма, доступны только крупным фирмам. Поэтому они обладают необходимым потенциалом для того, чтобы предвидеть свое будущее, а именно:

- большими финансовыми возможностями;
- серьезными научными и проектными разработками;
- высококвалифицированным персоналом (и в состоянии привлекать таких же высококвалифицированных специалистов со стороны) и т.д.

Крупные компании, как правило, имеют в своем составе специальные

плановые подразделения. Вместе с тем даже крупные компании для определения плановых стратегий зачастую обращаются к внешним консультантам, специализирующимся на вопросах планирования. В связи с широким распространением в последние десятилетия стратегического планирования некоторые консультационные фирмы сделали его своей исключительной областью деятельности.

Небольшим предприятиям сложно проводить широкомасштабную плановую работу, в особенности дорогостоящее стратегическое планирование. Тем не менее они в состоянии:

- использовать некоторые формы планирования, особенно оперативное планирование;
- применять уже готовые модели стратегий, созданные известными компаниями и исследовательскими фирмами (такие, как матрица БКГ, модель "Мак-Кинси" и другие), и стремиться к определению собственных стратегий по мере роста организации.

Несмотря на трудности осуществления планирования в небольшой фирме, оно необходимо ей, пожалуй, еще в большей мере, чем крупной. Внешняя среда у такой компании менее поддается контролю и более агрессивна, чем у крупной фирмы, следовательно, будущее мелкой фирмы более неопределенно и непредсказуемо.

У небольшой фирмы есть и свои преимущества в организации планирования. Главное из них - внутренняя среда такой организации довольно проста, а потому более обзрима и предсказуема.

Система в разновидности планов компании. Процесс планирования сложен и разнообразен. Этим определяется комплексный характер системы планов, которую можно разделить на следующие элементы.

- стратегический план развития компании, ранее называемый

генеральным планом фирмы, как правило, составляется на пять лет вперед и все чаще - на 10-15 лет;

- общефирменные планы, составляющиеся в развитие стратегического плана программы, проекты, определяющие главные задачи развития компании;

- краткосрочные планы компании и текущие планы подразделений, в том числе бюджетные, дополняющие общие фирменные планы текущей деятельности (как правило, с горизонтом планирования в один год);

- результатами процесса планирования являются программы (или планы-программы) и бизнес-проекты (иногда их называют инвестиционными проектами).

Стратегический план включает в себя видение, миссию и общие цели, определяющие состояние компании в будущем, выбранные стратегии действий. Он обусловлен политикой компании в различных областях деятельности (производственной, финансовой, структурной и т.д.).

Стратегический план - ориентир для принятия решений на более низких уровнях, где общие цели организации конкретизируются в цели текущей деятельности, называемые задачами. Кроме того, стратегический план является ограничителем для планов более низких уровней, поскольку ограничивает ресурсы, необходимые для решения вопросов, входящих в сферу оперативного планирования.

Планы действий любой компании можно охарактеризовать либо как наступательные, либо как оборонительные. Наступательные планы создают фирмы, обладающие высоким экономическим потенциалом и стремящиеся к дальнейшему развитию. Менее сильные компании довольствуются оборонительными планами, нацеленными на удержание своих позиций на рынке и предупреждение банкротства.

План развития организации оформляется в виде системы планов, проектов и программ компании. Являясь выражением наступательной позиции, он включает в себя комплекс взаимосвязанных мероприятий, необходимых для развития существующих и создания новых сфер деятельности фирмы. План развития должен определять пути выхода на новые позиции и давать обоснованные ответы на следующие вопросы.

- Каковы будут условия спроса в будущем, каких товаров и услуг будут ждать потребители от данной компании?
- Каковы должны быть состав и характер внутренних элементов компании, необходимые для ее развития?
- Какими новыми видами продукции должна быть дополнена номенклатура изделий предприятия или же, какая часть основной продукции должна быть заменена новыми товарами и услугами?
- Какой должна быть система оценки рисков?
- Каковы должны быть методы предупреждения ошибок при вложении капитала и разработке новой продукции?
- Каков должен быть диапазон экономических ресурсов, нужный для производства новых товаров и услуг?
- Каковы должны быть организационные способы развития? Это может быть создание новых производств. Но будет ли это поглощение в форме скупки (активизации) других предприятий; слияние с другими компаниями, производящими нужные продукты; создание производств собственными силами? или проведение научных исследований и разработок?

Вариантом оборонительных планов является план санации компании с целью предотвращения банкротства.

Ликвидационный план включает в себя рекомендации по избавлению от не нужных компании элементов. Это могут быть конкретные виды убыточных или низкорентабельных товаров и услуг, неэффективно работающая собственность, отдельные структурные единицы.

Важнейший вид деятельности международной компании - разработка программ и бизнес-планов.

Программы обычно определяют развитие одного из важных аспектов жизнедеятельности компании. Это могут быть программы по модернизации оборудования, совершенствованию технологий, организации контроля качества, совершенствования и учета движения продукции, запасов, ресурсов и другие.

Бизнес-планы отличаются от программ тем, что в них реализуется совокупность идей и замыслов, генерируемых в предпринимательской среде компании (инновационные идеи). Они имеют высокий уровень конкретной проработки. До последнего времени бизнес-планы были связаны с созданием и продвижением на рынок новых продуктов и услуг фирмы, способов коммерческой деятельности.

В настоящее время в Узбекистане в связи с реструктуризацией компаний, вызванной необходимостью адаптации к внешней рыночной среде, получают распространение корпоративные бизнес-планы, представляющие собой обобщенную совокупность индивидуальных бизнес-планов различных бизнес-процессов, осуществляемых компанией. Методы поиска инновационных идей приведены на рис. 2.1.

Из рис. 2.1 следует, что поле поиска инноваций достаточно обширно. На практике чаще всего используют как активный, так и пассивный способы поиска, т.е. применяют смешанный метод поиска бизнес-идей.

Причины, ограничивающие разработку стратегий. Выделяются

несколько основных субъективных препятствий для осуществления эффективного стратегического планирования.

1. Наиболее существенная причина неудач - это чрезмерное давление, приоритет краткосрочных показателей над долгосрочными. У любой фирмы есть много неотложных задач, которые она стремится решить в максимально короткий период времени. Но срочное - это не всегда самое важное: пожалуй» главным является определение общего направления действий организации, ее главных целей, долгосрочных задач. Поэтому управляющий должен уметь определять приоритеты и отделять действительно важное от срочного, текущего, а иногда и просто мимолетного.

Рисунок 2.1.

Методы поиска инновационных идей

Методы поиска инновационных идей	
Пассивный поиск	Активный поиск
	Эмпирические методы:
Анализ патентов	Опросы специалистов
Маркетинговые исследования	Опросы специалистов
Предложения по лицензиям	Материалы выставок и ярмарок
Предложения потребителей или заказчиков	Системно-логические методы:
Предложения разработчиков	Морфологический анализ
Предложения рационализаторов	Функционально-стоимостной анализ
Предложения изобретателей	Дерево решения проблем
	Интуитивные методы:
	<ul style="list-style-type: none"> • «Мозговая атака» • Методы синектики • Метод Дельфи

Многие руководители ссылаются на недостаток времени, что не позволяет им заниматься планированием, в том числе долгосрочным. "Если мы будем слишком много времени уделять планированию, - говорят они, - то

не сможем эффективно руководить и заниматься организацией работ в самой компании". Это не совсем так. Специалист по внутреннему планированию А.Акофф произвел подсчет времени, необходимого для участия высшего руководителя в планировании (т.е. максимального времени, необходимого для планирования). В соответствии с его выводами один руководитель может одновременно контролировать не более 7-11 видов деятельности. Предположим, что руководитель входит в 10 плановых комитетов, существующих на его предприятиях. Каждый из комитетов заседает приблизительно по 4 часа в месяц. Тогда время, потраченное руководителем на участие в планировании деятельности, будет составлять $4 \times 10 \sim 40$ часов в месяц, т.е. не более 25% совокупного рабочего времени. Эта величина (1/4 рабочего времени) подтверждает то, что планирование - одна из четырех функций менеджмента, причем функция очень важная и весомая.

2. Другая причина связана с личностными установками менеджера. Среди менеджеров часто встречаются такие, которые предпочли бы в первую очередь делать, а не думать. Поэтому первые попытки заняться систематическим планированием своей деятельности часто приводят их к неудаче. Однако отрицательные результаты планирования не говорят о полном отсутствии способностей к планированию у менеджеров, а только отражают их слабые навыки в этой сфере деятельности. Участие менеджера в планировании - обязательно и по мере накопления опыта приносит хорошие плоды.

3. Еще одна причина неудач в планировании связана с личностными качествами специалиста по планированию - проект-менеджера (плановика) По своей природе плановики и управляющие - это две противоположные человеческие категории. В отличие от управляющих плановики предпочитают теоретический подход к проблеме. У проект-менеджеров есть

необходимые знания для составления плана, они владеют суммой научных методов, применяемых в планировании. Однако им часто не хватает "политических" навыков и своего взгляда на практическое положение вещей. Это приводит к двум отрицательным результатам в планировании:

- составлению планов, оторванных от той хозяйственной действительности, на которую пытаются воздействовать плановики;

- столкновениям, противоречиям между управляющими и проект-менеджерами.

4. *Позиция лидера проекта* не привлекательна для многих менеджеров (тех, кто имеет необходимую квалификацию). На практике многократно подтверждена мысль, что карьера должна делаться в функциональной сфере. У руководителя проекта шансы на успех менее определены. Это приводит к господству функциональной сферы даже в компаниях, в которых широко используются рассматриваемые методы.

5. *Недостаток знаний*, т.е. ситуации, в которых знания участников бизнес-плана не удовлетворяют профессиональным требованиям, обычно распространены. Причина заключается в том, что некоторые области этой деятельности не вполне изучены (особенно учет внешних воздействий и менеджмент персонала).

6. *Серьезная причина неудач в планировании - непрактичные средства*. Например, программы контроля осуществления проекта относительно сложны. Их освоение требует больших трудовых и финансовых затрат, что сдерживает его реализацию.

Значение системного, комплексного планирования не осознается достаточно полно. Понимание того, что подготовительный этап в деловом планировании должен стать одной из важных задач, приходит не сразу.

Перечень указанных причин не является исчерпывающим, но он

помогает объяснить, почему деловое планирование недостаточно развивалось в последнее время.

Принципиальными моментами неудачного планирования также являются:

- нереальные первоначальные ожидания;
- недостаточная гибкость планирования, недоучет перепланировок и корректировок;
- планирование как отдельное событие, а не как процесс управления;
- подмена содержания формой.

Преодолеть все это поможет активное взаимодействие менеджеров и плановиков, как в процессе плановой деятельности, так и в обсуждении стратегических вопросов работы фирмы.

Термины и понятия: стратегическое планирование, понятие "планирование", стратегия, организационные цели, общепроизводственные цели, специфические цели, три основных подхода к выработке стратегии, анализ внутренней среды, виды стратегического планирования, стратегия компании.

Контрольные вопросы

1. Что входит в понятие "планирование"?
2. Охарактеризуйте понятие «стратегия компании».
3. Какие существуют цели стратегического планирования?
4. Назовите основные подходы к выработке стратегии.
5. Какие бывают виды стратегического планирования?
6. Перечислите основные причины, по которым компании выбирают стратегии международного развития.

7. С какими трудностями сталкиваются компании, избравшие стратегии международного развития?
8. Охарактеризуйте некоторые стратегии, используемые в международном контексте.

Использованная литература:

1. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях под редакцией В.М. Попова М-2002г.

2. Владимирова И.Г. « Исследование уровня транснационализации компаний » «Менеджмент в России и за рубежом» № 6 2002

3. Мовсесян А.Г. « Транснационализация в Мировой экономике » Учебное пособие-2002-М

4. Кох Р. « Менеджмент и финансы от А до Я» СПб-2002

5. Small Companies Going Global WB report 2003

6. World Investment Report 2004 New York 2005

Интернет-сайты:

www.businesspress.ru

www.unctad.org

www.mgimo.ru

ГЛАВА 3

ПЛАНИРОВАНИЕ ВЫБОРА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОЗИЦИЙ

3.1 ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ.

Стратегии поведения на рынке, разработанные для организации в целом, для маркетинговой службы этой фирмы выступают в виде целевых установок. Чтобы избежать двойственности в толковании стратегий, далее рассмотрим только стратегии организации в целом, а не ее отдельных подразделений.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением организации на рынке:

- какой бизнес прекратить;
- какой бизнес продолжить;
- в какой бизнес перейти.

При этом внимание концентрируется на том:

- что организация делает и чего не делает;
- что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Как считают некоторые специалисты в области стратегического управления, существует три основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке:

Первый подход связан с лидерством в минимизации издержек производства. Данный тип стратегий связан с тем, что организация добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка. Организации, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологию и инженерно-

конструкторскую базу, а также хорошую систему распределения продукции. Чтобы добиваться наименьших издержек, на высоком уровне исполнения должно осуществляться все то, что связано с себестоимостью продукции, с ее снижением. Маркетинг же при данной стратегии не обязательно должен быть высоко развит.

Второй подход к выработке стратегии связан со специализацией в производстве продукции. В этом случае организация должна осуществлять высокоспециализированное производство и качественный маркетинг для того, чтобы становиться лидером в своей области. Это приводит к тому, что покупатели выбирают продукцию данной организации, даже если цена и достаточно высокая. Организации, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения научных разработок, иметь отличную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

Третий подход относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий организации на выбранном рыночном сегменте. В этом случае организация досконально выясняет потребности определенного сегмента рынка в определенном типа продукции. В этом случае организация может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно и совмещение этих двух подходов. Однако что является совершенно обязательным для проведения стратегии третьего типа, так это то, что организация должна строить свою деятельность, прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка. То есть должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

Рассмотрим некоторые наиболее распространенные, выверенные

практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса. Обычно эти стратегии называются базисными, или эталонными.¹ Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: 1) продукт; 2) рынок; 3) отрасль; 4) положение фирмы внутри отрасли; 5) технология. Каждый из этих пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или же новое. Например, в отношении продукта это может быть либо решение производить тот же продукт, либо переходить к производству нового продукта.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли.

Что касается рынка, то организация ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой организация делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

¹ Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. - М., 2002.

- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном организацией рынке.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается фирма, можно выделить в семь областей:

1. Экономические факторы. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, т.к. состояние экономики влияет на цели фирмы. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.

2. Политические факторы. Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации, следовательно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства.

3. Рыночные факторы. Рыночная среда представляет собой постоянную опасность для фирмы. К факторам, воздействующим на успехи и провалы организации, относятся распределение доходов населения, уровень

конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкость проникновения на рынок.

4. Технологические факторы. Анализ технологической среды может, по меньшей мере учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Руководитель любой фирмы должен следить за тем, чтобы не подвергнуться шоку будущего, разрушающего организацию.

5. Факторы конкуренции. Любая организация должна исследовать действия своих конкурентов анализ будущих целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

6. Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).

7. Международные факторы. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

Т.о. анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Для успешного же планирования руководство должно иметь полное представление не только о существенных внешних проблемах, но и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации. На основе имеющейся базы стратегических данных, прогнозов и допущений, фирма приступает к выбору стратегических альтернатив своего развития.

Существует четыре вида альтернатив:

- Рост
- Ограниченный рост
- Сокращение
- Сочетание трех предыдущих альтернатив в различных пропорциях.

Стратегия роста предполагает ежегодный рост основных показателей организации, ее чаще всего применяют предприятия в динамично развивающихся отраслях народного хозяйства, с быстро меняющимися технологиями, а также предприятия, стремящиеся к диверсификации (широкому проникновению в новые сферы деятельности). Бывает, что фирмы не выдерживают быстрый и краткосрочный рост, и разоряются, поэтому большинство фирм придерживаются стратегии ограниченного роста, расширяя свою деятельность с учетом реальных возможностей достигнутого уровня и внешних усилий. Это наименее рискованный способ действия.

Стратегическое сокращение выражается в том, что результаты работ фирмы в планируемом периоде предполагаются ниже, чем в предыдущем периоде. Данная стратегия применяется, когда речь идет о коренной перестройке организации. И если недальновидные руководители пытаются перестроить деятельность организации, сохраняя прежний рост, то результаты, как правило, отрицательные.

Сокращение осуществляется разными путями

- полная ликвидация фирмы и создание на ее месте новой;
- избавление от лишних элементов;
- сужение масштабов фирмы, ее деятельности с одновременной переориентацией (данную стратегию избирают фирмы, если дела идут плохо или необходимо скрыть доходы).

Сочетание трех типов стратегии практикуют фирмы, действующие одновременно в разных отраслях с весьма различными технологическими и

экономическими условиями.

Успешная реализация стратегии требует надежных обратных связей и соответствующих инструментов. Один из инструментов, это тактика, когда формы и методы действий, ориентированы на достижение ближайших целей. Ее разрабатывают на уровне среднего звена руководства, и на короткий срок. Для достижения стратегических и тактических целей руководство фирмы разрабатывает текущую политику, которая включает в себя дискриминацию при поступлении на работу, увеличение прибыли за счет завышения цен, использование низких цен для вытеснения конкурентов и т.д.

Роль ориентира в организации целей и задач фирмы выполняют правила, которые предписывают строго регламентированные действия в определенных ситуациях, исключая свободу выбора. Правила, выполняемые в строгой последовательности, называются процедурами. Процедуры применяются в стандартных ситуациях, что позволяет экономить средства.

Таким образом, стратегия, тактика, прогнозы, правила, процедуры и допущения представляют собой базу, на основе которой может осуществляться процесс планирования.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности организации. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- кадры организации, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные
- и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
- финансы организации;
- маркетинг;

Анализ предпосылок для выбора направления развития компании:

- конъюнктура рынка и конкурентная позиция компании;
- технология производства, состояние оборудования;
- структура затрат;
- система закупок;
- система сбыта и продвижения;
- инновационная структура и новые разработки;
- система управления и организационная структура;
- ключевые характеристики персонала и менеджеров;

Анализ операционной эффективности и определение резервов ее повышения:

- сопоставление ключевых показателей деятельности компании с мировыми лидерами и анализ возможностей применения передовых методов управления и технологий производства;

- анализ целесообразности осуществления основных видов деятельности (бизнес-процессов/хозяйственных операций) внутри компании;

- анализ возможностей повышения эффективности взаимодействия компании с внешней средой (покупатели, поставщики, кредиторы, социальное окружение);

- анализ возможностей усовершенствования системы принятия решений

-анализ долгосрочной конкурентоспособности компании и определение резервов ее повышения:

-изучение и прогнозирование развития отраслей, в которых ведет бизнес компания;

-прогноз поведения конкурентов и изменения предпочтений покупателей;

- выявление факторов, определяющих конкурентоспособность;

- оценка конкурентоспособности каждого из продуктов/бизнесов;

-сопоставление основных конкурентных преимуществ бизнесов с навыками, необходимыми для успешной конкуренции в отрасли;

-изучение организации и опыта наиболее успешных компаний-конкурентов;

-определение возможных стратегий повышения конкурентоспособности для каждого продукта/бизнеса с учетом ресурсных и организационных ограничений;

-swot-анализ.

Анализ организационных и ресурсных ограничений, влияющих на выбор направления развития компании:

-анализ синергетического эффекта от взаимодействия различных бизнесов (направлений деятельности или подразделений) в компании;

-анализ собственных инвестиционных возможностей;

-анализ возможностей привлечения внешних инвесторов и долгосрочных кредитов;

-формулирование альтернатив развития компании в целом с учетом ограничений;

Разработка стратегии (плана) реализации выбранной альтернативы:

-определение задач и приоритетов, стоящих перед компанией в целом и перед ее основными структурными подразделениями;

-определение ключевых этапов и фаз развития компании на период 5 - 10 лет;

-разработка системы продаж, ценообразования и продвижения каждого из бизнесов;

-разработка системы взаимодействия центра и основных структурных подразделений;

-определение наиболее эффективных способов привлечения инвестиций и приоритетов инвестиционной политики;

-определение приоритетов технической политики;

-определение приоритетов кадровой политики;

-определение наиболее перспективных и приоритетных направлений инновационной политики;

-определение направлений реструктуризации и оптимизации использования имущественного комплекса.

Результатом работ является согласованный между ключевыми менеджерами компании план развития компании. Согласно исследованиям Gartner, все предприятия, вне зависимости от отрасли, в которой они работают и доходов, по отношению к закупкам самых новых технических и программных средств, делятся на три группы:

-предприятия, пытающиеся внедрить самые последние достижения high tech, опередив при этом своих конкурентов;

-предприятия, внедряющие новшества примерно одновременно с конкурентами;

-предприятия, внедряющие новшества после того, как это апробировали на себе конкуренты.

Такое деление относится и к индивидуальным потребителям, т.е. зависит скорее от предпочтений лиц, принимающих решения. Соответственно, призывы купить самые последние достижения международной компьютерной мысли были и будут всегда, тем более, что всегда есть надежда, что эти достижения сразу решат все имеющиеся проблемы.

Время, деньги и другие ресурсы, требуемые на внедрение новой, «крутой», но неотлаженной технологии, могут быть весьма велики, поэтому гораздо интереснее забросить дело на полпути и заняться попыткой внедрения очередной новой технологии. Про участие в таких проектах замечательно сказано в книге Йордона "Путь камикадзе. Как разработчику программного обеспечения выжить в безнадежном проекте». Название полностью передает смысл книги, а основная рекомендация – не участвовать в таких проектах.

Конкретная стратегия конкретной фирмы в конкретное время уникальна, но, на уровне отдельного бизнеса есть десятков-другой хорошо проработанных «чистых» (или «корневых») стратегий.

Таблица 3.

Стратегические альтернативы предприятия

Корпоративные стратегии	Бизнес-стратегии для насыщенных рынков	Бизнес-стратегии для растущих рынков
Стратегии диверсификации	Стратегия минимизации издержек	Стратегия глубокого внедрения на рынок
Стратегии изменения курса и реструктуризации	Стратегия дифференциации	Стратегия развития рынка
Стратегии откочки капитала и ликвидации	Стратегия фокусирования	Стратегия развития товара
Стратегии международной диверсификации	Стратегия инноваций	Стратегия диверсификации
	Стратегия оперативного реагирования	

В качестве примера рассмотрим пример разработки стратегии компанией Форд.

По любым меркам "Форд" – крупная компания. В 1989 г. объем продаж в сумме 96,1 млрд. долл. ввел "Форд" в пятерку крупнейших промышленных компаний США и десятку крупнейших промышленных компаний мира. "Форд" является также вторым в мире среди производителей автомобилей, занимая, по данным 1989г., около 14% мирового рынка. Компания активно участвует в международном бизнесе. Свои экспортные операции она начала в 1903 г., продавая за границу каждый шестой из выпускаемых ею автомобилей. В 1911 г. компания объявила, что человек за рулем может объехать вокруг света и каждую ночь ставить свой "форд" в гараж, в котором найдутся запасные части для его машины. К 1930 г. "Форд" изготавливал или собирал автомобили в 20 странах мира, а еще в десяти имел отделы сбыта. В 1989 г. около 41% грузовых и легковых автомобилей "Форд" производил и продавал за границей. Но, несмотря на величину компании и размах ее международной деятельности, и ей приходится распределять свои ограниченные финансовые и кадровые ресурсы таким образом, чтобы в первую очередь обеспечить те рынки и производственные центры, которые в наибольшей мере совместимы с ее ожиданиями и целями.

Экспансия за границу была объявлена главной целью уже на первом годовом собрании акционеров, но компанию поначалу мало интересовало, куда именно направить свою активность. Первые отделы сбыта и сборочные конвейеры "Форда" появились в Канаде, Англии и Франции только потому, что из этих стран поступили соответствующие предложения.

Международная экспансия была в высокой степени децентрализована. Проникновение в Европу почти полностью осуществлялось через английский филиал, а сбыт в странах, входящих в Британское содружество наций, – через

канадский филиал. Там, где объем продаж, рос особенно быстро (например, в Аргентине, Уругвае и Бразилии), «Форд» строил сборочные предприятия, чтобы снизить транспортные расходы, очень высокие при дальних грузоперевозках. Поэтому экспансия фирмы на раннем этапе не основывалась на скрупулезном обследовании земного шара с целью выбора наилучших мест для размещения предприятий. "Форд" действовал по принципу: появилась возможность – используй ее.

Такой подход к международной деятельности объяснялся политикой, которую руководство фирмы считало основополагающей. Одно из ее положений гласило, что "Форд не производит и не обирает автомобилей там, где не может контролировать свои интересы. Концепция контроля заключалась не только во владении большинством акций с правом голоса. Например, группа специалистов, побывавшая в Китае с целью выбора мест для строительства заводов, доложила Генри Форду, что документы при оформлении любого приобретения земли в Китае должны быть выписаны на китайского гражданина, поскольку иностранцам запрещено владеть землей в этой стране. Ответ Г. Форда был краток – нет! В 50–60-е годы была принята на вооружение концепция исключительно 100%-го владения. Она повлияла на географические ориентации фирмы и заставила ее мобилизовать ресурсы, чтобы выкупить долю в английском филиале, принадлежавшую партнерам.

3.2. СТРАТЕГИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Из-за этой же концепции было свернуто производство в Индии и Испании в 1954 г. ("Форд" возобновил производство автомобилей в Испании в 1976 г. и больше не возвращался к концепции 100%-го контроля), поскольку правительства этих стран настаивали на совместном владении.

Политические события сильно повлияли на формирование такого подхода к иностранным инвестициям. Например, французский завод компании был разбомблен во время второй мировой войны и не восстановлен впоследствии. Сборочные предприятия “Форда” в Румынии и Венгрии в 1946 г. были экспроприированы коммунистическими правительствами этих стран. Однако только в 1977 г. фирма создала специальный отдел анализа политики других стран. Изменения в государственном законодательстве часто заставляли “Форд” направлять значительные средства какую-то конкретную страну в течение определенного времени. Так случилось, например, в Мексике, когда правительство этой страны потребовало повысить долю компонентов местного производства в автомобиле, что вынудило “Форд” под угрозой потери рынка увеличить инвестиции в мексиканские предприятия.

Несмотря на широкое и активное участие компании в международном бизнесе, производство и сбыт автомобилей марки “Форд” фактически сосредоточены в нескольких странах. “Форд” продаёт свои автомобили более чем в 200 странах, но примерно 80% всех продаж приходится на четыре страны. Доля этих стран в мировом спросе составляет 49%. По причине большей вовлеченности в производство в одних странах по сравнению с другими позиции “Форда” гораздо прочнее на одних рынках, нежели на других. В Англии и Канаде, где капиталовложения компании велики, ей принадлежит 27 и 23% рынка соответственно, но в Европе без Англии эта доля составляет лишь 8,5%.

Одно из следствий активного участия “Форда” в международном бизнесе состоит в том, что зависимость прибыли и объема продаж от рынков сбыта и заграничных производственных мощностей сведена к минимуму, а колебания прибыли и объема продаж от года к году практически равны нулю. Дело в том, что тенденции изменения спроса и цен в различных странах могут быть

разнонаправленными. Например, в 1981-1982 гг. объем продаж в США снизился на 91600 автомобилей. Но это снижение было в значительной мере компенсировано увеличением объема производства на 64900 автомобилей в странах ЕЭС. В 1980 г. “Форд”, потеряв свыше 2 млрд. долл. В США, заработал 775 млн. долл. В Англии, но потеряв еще 200 млн. долл. На операциях во всех остальных странах мира. Между 1988 и 1989 гг. чистый доход компании в Северной Америке уменьшился на 1,4 млрд. долл.; в то же время он, по существу, не изменился по миру в целом. Это свидетельствует не только о положительном эффекте географической диверсификации, отражающемся на стабильности доходов, но и о важности перемещения ресурсов в зоне с наилучшими перспективами получения прибылей.

“Форд”, располагая огромными фиксированными активами, не может легко уйти из той или иной страны, а затем туда вернуться. Он может, однако, сравнивать страны по уровню их привлекательности, исходя из фактических и потенциально возможных показателей работы своих предприятий, и уделять больше внимания странам с наилучшими перспективами. Фирма выполняет такие сравнения по основным группам продукции, поскольку состояние каждого конкретного рынка может различным образом сказываться на таких группах.

Вспомогательным средством, которое “Форд” использует при принятии решений о направлении маркетинга, является матрица сравнения стран. По одной оси системы координат специалисты фирмы ранжируют страны по признаку их привлекательности с точки зрения сбыта продукции какого-либо типа, например тракторов, грузовых или легковых автомобилей. По другому – ранжируют страны по признаку конкретных возможностей “Форд” в них. Итоговая матрица помогает сужать спектр поиска, ограничивая его наиболее привлекательными регионами мира, где можно наилучшим образом

использовать уникальные возможности “Форда”. Но на этом процесс оценки не заканчивается. Матрица, позволяя выбрать оптимальные страны, дает возможность лицам, ответственным за принятие решений, выполнять детальный анализ по ограниченному перечню альтернатив. Кроме того, возникает возможность принятия взаимосвязанных решений, например о том, где разместить производственные мощности для обеспечения сбыта на выбранных рынках.

Вариант проникновения на иностранные рынки, выбранный компанией “Форд”, типичен для многих компаний, решивших расширить деятельность за границей. На ранних этапах любой компании обычно не хватает опыта и квалифицированной помощи для разработки стратегии освоения иностранных рынков оптимальным путем. Вместо этого фирмы просто реагируют на появляющиеся у них возможности, и, надо сказать, многие из этих возможностей оказываются очень выгодными. По мере накопления опыта деятельности за рубежом приходит понимание того факта, что для использования всех возможностей не хватит ресурсов. Концентрация кадровых, технических и финансовых ресурсов в каком-либо одном месте часто означает отказ от реализации проектов в других местах. Поэтому операции на международных рынках должны рассматриваться как одно из направлений деятельности компании, когда принимается решения о распределении ресурсов.

3.3. ТРУДНОСТИ ПРИ ОСВОЕНИИ ПРОЦЕССА ВЫРАБОТКИ СТРАТЕГИИ.

Выбор места деятельности с точки зрения географии.

Когда рассматривается географический аспект, возникают два взаимозависимых вопроса:

1) какие рынки обслуживать?

2) где разместить производственные мощности для их обслуживания?

Зачастую на оба вопроса дается один ответ, особенно если высокие расходы на транспорт или удовлетворение требований соблюдение государственных ограничений вызывают необходимость организации производства на месте для обслуживания, выбранного рынка. Однако бывают случаи распределения сбыта и производства по разным странам. К примеру, “Форд” обслуживает французский рынок, поставляя на него автомобили, изготовленные преимущественно на фордовских заводах в Германии.

Решения о выборе рынка и размещении производства могут зависеть друг от друга и по иным причинам. Например, в определенном месте компания уже располагает избыточными мощностями, что влияет на относительные возможности обслуживания ею рынков разных стран. Или же фирму может весьма привлекать конкретный рынок, но она отказывается от продажи на нем своей продукции из-за нежелания осуществлять производственные инвестиции в тех местах, где это нужно сделать.

Цели международной деятельности фирмы не должны значительно отличаться от целей деятельности в странах базирования. Любые заграничные операции должны дополнять отечественные, и наоборот; главное при этом – содействие достижению общих целей компании. Каждая фирма по своему уникальна, поэтому решения о том, где продавать и производить, заметно различаются. Фирма, которая ищет иностранные рынки для сбыта продукции, учитывает иные аспекты, нежели та, которая рассматривает производство за рубежом как способ получения редких или относительно дешевые ресурсы. Более того, даже при подобии целей и ситуаций сохраняется разница в подходах из-за расхождения предпосылок в отношении таких неизвестных факторов, как будущие издержки и цены,

поведение конкурентов, технология и масса других внешних и внутренних ограничений.

Общая региональная стратегия

Выработка региональной стратегии должна быть динамичным процессом, поскольку условия изменяются, а получаемые результаты не всегда отвечают ожиданиям. Разработанный план действий должен быть достаточно гибким, чтобы фирма могла: 1) реагировать на новые возможности; 2) отказываться от менее прибыльных видов деятельности. Существуют самые разные теории и методы оптимизации распределения ресурсов между странами. Тем не менее, некоторые подходы используются довольно часто.

Термины и понятия: крупнейшая промышленная компания, экспортные операции, международная экспансия, географические ориентации фирмы, инвестиция, экономическая политика, мировой спрос, международный бизнес, географическая диверсификация, итоговая матрица.

Контрольные вопросы:

1. Что такое стратегия бизнеса?
2. Когда следует формулировать стратегию?
3. Долгосрочное и стратегическое планирование?
4. Каковы группы влияют на формирование стратегии?
5. Стратегия и планирование, их различия?
6. Какие компании переходят в статус Крупнейшая промышленная компания?
7. Какими критериями определяется географическая ориентация фирмы?

Использованная литература:

1. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия учебное пособие.-СПб.Изд-во СПбУЭФ, 2003

2. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий.- СПб. Изд-во СПбУЭФ,2002.
3. Ансофф И. Стратегическое управление.-М. Экономика,1999
4. Кинг У., Клилавед Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М., 2005.
5. Карлофф Б. Деловая стратегия концепция, содержание, символы М., 2004

ГЛАВА 4

СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА КОМПАНИЙ.

4.1. ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА.

Стратегический маркетинг — это инструмент обоснования необходимых в будущем инвестиций и системного планирования долгосрочного развития бизнеса компаний. Кроме того, стратегический маркетинг указывает компании, в каком направлении ей двигаться, а тактический и операционный — что для этого следует предпринять и как это сделать. Стратегический маркетинг - это логическая система, которая помогает сделать свой выбор в дальнейшем развитии или существовании направления бизнеса, основанный на потребности потребителя и вашем конкурентном положении на рынке.

Стратегический маркетинг — тонкий и одновременно дорогой инструмент прогнозирования будущих параметров функционирования и развития сложных систем. Результатом прогнозирования должны быть нормативы конкурентоспособности: будущих товаров и новшеств, которые будет выпускать система (организация); технологий; методов организации производства и менеджмента. Это прогнозирование должно осуществляться с применением научных подходов, методов системного анализа и исследования операций, стратегической сегментации рынка.

Ценность стратегического маркетинга для предприятия состоит в том, что он акцентирует внимание на ключевых, долговременных факторах его успеха, концентрируя усилия на выработке наиболее важных для него долгосрочных ориентиров, связанных, прежде всего, с принятием стратегических решений.

К элементам стратегического маркетинга (процессу анализа) относятся:

1. анализ потребностей и определение базового рынка;
2. сегментация рынка: макро- и микро-сегментация;

3. анализ привлекательности;
4. потенциал рынка и жизненный цикл;
5. анализ конкурентоспособности;
6. устойчивое конкурентное преимущество;
7. выбор стратегии развития предприятия.

Главная цель стратегического маркетинга, ориентированного на сочетание учета интересов производителей, потребителей и общества в целом, это обеспечение желаемой удовлетворенности целевых групп клиентов более эффективными, чем у конкурентов, способами с одновременным сохранением или укреплением перспективного благополучия потребителя и общества в целом. Для достижения поставленных целей предприятия используют баланс трех факторов: прибыли фирмы, покупательских потребностей, интересов общества.

Принципы стратегического маркетинга:

1. понимание потребителя;
2. борьба за потребителя с помощью более качественных товаров и услуг;
3. приведение в соответствие потребностей рынка и производственных возможностей предприятия;
4. ориентация на долговременные цели при тесном взаимодействии с общей стратегией фирмы;
5. приспособленность фирмы к воздействию внешней среды с помощью системы непрерывного мониторинга внешней среды и анализа конкурентов;
6. учет в деятельности фирмы стратегических возможностей.

4.2. ПОНЯТИЕ «КОМПАНИЯ МИРОВОГО УРОВНЯ».

Как правило, фирма выходит на мировой рынок, уже закрепившись на своем, и обладая достаточными ресурсами. Однако существуют и исключения.

Наверное, найдется немного компаний, чей основатель еще на заре своей деятельности видел бы перед собой цель яснее, чем основатель Бриджстоун. Еще до того, как начать заниматься шинами, Шоджиро Исибаси уже утвердился как успешный предприниматель. В 1925 году он первый наладил массовое производство Таби, японской национальной обуви в г. Куруме. Подгоняемый стремительно развивающейся экономикой страны, он занялся исследованием шинного рынка и в 1930 создал свою первую шину. Скоро Исибаси осознал, что его мечта – стать первым производителем шин в Японии. Так в 1931г. появилась компания Бриджстоун. Звучащее непривычно для японского уха название фирмы родилось из фамилии ее основателя. Переведя на английский язык составляющие фамилию иероглифы, означающие "камень" и "мост", а затем поменяв для большего благозвучия местами слова "Stone" и "Bridge", Ш. Исибаси и получил название компании. Эпизод этот приводится в анналах фирмы как свидетельство амбициозности и дальновидности ее основателя, абсолютно убежденного в том, что создаваемая им компания сможет производить высококачественные товары, способные покорить сердца потребителей на всей планете.

За более чем 75 лет своего существования из небольшого семейного предприятия компания развилась в мультинациональную корпорацию. Бизнес Бриджстоун на 80% состоит из производства и реализации шин для легковых автомобилей, грузовиков, автобусов, коммерческого транспорта, самолетов, мототранспорта, строительной, добывающей и сельхоз техники.

Остальные 20% составляет производство и реализация конвейерных лент, шлангов, сидений для автомобилей, изоляционных резинотехнических изделий и спортивных принадлежностей

Огромные производственные мощности Бриджстоун характеризует тот факт, что компания владеет 155 заводами в 27 странах мира. Качество продукции доводится до совершенства в 4 технических центрах, расположенных в четырех точках планеты. Шины тестируются опытными испытателями на 9 собственных полигонах Бриджстоун, которые специально для этих целей построены в 7 странах.

4.3. БАЗОВЫЙ РЫНОК КОМПАНИИ.

Важный компонент стратегического анализа - определение рынка.

Презумпции:

1. товар воспринимается как польза, которую он приносит;
2. потребитель нуждается не в товаре, а в решении проблемы;
3. одно и то же решение можно получить с помощью разных товаров;
4. с течением времени технологии меняются, а потребности остаются.

Базовый рынок. Измерения:

1. Каковы потребности, ФУНКЦИИ или комбинации функций, которые нужно удовлетворить? Что?
2. Каковы различные ГРУППЫ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, запросы которых нужно удовлетворить? Кого?
3. Каковы существующие ТЕХНОЛОГИИ, способные выполнить эти функции? Как?
4. Какова ГЕОГРАФИЯ распределения потребителей продукта? Где?

4.4. МАРКЕТИНГ И КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ.

Стратегическое планирование- набор действий и решений, предпринимаемых руководством предприятия, которые ведут к разработке специфических стратегий, направленных на достижение выбранных целей.

Виды стратегии:

- Корпоративная стратегия (стратегия для компании и сфер ее деятельность в целом);
- Деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности компании);
- Функциональная стратегия (для каждой функциональной части вида деятельности - производство, маркетинг, финансы и др.);
- Операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц – заводов, отделов, торговых представителей и др.).

Этапы стратегического планирования:

1. Программа фирмы
2. Задачи и цели фирмы
3. Планы развития хозяйственного портфеля
4. Стратегия роста фирмы

Программа фирмы - целевая установка (как манифест или декларация о целях деятельности, или миссии компании) представляет собой письменное изложение перспектив развития, или видения. Она конкретизирует взгляды руководства на направления деятельности данной организации и ее предназначение. Для многих корпоративных лидеров она служит важнейшим элементом при любых мотивационных воздействиях на сотрудников и способом дать им представление о приоритетах. В программном заявлении

должна быть четко указана сфера деятельности фирмы на международном рынке, кто является потенциальным партнером фирмы, что ценно для клиентов в данной фирме, какой она должна быть и т.д.

Программа фирмы трансформируется в перечень конкретных *целей и задач*. Цели, которые устанавливает для себя фирма, уточняют и детализируют фирменное заявление о предназначении, дают ясное представление о направлении развития. Важная задача постановки целей - утверждение стандартов для оценки деятельности организации. В свою очередь цели представляют собой конкретные задачи, относящиеся к строго определенным периодам, и излагаются в виде фактов.

План развития хозяйственного портфеля предусматривает оценку состояния или положения всех входящих в состав фирмы производств, что позволяет выявить более или менее рентабельные производства и принять соответствующие прогнозные решения.

В процессе планирования необходимо ответить на ряд вопросов.

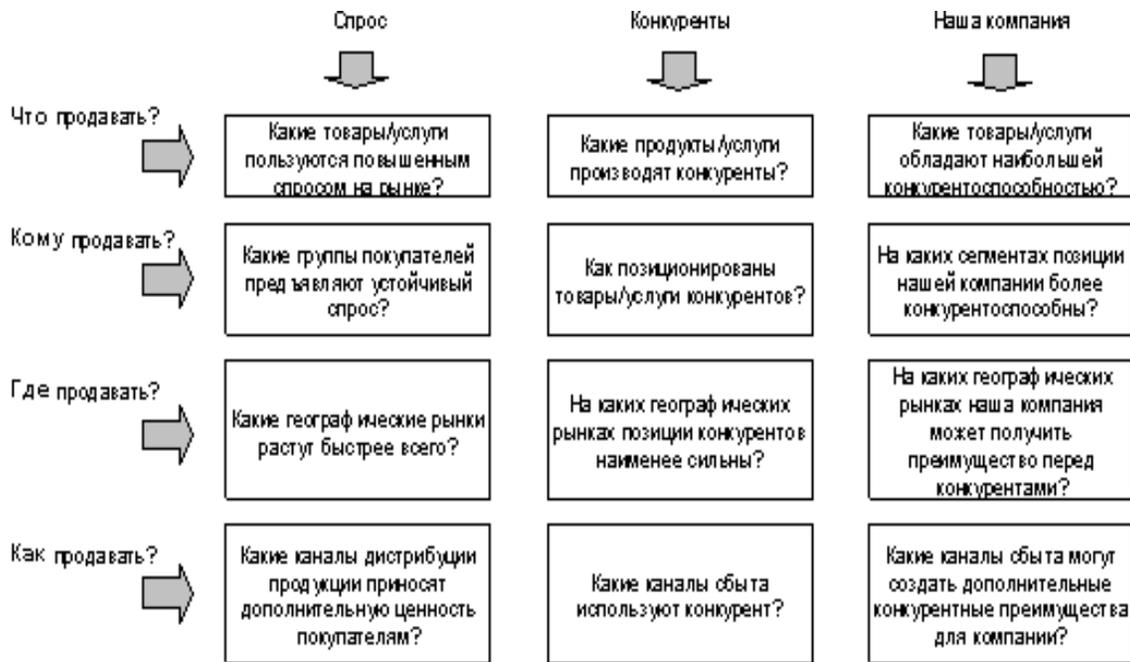
С кем конкурируем?

Чтобы определить место, которое можно занять на рынке, нужно трезво оценить свою стратегическую позицию по отношению к конкурентам. С кем предстоит бороться и кто конкурент номер один? Задача кажется простой лишь на первый взгляд.

Затрагивая проблему выбора географического рынка, конкурентоспособного продукта и ниши, которую намерена занять компания, мы вплотную подходим к формулированию продуктово-рыночной стратегии предприятия. Это правила, по которым складываются отношения фирмы с внешней средой, в конечном счете сводящиеся к решению четырех принципиальных вопросов: "Что продавать?", "Кому продавать?", "Где продавать?" и "Как продавать?". При разработке продуктово-рыночной

стратегии и сравнении компании с компанией-конкурентом можно следовать схеме 4.

Рис. 4. Вопросы, задаваемые при разработке продуктово-рыночной стратегии



Что продавать?

Необходимо оценить конкурентоспособность собственной продукции: какие товары обладают лучшими потребительскими свойствами по сравнению с конкурентами или при минимальных издержках могут быть "подняты" до их уровня.

Какое количество товаров продвигать на рынок — один продукт или же использовать многопродуктовый подход — зависит от степени насыщенности отдельных сегментов рынка. Так, в США насчитывается 1 млн товарных позиций потребительской номенклатуры. В среднем супермаркете представлено около 40 тыс. товарных позиций. (При этом

среднестатистическая американская семья удовлетворяет свои потребности с помощью 150 товарных позиций.) России до подобного разнообразия еще далеко. В такой ситуации выведение новых марок — это стремление "застолбить" место на постоянно расширяющемся рынке.

Кому продавать?

В зависимости от того, что компания умеет делать лучше конкурентов, она выбирает одну из базовых стратегий — "лидерство по издержкам", "дифференциация" и "сфокусированная дифференциация".

Рис. 5. Типовые стратегии компании на примере пивной отрасли

		Стратегическое преимущество	
		Уникальность, воспринимаемая покупателям	Низкий уровень издержек
Стратегическая цель	Отрасль в целом	Дифференциация Пример: ОАО «Вена»	Лидерство по издержкам Пример: ОАО «Балтика»
	Только определенный сегмент	Сфокусированная стратегия Пример: Guinness	

Если есть возможность производить дешевле конкурентов, скорее всего, будет избрана стратегия "лидерство по издержкам". Это продажа однородной продукции (например, пива или сигарет) широкому кругу покупателей. Выигрыш в конкурентной борьбе достигается минимизацией издержек, что позволяет держать низкие цены.

Если производитель инвестировал средства в создание уникальной марки или нескольких марок, выбирается стратегия "дифференциации" — создание для каждой группы покупателей отдельного типа продукции или отдельного

бренда (компания "Вена" — пиво Tuborg Gold Label и "Невское").

Позиционирование в одном сегменте рынка позволяет компании получать наибольшую норму прибыли за счет уникальности продукта, то есть применить стратегию "сфокусированной, или нишевой дифференциации". Стратегия сфокусированной дифференциации хороша тем, что в большинстве случаев для ее реализации требуется меньше инвестиционных затрат, чем для прочих.

Выбор целевых сегментов — это вопрос ресурсов и грамотной оценки собственной стратегической позиции. У тех отечественных производителей, кто конкурирует в основном с местными же компаниями, пока есть ресурсы для развития широкой гаммы продуктов. При выборе же сфокусированной стратегии емкости внутреннего рынка, как правило, не хватает. Расширить объем продаж можно путем выхода на внешний рынок, однако это резко увеличивает издержки на продвижение товара.

Где продавать?

Нормальный путь развития компании — вырасти до национальных масштабов, закрепиться в роли национального лидера, а уже потом совершать стратегический выбор — выходить на международный рынок или усиливать свои позиции на национальном. Однако бывает так, что выход на внешний рынок — единственный способ выживания. В такой ситуации оказались многие предприятия ВПК после распада СССР.

Как продавать?

Каждая компания самостоятельно определяет стратегию в области управления сбытом и выборе каналов распределения. Это диктуется логикой бизнеса, характеристиками продукции, наличием ресурсов и потребностями целевых покупателей. Правильно выбранный канал дистрибуции и грамотно организованный сбыт могут создать дополнительные конкурентные

преимущества для компании, обеспечить ей доступ к важной маркетинговой информации и т. д.

Стратегию роста фирмы можно разработать через разработку анализа на трех уровнях.

На первом уровне выявляются возможности, которыми фирма может воспользоваться при существующих масштабах деятельности - это возможности интенсивного роста.

Основные разновидности возможностей интенсивного роста:

1. глубокое внедрение на рынок- изыскание фирмой путей увеличения сбыта товаров на существующих рынках с помощью более агрессивного маркетинга;
2. расширение границ рынка - увеличение сбыта благодаря внедрению ныне существующих товаров на новые рынки;
3. совершенствование товара - увеличение сбыта за счет создания новых или усовершенствованных товаров для ныне существующих рынков.

На втором уровне выявляются возможности интеграции с другими элементами маркетинговой системы отрасли – это возможности интеграционного роста.

Интеграционный рост бывает в виде:

1. регрессивной интеграции, которая заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль своих поставщиков;
2. прогрессивной интеграции, которая заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль систему распределения;

3. горизонтальной интеграции, которая заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль ряд предприятий-конкурентов.

На третьем уровне выявляются возможности , которые открываются за пределами отрасли – это возможности диверсификационного роста.

Существует три вида диверсификации:

1. концентрическая диверсификация, когда новые продукты расположены в смежной области с основным продуктом;
2. горизонтальная диверсификация- выпуск новых товаров, интересных для привычных потребителей компании, хотя технологически и не родственных уже производимым в компании;
3. конгломератная диверсификация, когда новый продукт не имеет ничего общего с традиционно производимым ею продуктом.

4.5. СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА КОМПАНИИ

Маркетинговая стратегия - основа действий фирмы в конкретных рыночных условиях, определяющая способы применения маркетинга для расширения целевых рынков и достижения эффективных результатов

Виды международных маркетинговых стратегий :

1. Стратегия завоевания доли рынка
2. Стратегия инновации
3. Стратегия инновационной имитации
4. Стратегия дифференциации
5. Стратегия снижения издержек
6. Стратегия выжидания
7. Стратегия индивидуализации потребителя

Стратегия завоевания доли рынка или ее расширения до определенных показателей осуществляется посредством:

- выпуска и внедрения на рынок новой продукции,
- формирования новых запросов у потребителей,
- проникновения в новые сферы применения продукции.

Главное, что нужно принимать во внимание – это силу позиции лидера. Лидер обладает позициями в сознании покупателей. Чтобы выиграть битву за умы, нужно отобрать эти позиции, прежде, чем вы сможете заменить их своими собственными. Большинство планов маркетинга фирм взывают к «увеличению нашего присутствия на рынке». Необходимо взглянуть на лидера и спросить себя: «Как я могу уменьшить его долю рынка?» Найдите наиболее слабое место в силе лидера и атакуйте его.

Атакующей стороне, как правило, нужно избегать низких цен. Но когда цена является неотъемлемой частью силы, ею можно воспользоваться весьма эффективно.

Проводите атаку на возможно более узком фронте, предпочтительно с одним продуктом. Полный ассортимент могут позволить себе только лидеры.

Стратегия инновации

Стратегия инновации предполагает создание изделий, не имеющих аналогов на рынке. К таким изделиям относятся прежде всего принципиально новые продукты, ориентированные на новые потребности.

Стратегия инновационной имитации предполагает возможность копирования новшеств, разработанных конкурентами, и прежде всего принципиально новых идей, заложенных в новой продукции.

Стратегия дифференциации продукции предполагает модификацию и усовершенствование изделий, выпускаемых международной фирмой, за счет реализации в продукции новых технических принципов, внесения изменений,

которые могут вызвать новые потребности или создать новые сферы использования товара.

Стратегия снижения издержек производства требует массового внедрения экономичного оборудования и технологий, установления контроля за расходами, снижения расходов на рекламу, ориентации системы сбыта на широкие группы потребителей на многих национальных уровнях.

Стратегия выжидания используется, когда тенденции развития конъюнктуры и покупательского спроса неопределенны. Крупная фирма предпочитает воздерживаться от внедрения продукта на рынок и изучать действия конкурента.

Стратегия индивидуализации потребителя широко применяется производителями оборудования производственного назначения, ориентированного на индивидуальные заказы покупателей.

4.6. "ЛОВУШКИ" МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА.

Движение к некоторой общей модели, даже если она образована на базе наиболее эффективных экономических форм, порождает новые проблемы и противоречия между общим и частным, международным и национальным, глобальным и локальным. Появляются так называемые "ловушки" международного маркетинга, связанные в первую очередь с решением вопроса о том, нужно ли превращать свою стратегию в интернациональную, внедряясь в максимально большое число международных рынков.

Для любой организации существуют пределы возможного. С одной стороны, появляется риск чрезмерных альтернатив. Можно разработать множество комбинаций различных стратегий, учитывающих особенности различных стран. Например, корпорации обладают следующими возможностями выбора: покупать, а не производить; производить на

предприятиях в стране базирования или в других странах; продавать готовую продукцию на внутреннем или внешнем рынке и т.д. Издержки на проведение соответствующих исследований могут поглотить всю дополнительную прибыль. К тому же особенности производственного процесса, транспортные расходы, импортные ограничения и различные процедурные операции (например, таможенные) могут сказаться на величине выгод от глобализации производства. С другой стороны, всегда существует риск упустить интересные возможности. Маркетолог американской компании, занимающийся заграничными операциями, как правило, учитывает в своей деятельности Канаду, Японию и Германию, но не обращает внимания на небольшие страны, иногда более привлекательные. Добавим, что компания вряд ли способна сражаться с конкурентами по всему миру. Гораздо большими возможностями обладают фирмы, способные захватывать образующиеся отраслевые или территориальные ниши. Количество рынков и соответствующие маркетинговые стратегии определяются конкурентоспособностью компании.

Например, фирма может разрабатывать маркетинговую стратегию поиска стран, в которых острая конкуренция маловероятна. Когда японские автомобилестроители начали продавать свою продукцию на европейских рынках, они сторонились стран с мощным внутренним производством автомобилей, например Франции и Германии. Объектом своей деятельности японцы сделали небольшие страны типа Дании и Португалии, где сумели захватить значительную долю рынка. Подобный подход демонстрирует и шведская фирма "Эрикссон" (производитель оборудования для телефонной связи), разработавшая технологию, призванную удовлетворить потребности малых стран, отчасти потому, что их рынки близки к шведскому, а отчасти потому, что конкуренты сосредоточили свои усилия на более крупных рын-

ках. Начиная операции в развивающихся странах, компания выбрала страны, не имевшие постколониальных связей с Европой, поскольку в бывших колониях основные конкуренты располагали давно сформировавшимися дистрибьюторными преимуществами и поддержкой правительств.

Другая "ловушка международного маркетинга связана с тем, что любая компания должна определять, что именно для нее целесообразнее - усиление конкурентных позиций в отдельных странах или же на глобальном уровне. Наличие настоящих или потенциальных потребителей и конкурентов в глобальном масштабе может повлиять на характер решения о целесообразности повышения эффективности глобальной деятельности за счет филиалов в отдельных странах. Если на разных рынках компания сталкивается с одними и теми же конкурентами, целесообразно на отдельных рынках исходить из низкого дохода или даже согласиться на некоторые убытки, чтобы противодействовать формированию конкурентных преимуществ у соперников. Компания может также воздействовать на конкурента, производя и сбывая продукцию там, где соперник сосредоточил ресурсы, и тем самым улучшать конкурентные позиции на глобальном уровне.

Глобализация конкурентности, с одной стороны, приводит к быстрому обмену информацией о новых изделиях, а следовательно, к большему объему продаж на иностранных рынках. С другой стороны, быстрое распространение информации о льготных ценах, например для государственных закупок в одной стране, может ухудшить положение компании в другой. Если госчиновники потребуют принятия в их стране аналогичных мер, результатом станет снижение доходов компании в целом.

Даже внутрифирменное решение о ценах и выпускаемой продукции может повлиять на спрос в других странах. С ростом подвижности потребителей

информация о хороших или плохих результатах деятельности компании в одной стране рано или поздно отразится на сбыте продукции во всех других странах. Потребители хотят получать единообразную продукцию независимо от страны изготовления. Если цены значительно изменяются от страны к стране, потребители могут прийти к выводу, что дешевле импортировать, чем покупать конечную продукцию на месте. К тому же фирмы сталкиваются с одними и теми же промышленными потребителями более чем на одном основном рынке.

Значение факторов, которые компаниям приходится учитывать при разработке международной маркетинговой стратегии, варьирует от страны к стране и от отрасли к отрасли. В последние годы наряду со стоимостными оказались значимыми факторы, связанные с качеством продукции, надежностью поставок, низкой вероятностью появления дефектов и др. Это в определенной мере работает против ориентации на регионы с традиционно низкой стоимостью рабочей силы и заставляет фирмы выбирать страны, где можно рассчитывать на качество и надежность.

"Ловушки" международного маркетинга возникают и при изучении альтернатив, что связано с качеством используемой информации, а также с методами исследования среды бизнеса. Показатели ВВП, доход на душу населения, темпы экономического роста, доля среднего класса в населении, уровень индустриализации часто используются в качестве общих индикаторов емкости и перспектив развития рынка. Однако в каждой стране существует своя специфика в использовании системы национальных счетов. Сравнение стран по экономическим показателям наиболее удобно при разработке транснациональной или многонациональной маркетинговых стратегий, когда операции в одной стране почти не отражаются на деятельности компании в других странах. В подобной ситуации она может

эффективно распределять свои ресурсы, переходя от стран с наивысшим ожидаемым результатом к странам, где нужно учитывать риск и неопределенность. При разработке глобальной стратегии необходимо проводить сравнение стран по признаку конкурентных возможностей компаний, а также по уровню риска (рассматриваются все возможные риски: политические, валютные и др.).

"Ловушки" международного маркетинга также связаны и с взаимоотношениями МНК и обществ, в которых они функционируют.

4.7. ОСОБЕННОСТИ МЕЖДУНАРОДНОЙ РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

Практика фирм в области международного маркетинга показала, что рекламодатели сталкиваются на международных рынках со следующими основными проблемами:

- степенью доступности СМИ;
- уровнем издержек;
- охватом целевой аудитории;
- возможностью проверки достоверности данных об охвате;
- выбором вида рекламы.

1. Доступность СМИ может ограничиваться такими причинами, как:

- регламентирование рекламного времени на государственных каналах радио и ТВ;
- протекционизм;
- монополизация СМИ;
- условия оплаты рекламного времени на ТВ (радио). Так, в ЮАР на ТВ время должно быть оплачено за год вперед.

Какие выходы находят компании?

1. в тех странах, где популярно ходить в кино, размещают рекламу в кинотеатрах;
2. осуществляют рекламу на месте продажи или используют нетрадиционные, выбранные для данного рынка способы;
3. используют международные издания.

Однако следует иметь в виду, что охват аудитории ограничен при этом высшим средним классом в развитых странах и избранными богатыми в развивающихся. Через эти издания обычно передают стандартные транснациональные сообщения (их можно назвать международной рекламой).

Такая реклама преследует цель распространения положительного имиджа фирмы, способствует росту популярности ее товара в мире. Это, по существу, дополнение к рекламным кампаниям, проводимым в национальных СМИ.

Для промышленных и профессиональных кругов рекламу размещают в технических, специализированных журналах (обычно англоязычных).

4. еще одна возможность обойти ограничения — спутниковое телевидение, ставшее по существу международным средством массовой информации. Наибольшее развитие оно получило в странах Западной Европы, где принимается более 20 каналами. Из них семь каналов на английском языке, один — на французском (TV-5), восемь — на немецком, один — на итальянском (RAI), один — на норвежском (NRK), один — на голландском (Filmnet), один — скандинавский канал (TVS/Scan-Sat). Поскольку есть каналы, четко специализированные (культура, новости, спорт, детские передачи и т.д.), то адресность международной рекламы усиливается. Но в то же время почти половина спутниковых каналов носит универсальный характер, т.е. реклама на этих каналах может быть направлена на широкую аудиторию.

Уровень издержек в международном маркетинге всегда выше, чем на

внутреннем рынке, что объясняется:

- стоимостью перевода и адаптации текста к культурным и другим особенностям зарубежного рынка;
- ограниченностью охвата потребителей СМИ на некоторых рынках;
- невозможностью использования СМИ для охвата целевого сегмента в некоторых странах;
- завышение расценок для иностранных рекламодателей.

Поэтому закупку рекламных мест следует поручать специалистам, знающим особенности местных рынков. Необходимо отметить, что расценки значительно различаются по странам. Например, стоимость охвата 1000 читателей в Бельгии около 1,5 долл., а в Италии — примерно 6 долл. На издержки влияет не только охват, но и частота передачи (периодичность) рекламного сообщения. Если она ниже порога частоты восприятия рекламного сообщения респондентом, то каждый раз реклама воспринимается как впервые. Практика международного маркетинга показала, что в этом заключается одна из причин провала рекламных кампаний, а наилучший охват целевого сегмента может быть достигнут при комбинации нескольких средств распространения рекламы. Так, реклама на телевидении может дополняться печатной, наружной рекламой и пр. Кроме того, используют сочетание разных уровней СМИ (национального, регионального, интернационального), что особенно актуально для радио- и телевизионных каналов. Поскольку некоторые каналы спутникового телевидения ведут вещание на несколько стран (до 10-14), их выгодно использовать для синхронного маркетинга.

Однако, если частота передачи недостаточна, то рекламный бюджет фактически распыляется, что делает более обоснованным последовательный маркетинг.

На эффективность международной рекламы влияет правильный выбор средства рекламы (канала распространения). Поэтому полезно тщательно взвесить все плюсы и минусы канала применительно к конкретному рынку. Так, выбирая газеты, следует учесть такие отрицательные моменты, как:

- различный уровень грамотности населения;
- нерегулярность выхода в ряде стран;
- невозможность в некоторых странах определить реальный тираж и проконтролировать публикацию;
- низкий полиграфический уровень в слаборазвитых странах;
- ограничения объема газеты и количества рекламных объявлений (иногда их публикуют «по жребию»).

Выбор журнала актуален для развитых стран либо для охвата более обеспеченных сегментов населения в развивающихся странах. Реклама в отраслевых журналах целесообразна для специализированных рынков.

При размещении рекламы на радио необходимо учитывать всевозможные запреты и государственный контроль по отношению к национальным каналам, трудности в определении охвата целевой аудитории. Но в то же время для многих развивающихся стран и всех слаборазвитых радио — это единственной доступное для населения СМИ.

Используя ТВ как средство рекламы, учитывают следующее:

- в странах Западной Европы действуют всевозможные ограничения, касающиеся не только количества, но и содержания рекламных роликов, объединение их в блоки;
- в США и Японии запоминаемость рекламного ролика в значительной степени снижается вследствие огромного количества телевизионной рекламы;
- в некоторых странах количество каналов и время вещания контролируются правительством (Швеция, Дания, Норвегия). В Швеции нет

кабельного телевидения, но принимаются норвежские и датские каналы;

- количество часов, которое человек в среднем проводит у телевизора: в Западной Европе — от 1,5 до 5 часов, в США — более 6 часов;

- кабельное телевидение, которое привлекательно для рекламодателей целевой направленности на определенные рыночные сегменты, имеет и отрицательную сторону: неравномерность развития кабельных сетей и национальные особенности в отношении использования этих каналов. Так, в Англии лишь около 1,5% семей принимают кабельное вещание, а в Бельгии — около 90%. Для многих семей (особенно в сельской местности) кабельное телевидение — дорогое удовольствие. Поэтому кабельное телевидение — скорее дополнение к спутниковому, а не его конкурент. Можно отнести спутниковое телевидение к наиболее перспективному каналу распространения рекламы, хотя как у рекламодателей, так и у государства существуют связанные с ним проблемы: для компаний, занимающихся международным маркетингом — невозможность полной стандартизации рекламы, а для государства — поиски эффективных способов регулирования деятельности этого вида СМИ.

При выборе вида рекламы в международном маркетинге следует учитывать следующие обстоятельства.

Прямая почтовая рассылка (direct mail) имеет одно важное преимущество — возможность непосредственного обращения к потенциальному клиенту и, по крайней мере, три важных недостатка:

- трудности в составлении адресного списка иностранных респондентов;
- неравномерный уровень грамотности населения, что делает этот вид рекламы практически неприемлемым для слаборазвитых стран;

- низкое качество работы почтовых служб в развивающихся и слаборазвитых странах.

Наружная реклама играет особую роль в странах с низким уровнем грамотности и недостаточно развитыми СМИ, когда необходимо делать в рекламе акцент на закрепление в сознании потребителя визуального образа объекта рекламирования. В этом плане используют и так называемые «бутерброды» — человека-рекламы, что рассчитано на любопытство прохожих. Таким образом, наружная реклама в слаборазвитых странах значительно отличается от ее характера для цивилизованных государств, где она играет лишь напоминающую роль.

Реклама на транспорте актуальна для тех стран, где мало личных автомобилей.

Электронная реклама, телемаркетинг используются в прямых продажах. Возможность использования их, естественно, ограничивается уровнем экономического и технического развития страны.

На рынках с низким уровнем грамотности и узким выбором СМИ, а также способов досуга популярна кинореклама. Однако, следует учитывать и традиции в отношении кино во Франции и США.

Актуальной проблемой рекламы в международном маркетинге является выбор между ее стандартизацией и адаптацией.

1. Стандартизация рекламы преследует следующие цели:

- создать международный имидж товара;
- сократить расходы на разработку и производство рекламы;
- ускорить синхронный выход на рынки разных стран;
- избежать смешения сообщений в случае наложения СМИ и передвижения покупателей из одной страны в другую.

Выполнению этих целей препятствуют различные ограничения:

1. размещение стандартизированной рекламы целесообразно лишь в международных СМИ;

2. стандартная реклама эффективна для таких товаров, потребности в которых универсальны;

3. выгодно рекламировать товары, когда привычки к ним весьма распространены (курение, употребление спиртного, жевательные резинки);

4. стандартизация эффективна, если преимущества товара или услуги («обещание» рекламы) одинаково принимаются в любой стране и подкрепляются идентичным позиционированием («реклама конформизма»).

Однако даже при полной стандартизации, как в выборе канала распространения, так и изображения, и текста в ряде случаев могут встретиться две трудности: необходимость смены персонажей, тонкости перевода рекламного текста.

Адаптация рекламы вызвана такими основными причинами, как законодательные нормы и особенности макросреды международного маркетинга. Наиболее актуальны национально-культурные факторы, вызывающие необходимость правовой, экономической и культурной адаптации рекламы.

Правовая адаптация связана с законодательными требованиями в отношении рекламной практики, которые касаются как национальных, так и иностранных рекламодателей.

В ряде государств предусматриваются разнообразные ограничения в рекламировании товаров для детей.

При адаптации рекламы необходимо также учитывать общие законодательные ограничения, касающиеся продолжительности ТВ-ролика (Австрия — не более 30 с); времени показа (Германия — с 18 до 20 часов, кроме субботы; Швейцария, Италия — не более двух показов одного ролика в неделю).

Экономическая адаптация связана с особенностями и уровнем

экономического развития общества.

Культурная адаптация основана на том, что представление о товаре складывается из трех составляющих: утилитарной (технические характеристики и свойства), образной («мифическая» или ощущаемая ценность) и символической (социальная ценность, ассоциации, стереотипы).

Существует еще один важный фактор адаптации рекламы — реакция рекламных агентств. Отрицательное восприятие ими стандартизированной рекламы особенно характерно для национальных агентств. Поэтому ТНК стандартизацию рекламы производят через мультинациональные агентства, при условии четкой координации между национальными партнерами.

Таким образом, оптимальным вариантом рекламы в международном маркетинге скорее всего может считаться частично стандартизированная реклама, которая сохраняет единый дух и общую стратегию рекламной кампании, но располагает возможностью приближения к местным условиям для более эффективного воздействия на целевую аудиторию.

К адаптации целесообразно привлекать местные национальные агентства, в которых работают носители языка, что важно для учета всех тонкостей перевода рекламного текста.

За несоблюдение действующих запретов и ограничений рекламодаделец несет юридическую ответственность.

В 14 западноевропейских странах созданы органы, контролирующие рекламу. В США существует Национальный совет по наблюдению за рекламой. Подобные организации имеются в странах Латинской Америки. В своей рекламной практике компании могут быть связаны с различными видами рекламных агентств.

1. Мультинациональное рекламное агентство с централизованным управлением. К услугам таких агентств прибегают, как правило, ТНК, когда

их рекламные кампании полностью или в большой степени стандартизированы.

2. Объединение международных рекламных агентств со слабой централизацией управления, т.е. региональные члены практически независимы и могут самостоятельно принимать решения. Такие агентства могут заниматься частично стандартизированной рекламой.

3. Агентства, находящиеся на территории местного рынка (может быть также членом какого-то объединения или национальным). Как хорошо ориентирующееся в местных условиях оно может заниматься адаптацией рекламы.

4. Национальное рекламное агентство, к услугам которого целесообразно прибегать, если нужна полная адаптация, когда реклама еще не стандартизирована, в особых условиях рынка (субкультура, низкий уровень грамотности и пр.).

5. Компания может вообще не пользоваться услугами рекламного агентства, разрабатывать рекламу собственными силами и размещать ее на зарубежных рынках, прибегая к посредничеству своих контрагентов.

При окончательном выборе рекламного агентства рекламодатели обычно учитывают следующие критерии:

- охват рынка;
- ассортимент услуг, предлагаемых агентством (PR, исследование рынка и т.д.);
- четкое распределение ролей между рекламным отделом компании и рекламным агентством;
- координация действий на международном рынке;
- масштаб международной маркетинговой деятельности компании;
- уровень контактов с агентством;

- имидж агентства;
- степень вовлеченности головного офиса рекламного агентства в проведение рекламных кампаний своими филиалами.

Многие фирмы, особенно ТНК, работают с агентствами на постоянной основе. Немало агентств получили известность и высокую репутацию именно благодаря рекламодателю.

Взаимоотношения клиентов (ТНК) и рекламных мультинациональных агентств периодически пересматриваются по мере внесения изменений в организационную структуру клиента или агентства. Как правило, инициатором изменений чаще бывает клиент — ТНК.

Наблюдается так называемый зеркальный эффект, т.е. пересмотр организационной структуры рекламного агентства вслед за переменами у ее клиента для более качественного его обслуживания. Приспосабливаться к клиентам рекламные агентства вынуждены из-за высокой степени конкуренции между крупными мультинациональными рекламными агентствами, которые существуют за счет огромных затрат на рекламу транснациональными корпорациями. В связи с этим один из принципов работы подобных агентств — не навязывать свое мнение клиенту, а стараться понять его и выполнить все его требования.

Зеркальный эффект позволяет избежать такой ситуации, когда обязанности отделений агентства могут пересекаться, если отделения клиента не совпадают с ними географически. Зеркальный эффект позволяет четко наладить горизонтальные связи агентства и его клиента: каждый офис клиента работает с соответствующим по уровню офисом агентства. Так, местное отделение рекламного агентства никогда не имеет контактов с головным офисом клиента.

Термины и понятия: стратегический маркетинг, компания мирового уровня, стратегическое планирование, программа фирмы, планы развития хозяйственного портфеля, стратегия роста фирмы, маркетинговая стратегия, стратегия завоевания доли рынка, стратегия инновации, стратегия дифференциации, вид рекламы, доступность СМИ, охват целевой аудитории, стандартизация и адаптация рекламы, рекламное агентство.

Контрольные вопросы:

1. Для чего необходим стратегический маркетинг?
2. В чем отличия стратегического маркетинга от общего?
3. Перечислите элементы стратегического маркетинга.
4. Чем измеряется базовый рынок компании?
5. Перечислите этапы стратегического планирования.
6. Раскройте сущность стратегии роста фирмы.
7. Какие маркетинговые стратегии вы знаете?
8. С какими проблемами международной рекламной деятельности сталкиваются компании?
9. Каковы преимущества наружной рекламы?
10. Что такое адаптация рекламы?

Использованная литература:

1. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях под редакцией В.М. Попова М-2002г.
2. Владимирова И.Г. « Исследование уровня транснационализации компаний » «Менеджмент в России и за рубежом» № 6 2002
3. Мовсесян А.Г. « Транснационализация в Мировой экономике » Учебное пособие-2002-М
4. Кох Р. « Менеджмент и финансы от А до Я» СПб-2002

5. Small Companies Going Global WB report 2003
6. World Investment Report 2004 New York 2005

Интернет-сайты:

1. <http://www.internationaleconomics.net>
2. www.law.edu.ru/
3. <http://www.cfin.ru>

ГЛАВА 5

ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ КОРПОРАЦИЙ

5.1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИИ КОРПОРАЦИИ.

Стратегия корпорации – это деловая концепция организации на заданную стратегическую перспективу, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить организации конкурентные преимущества в достижении целей.

Важный элемент стратегии организации – это ответ на вопрос: «Как вести конкурентную борьбу?».

Решающий элемент стратегии – целевая ориентация в использовании ресурсов организации.

В конечном счете, корпоративная стратегия данной конкретной организации заключается в знаниях и практически навыках организации по созданию и реализации своих конкретных преимуществ.

Стратегическое управление – это подсистема менеджмента организации, которая осуществляет весь комплекс конкретных работ по профессиональной деятельности по стратегическому анализу, развитию, реализации и контролингу стратегии организации.

Конкурентное преимущество – это те характеристики, которые создают для производящей и/или реализующей данный продукт организации определенное превосходство над ее конкурентами.

Эти характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому продукту-товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, т.е. к формам производства, сбыта, продаж и т.д., специфичным для организации и/или ее продукта.

Конкурентное преимущество делится на два основных вида: более

низкие издержки и дифференциация. Низкие издержки отражают способность организации разрабатывать, выпускать и продавать сопоставимый продукт-товар с затратами меньшими, чем у конкурентов.

Дифференциация – это способность обеспечить покупателя уникальной и/или большей ценностью в виде нового качества продукта, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания.

Любая потенциально эффективная стратегия и соответствующее стратегическое управление должны уделять достаточное внимание обоим типам конкурентного преимущества. Реальное конкурентное преимущество достигается благодаря тому, как данная организация на практике осуществляет отдельные виды своей деятельности и всю их совокупность в целом.

Любая организация может быть представлена как открытая система, встроенная во внешний мир. На входе организация получает ресурсы из внешней среды, на выходе она отдает ей созданный в организации продукт.

Поэтому жизнедеятельность организации состоит из трех основополагающих процессов:

- получение сырья или ресурсов из внешнего окружения;
- изготовление продукта;
- передача продукта во внешнюю среду.

Ключевая роль в поддержании баланса между этими процессами, а также в мобилизации ресурсов организации на их осуществление принадлежит менеджменту. Именно для решения этих задач существует управление в организации, и именно это является основной ролью, которую играет управление в организации.

Процесс реализации стратегии может быть разделён на два больших этапа:

- а) процесс стратегического планирования - выработка набора стратегий,

начиная от базовой стратегии предприятия и заканчивая функциональными стратегиями и отдельными проектами;

б) процесс стратегического управления - реализация определённой стратегии во времени, переформулирование стратегии в свете новых обстоятельств.

Стратегическое планирование есть систематизированный и логический процесс, основанный на рациональном мышлении. В то же время оно есть искусство прогнозирования, исследования, расчёта и выбора альтернатив. Стратегии предприятий должны быть построены по иерархическому принципу. При этом уровни стратегий, комплексность, их интеграция очень различны в зависимости от типа и размера предприятия. Так, простая организация может иметь одну стратегию, а сложная - несколько на различных уровнях действия.

Концептуальная модель стратегического плана позволяет определить следующие этапы составления стратегического плана предприятия:

(1) Анализ окружающей среды:

- а) внешняя среда,
- б) внутренние возможности.

(2) Определение политики предприятия (целеполагание).

(3) Формулирование стратегии и выбор альтернатив:

- а) стратегия маркетинга,
- б) финансовая стратегия,
- в) стратегия НИОКР
- г) стратегия производства,
- д) социальная стратегия,
- е) стратегия организационных изменений,
- ж) экологическая стратегия.

Результатом деятельности по предложенной выше схеме составления стратегического плана предприятия является документ, называемый “Стратегический план предприятия” и имеющий обычно следующие разделы:

1. Цели и задачи предприятия
2. Текущая деятельность предприятия и долгосрочные задачи.
3. Стратегия предприятия (базовая стратегия, основные стратегические альтернативы).
4. Функциональные стратегия.
5. Наиболее значимые проекты.
6. Описание внешних операций.
7. Капиталовложения и ресурсное распределение.
8. Планирование неожиданностей.

Приложения: Расчёты, справки, другая деловая документация, в том числе:

- а) Объём годовых продаж по группам продуктов,
- б) Годовая прибыль и убытки по подразделениям,
- в) Годовой экспорт и его отношение к объёму продаж по подразделениям.
- г) Изменения в наборе продуктов и доля рынка.
- д) Программа ежегодных капитальных затрат.
- е) Годовые денежные потоки.
- ж) Баланс на конец последнего года плана.
- з) Политика поглощений и приобретений.

Анализ литературы по стратегическому планированию в западных фирмах показал, что и количество и содержание этапов составления стратегического плана, а также сама его форма могут существенно варьироваться и зависят от многих факторов, среди которых основными являются:

1. Форма собственности предприятия.

2. Тип предприятия (специализированное или диверсифицированное)
3. Отраслевая принадлежность предприятия.
4. Размер предприятия (большое, среднее или малое).

Точно так же не существует единого горизонта стратегического планирования. В Европе часто встречаются долгосрочные, 10-летние планы, американцы используют 5-летние планы, а японцы вообще 3-летние.

5.2. О КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИИ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ.

Эффективная стратегия должна быть продуктом особого менеджмента-искусства. Если объектом стратегии организации является будущее, то в принципе допустимо получение очень эффективной стратегии конкретной организации абсолютно иррациональным путем. Абсолютная иррациональность - это один из объективно крайних полюсов эффективной стратегии конкретной организации; ее противоположный полюс - предельная рациональность. То есть вполне реальна ситуация, когда все практически значимые аспекты данного бизнеса совершенно ясны и до конца просчитаны, все факторы учтены, бизнес абсолютно стабилен сейчас и его развитие спрогнозировано на заданное будущее, например, на пять лет. Преобладающее большинство реальных организаций находится между этими двумя полюсами. Для таких организаций сформулирован ряд рекомендаций. Рекомендации касаются нескольких ключевых характеристик. Их можно назвать критериями потенциально эффективной стратегии конкретной организации.

Первая характеристика - ментальная правильность выбираемой и/или разрабатываемой стратегии. К ней относятся знания и понимание указанных абсолютных полюсов эффективной стратегии.

Вторая характеристика - ситуационность. В современном менеджменте особое место занимает ситуационный подход. Эффективная стратегия всегда интегрирует характерные особенности именно данной конкретной ситуации в ключевые факторы будущего (стратегического) успеха данной конкретной организации.

Третья характеристика - уникальность стратегии. Для достижения будущего бизнес-успеха в стратегии конкретной организации должны быть заложены некоторые сильные содержательные моменты, которые в реальной практике ведения бизнеса делают ее значимо отличной от всех главных конкурентов.

В каких-то определенных звеньях и/или элементах цепочки/системы стоимости организация обязана найти что-то свое уникальное. Это уникальное, т.е. присущее только данной конкретной организации, должно быть заложено в ее стратегию как одна из основ стратегического преимущества и соответственно ее будущей конкурентоспособности.

Другими словами, чем-то существенным по данному бизнесу организация должна положительно отличаться от своих конкурентов.

Осознанный подход к стратегической уникальности означает целевой поиск возможностей своего будущего бизнес-успеха там, где его еще не увидели конкуренты. Но при этом надо помнить, что стратегия, которая базируется на имитации того, что уже делают конкуренты-лидеры, даже при нахождении удачных ситуационно-уникальных имитационных решений могут обеспечить конкурентное преимущество только относительно низкого порядка.

Четвертая характеристика - будущая неопределенность как стратегическая возможность. Для понимания данной характеристики надо во-первых, вернуться в п.1. и еще раз осмыслить и сопоставить рис. 4-8, особенно в той

их части, которая называется «отношение к будущему».

Поэтому современная стратегия организации должна быть способна превращать изменения внешнего окружения организации в ее стратегические и тактические конкурентные преимущества. Отсюда логично вытекает пятая характеристика эффективной стратегии - гибкая адекватность. Для того, чтобы реализовать новые возможности, которые несут в себе изменения внешней среды организации, ее собственные стратегические изменения должны быть адекватны изменениям внешним. А эффективная бизнес-адекватность практически достижима только тогда, когда стратегия организации имманентно и по существу является достаточно гибкой.

Таким образом, по критериям конечной эффективности конкретные стратегические и тактические изменения бизнеса коммерческой организации по своему содержанию, по синхронности возможности времени и по всем другим существенным параметрам должны быть достаточно адекватными и быстрыми относительно изменений внешней среды организации, т.е. обеспечивать гибкую адекватность стратегии данной конкретной организации.

Как правило, фактически эффективные стратегии тех или иных конкретных организаций - это тот или иной обязательно органичный и весьма содержательный синтез представленных характеристик. Поэтому исходно целенаправленная, в меру творческая и по-настоящему профессиональная деятельность по практическому включению и/или осознанному учету всех названных характеристик как содержательных ключевых моментов, разрабатываемых и/или выбираемых стратегий - это реально конструктивный путь выхода на действительно эффективную корпоративную стратегию конкретной организации.

5.3. КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ И СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ.

Среди многих способов, которыми совет директоров может воздействовать на долгосрочное развитие корпорации, два имеют определяющее значение. Это влияние на формирование и реализацию корпоративной стратегии, и влияние на процесс выбора и продвижения высших должностных лиц. Рассмотрим эти два аспекта деятельности совета в порядке очередности.

Для того чтобы понять роль совета директоров в формировании корпоративной стратегии, мы должны сначала в общих чертах осмыслить понятие корпоративной стратегии, а также уяснить, что означает развитие стратегии. Обычный словарь предлагает простое определение термина "стратегия" в военном контексте: "план победы над врагом". Замена слова "враг" словом "конкурент" переводит определение в сферу бизнеса, и многие найдут его вполне приемлемым хотя бы только за его простоту.

Целью "большой" корпоративной стратегии является обретение надежного преимущества над конкурентами. Эта стратегия дает точное определение целей компании и бизнеса и выбирает средства, с помощью которых корпорация преобразует свои стратегические намерения в рыночное преимущество. Корпоративная стратегия является не единственной, которую должна разработать компания. Существуют также деловая и функциональная стратегии, но они подчинены корпоративной так же, как все военные стратегии подчинены "главной". Именно корпоративная стратегия определяет и показывает намерения и цели компании, содержит в себе ее важнейшие линии поведения и планы и содержит руководства для подразделений и служб компании, необходимые для достижения поставленных целей. На уровне компании корпоративная стратегия стремится выделить компанию на конкурентном рынке, создав уникальный источник ценностей, которые

поступают на рынок. Этот источник ценностей формирует особые свойства компании — не то, что компания умеет делать, и не то, что компания умеет делать хорошо, а только то, что она умеет делать лучше своих конкурентов. Эта особая характеристика может проявиться на любом этапе создания ценностей, но это непременно должно произойти тогда, когда компания хочет эффективно соединить свои ресурсы и возможности их использования для достижения рыночного преимущества.

Разработка стратегии, предполагающая выбор оптимальных целей и средств к их достижению, — это сложная задача, предъявляющая серьезные требования к тем, кто занимается этим. В широком смысле эффективная стратегия обязана наилучшим образом сочетать предоставляемые рынком возможности с возможностями, ценностными ориентирами и обязательствами компании. * Предоставляемые рынком *возможности* определяют, чего *может* добиться компания. Чтобы изучить их, требуется тщательный анализ как возможностей для бизнеса, так и угрожающих ему факторов. * Возможности рынка определяют, что компания могла бы сделать. Каковы эти возможности, выясняется в ходе тщательного расчета шансов опасностей, связанных с данным бизнесом.

- Характерные особенности корпораций характеризуют то, что компания способна сделать. Чтобы понять, насколько Компания компетентна, надо тщательно проанализировать ее сильные и слабые стороны с точки зрения технологии, финансов, людских и иных ресурсов.
- Корпоративные ценности показывают, что компания хочет сделать в данном культурном контексте. Эти ценности находят свое выражение в ценностях и устремлениях, которым привержены основные разработчики стратегии.
- Обязательства корпорации означают, что компании следует сделать в

непроизводительной среде, чтобы соответствовать ожиданиям со стороны общества.

Содержание и объем этих составляющих корпоративной стратегии оставляют значительный простор для деятельности совета директоров. Необходимо, однако, сделать два замечания общего порядка. Во-первых, для принятия стратегических решений, например, о возможностях рынка, требуются знания и опыт, которыми располагает только менеджмент. А для определения слабых и сильных сторон корпорации требуются как собственный управленческий опыт, так и независимые суждения. Стратегические решения только выигрывают, если в их принятии примут участие как менеджеры, так и независимые директора. Некоторые вопросы, как, например, обязательства корпорации, предполагают наличие взаимопонимания и откровенного обмена мнениями между советами директоров и менеджментом. Другие же, касающиеся ценностных ориентиров и устремлений высших менеджеров компании, лежат полностью в сфере компетенции совета директоров - единственного органа, отвечающего за подбор и назначение высшего руководства корпорации.

В некоторых случаях участие совета в принятии стратегических решений предопределено природой стратегического выбора, а не необходимостью "подстраховать" менеджеров. Дело в том, что некоторые из решений подчас могут стать полем столкновения интересов акционеров и менеджмента корпорации — менеджеры способны "из лучших побуждений" принимать решения, которые требуют для своей реализации значительных ресурсов, принадлежащих компании, но не приносят выгод ее акционерам. Например, некоторые из специфических интересов менеджеров (такие как уровень вознаграждения, безопасность, престиж или власть) теснее связаны с размерами компании и темпами ее роста, чем с доходами акционеров. В этом

случае менеджеры могут иметь склонность добиваться чрезмерного расширения или неоправданной диверсификации компании, чтобы ускорить темпы роста, даже если это и не принесет выгоды держателям акций.

Изложив эти общие замечания, обратимся к рассмотрению факторов, которые определяют характер участия советов директоров в формулировании и оценке стратегии корпорации.

Общие положения

Чтобы понять, какую роль американские советы директоров и немецкие наблюдательные советы играют в определении долгосрочного развития компаний, мы должны сначала рассмотреть характер взаимоотношений между владельцами, директорами и менеджерами. Как подчеркивалось, система корпоративного управления в каждой стране складывается под воздействием культурных, исторических, экономических и юридических факторов. Эти же факторы определяют ту роль, которую советы директоров играют в деле корпоративного управления.

Главной обязанностью немецких наблюдательных советов является обеспечение "здоровья" компании на длительную перспективу. Следуя этой цели, советы в соответствии с законом должны принимать во внимание и примирять интересы основных групп "соучастников" деятельности корпорации, а именно - акционеров и наемных работников. Как сама цель, так и роль, которую советы играют в ее реализации, отражает принцип зависимости всех участников корпоративных отношений - принцип, лежащий в основе германской модели управления деятельностью корпорации. Кроме этого, законы Германии разделяют функции управления и надзора, а также запрещают наблюдательным советам заниматься прямой управленческой деятельностью; обязанностью данных советов является только наблюдение за работой правления. Конечно, функции контроля могут интерпретироваться

весьма широко, но, придерживаясь духа закона, большинство наблюдательных советов придерживаются "узкой" дефиниции своих функций. С другой стороны, в США (несмотря на то, что законы, регулирующие деятельность корпораций, принимаются отдельными штатами) существует общепризнанное представление о том, что главной обязанностью совета директоров является защита интересов акционеров и максимальное увеличение их богатства. Государственные законы о корпорациях в США не разделяют управленческие и наблюдательные функции членов совета директоров. На практике это ведет к образованию того, что в Америке называют "серой зоной" двусмысленности, которая отделяет функции исполнительных и независимых директоров. Как в действительности происходит это разделение полномочий, решают сами члены совета и менеджеры.

Как формальное, так и неформальное участие независимых директоров в определении корпоративной стратегии обусловлено существующими структурами владения акциями.

Процессы формирования и/или обоснованной оценки корпоративной стратегии связаны со значительными затратами времени и сил, а также требуют большого объема информации и солидных навыков. Роль независимых директоров в любом из этих процессов зависит от того, сколько времени они предполагают или способны уделить вопросам корпоративного управления, а также какого рода знания и умения они способны привнести в работу совета. Это зависит также и от величины совета: чем он многочисленнее, тем труднее сработаться команде, тем длиннее дискуссии, тем сложнее достичь консенсуса. "Индексация" портфеля, в рамках которой пропорция средств портфеля, вложенных в определенную компанию, отражает рыночную стоимость акций компании в отношении к совокупной

рыночной стоимости акций, является инструментом максимальной диверсификации портфеля, применяемым многими крупнейшими американскими финансовыми менеджерами для минимизации инвестиционного риска.

В США, как мы уже отмечали, отсутствие юридической регламентации может стереть границы между наблюдательными и управленческими функциями членов совета. Чтобы описать эту границу, мы используем образ "линии на песке", ибо, как мы покажем ниже, граница может быть прочерчена достаточно четко, но может впоследствии изменяться на различных участках, в зависимости от конкретных стратегических обстоятельств и конкретных аспектов принятия стратегических решений.

Прежде чем мы приступим к обсуждению вопроса, каким способом "линия на песке" может быть передвинута, мы должны определить, где кончается песок, иначе говоря - границу, которую линия не может пересечь. Как минимум, опыт деятельности корпораций по обе стороны Атлантического океана предполагает, что директора обязаны ежегодно рассматривать деятельность компании. При этом должны быть проведены анализ корпоративной стратегии и оценка ее эффективности. Любое обсуждение финансового положения компании, осуществляемое директорами, должно основываться на определенных стандартах и нормах, принятых директорами. Ежегодный обзор деятельности компании должен включать и оценку работы главного управляющего — аспект, который мы рассмотрим в следующей статье.

Таким образом, оценка финансового аспекта деятельности компании всегда будет находиться с той стороны "линии на песке", где находятся совет директоров и сфера его полномочий. Большинство американских советов согласны с этим положением. Они осуществляют контроль за финансовым

аспектом деятельности своих компаний на постоянной основе, а их менеджмент представляет финансовые результаты работы корпорации на всех заседаниях совета не реже одного раза в квартал. Меньшей степенью определенности характеризуется степень непосредственного участия американских советов директоров в определении стратегических целей корпораций. Во многих случаях директора лишь ежегодно одобряют финансовые и прочие задачи, сформулированные и представленные высшим составом управляющих. Мы считаем, что разработка финансовых ориентиров корпорации, таких как темпы роста, коэффициенты рентабельности собственного капитала компании, соотношение заемных средств к акционерному капиталу компании и суммы дивидендов, должна находиться в ведении менеджмента компании, а утверждение этих ориентиров - в компетенции совета.

Советы, которые не занимаются прямой оценкой стратегических целей корпорации, тем не менее, косвенно принимают в этом участие при рассмотрении результатов деятельности. Вместе с тем, очевидным является преимущество прямого соглашения между директорами и менеджментом о стратегических целях компании. Менеджеры в этом случае смогут точнее ставить стратегические задачи компании в зависимости от имеющихся средств. Кроме того, менеджеры, самостоятельно определяющие цели, будут более целеустремленно их добиваться. С другой стороны, директора также получат немалую выгоду, если будут пользоваться ясными и общепринятыми стандартами оценки деятельности менеджмента и корпорации в целом. У них появятся веские основания для осмысления и решения стратегических задач, которые могут быть поставлены перед ними менеджментом.

Несмотря на то, что советы директоров могут быть в различной степени вовлечены в содержательные аспекты стратегических решений, они обязаны

всегда иметь ясное представление об организационной стороне процесса подготовки корпоративной стратегии. Стратегии — сложные комплексные конструкции, и задача формулирования превосходит способности и возможности одного человека. Независимые директора только тогда могут быть уверены в том, что стратегические решения принимаются менеджерами правильно, когда они осведомлены о способах создания стратегии. Чем больше искусства и знаний вложено в формирование и оценку стратегических решений, тем менее важной становится оценка самих решений, и тем более важен анализ того, как процесс формулирования стратегии распределен по структуре организации. Члены совета директоров должны быть уведомлены о том, каким образом компания делает свой стратегический выбор. Процесс стратегического планирования должен проходить под их контролем. Только так можно гарантировать, что разработчики пользуются методиками, обеспечивающими разработку эффективных стратегий.

Для достижения стратегических целей корпорации менеджмент может использовать самые разные средства. Примерами принципиальных стратегических решений могут служить приобретение других компаний и их активов, отторжение собственных активов, стратегические союзы с другими корпорациями, перераспределение ресурсов, выход на новые рынки и уход со старых, размещение новых производств и т.д. Участие в этих решениях независимых директоров выражается по-разному в США и Германии.

Как мы уже отмечали, законы Германии весьма четко определяют, какие стратегические решения принимаются при участии наблюдательного совета корпорации. Он должен не только принимать общую корпоративную стратегию, но и утверждать решения о приобретении активов и изъятии инвестиций, а также о закрытии производств. Как мы показали, таким

образом реализуется принцип взаимодействия: наблюдательный совет несет ответственность за "здоровье" корпорации, а данное понятие включает уровень благосостояния как акционеров, так и наемных работников. Мы вправе ожидать, что наиболее трудно принимать решения, чреватые противопоставлением интересов этих двух групп. В качестве примера можно привести решение компании "Фольксваген" о приобретении чешской автомобильной компании "Шкода". Выказанное управленцами "Фольксвагена" предложение встретило значительную обеспокоенность представителей профсоюза рабочих и заставило наблюдательный совет заняться его внимательным изучением. В конечном счете предложение было одобрено как акционерами, так и служащими "Фольксвагена". Чтобы прийти к соглашению с представителями рабочих, руководству "Фольксвагена" пришлось убеждать их в том, что приобретение "Шкоды" выгодно корпорации. Представители рабочих приняли аргументы менеджмента "Фольксвагена". Здесь особенно уместен комментарий немецкого банкира, который работал в нескольких наблюдательных советах: принципы сотрудничества "прекрасно сработали, так как руководители, работники и их представители за десятилетия научились работать совместно и разрешать возникающие противоречия вполне по-взрослому".

Таким образом, линия, разделяющая сферы ответственности правления и наблюдательного совета в германских корпорациях, проведена ясно и четко: обязанности руководителей состоят в разработке и предложении корпоративной стратегии, обязанности наблюдательного совета—в ее одобрении. В США не существует столь четкого и ясного представления о том, как и когда совет директоров должен участвовать в разработке стратегических решений. Как и их немецкие коллеги, советы директоров в США утверждают решения о приобретении и отторжении активов

корпорации и активизируются в кризисных ситуациях. Когда компания переживает кризис, они действуют чрезвычайно активно. Есть, тем не менее, и существенные различия в степени участия советов в стратегическом планировании. Традиционно в большинстве советов в США участие директоров сводится к постановке "острых вопросов" по поводу стратегических инициатив менеджмента. Если значительное количество подобных вопросов остается без удовлетворительного ответа, то менеджеры, как обычно полагают, вынуждены корректировать свои предложения. Само предложение открыто не оценивается, и его формального одобрения не требуется. На протяжении последнего десятилетия, тем не менее, многие советы ищут способы более активного привлечения директоров к подобной деятельности. Ряд компаний принял на вооружение практику ежегодных одно- или двухдневных "стратегических уединений", весьма разнообразных по содержанию. В ряде корпораций, таких как "Дженерал Миллз", менеджеры информируют директоров о предполагаемой стратегии компании либо заранее в письменном виде, либо на совещании - "уединении". Директора высказывают свои соображения там же или позднее, во время частных бесед с главным управляющим.

5.4. ПОДБОР И ПРОДВИЖЕНИЕ ВЫСШЕГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО СОСТАВА

Вторым важным способом, с помощью которого немецкие и американские советы директоров оказывают воздействие на долгосрочное развитие компании, является подбор и продвижение высшего руководства корпорации. И, действительно, от того, кто управляет компанией, в значительной степени зависят перспективы ее роста. В обеих странах ответственность за выбор этих лиц лежит на советах директоров.

Как мы показали выше, роль немецкого наблюдательного совета в этом деле регламентирована законом, который дает совету полномочия для заключения контракта с исполнительными директорами, членами управленческого совета директоров. В случае если наблюдательный совет сочтет, что менеджеры не справляются со своими обязанностями, крайней мерой, к которой он может прибегнуть, является расторжение этих контрактов и замена управляющих. Так как контракты можно расторгнуть только в особо серьезных случаях, и происходит это крайне редко, то ответственность за работу компании, которую несет совет, дает ему законные основания предоставить своему председателю право вмешательства в деятельность менеджмента, когда он сам и другие члены совета озабочены состоянием дел в компании.

Американские внешние директора полагают, что их самой важной обязанностью является подбор, оценка и назначение размеров вознаграждения для высшего руководства компаний, особенно для главных управляющих. В следующей главе мы более подробно опишем то, как они это делают. На данном же этапе нам важно показать, как назначение высших менеджеров может повлиять на дела корпорации. Это хорошо иллюстрируется недавними замещениями главных управляющих в ряде крупнейших американских компаний, таких как "Америкэн Экспресс", "Истман Кодак", "Дженерал Моторс" и Ай-Би-Эм.

Рассмотрим, например, случай с компанией "Истман Кодак". Когда в 1993 году совет директоров компании принял решение заменить главного управляющего фирмы, многие финансовые аналитики и журналисты, пишущие о бизнесе, полагали, что директора изберут такого главного управляющего, который займется структурной перестройкой компании, увольнением лишних служащих и сокращением издержек. Раздутые штаты и

операционные расходы виделись многим *подлинной* причиной проблем в "Кодаке", а потому снижение затрат и структурная перестройка обещали достижение быстрых и кардинальных перемен. Вместо этого совет директоров фирмы "Кодак" избрал Джорджа Фишера, бывшего главного управляющего компании "Моторола", который был известен больше как "пророк" новых технологий, чем как специалист по радикальным структурным переменам. Сделанный советом выбор отразил его представление о том, что проблемы "Кодака" носят стратегический характер и будущее компании связано с созданием новых технологий в дополнение к традиционным технологиям производства и обработки пленок.

Другой способ, которым американские советы директоров пользуются при формировании высшего управленческого состава компаний — это регулярно проводимая оценка возможностей и способностей старших менеджеров. Хотя в большинстве компаний формирование команды старших менеджеров является прерогативой главного управляющего, директора считают своей обязанностью организовать эту процедуру таким образом, чтобы в составе высшего менеджмента компании всегда были специалисты, чья квалификация и личные качества позволили бы им заменить главного управляющего. Подобного рода практика принимает весьма разнообразные формы. Идеальным же можно назвать положение, при котором совет ежегодно оценивает деятельность непосредственных подчиненных главного управляющего и обсуждает с ним уровень их способностей и возможностей.

5.5. КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА.

Первой задачей недавно приватизированной компании, работающей в условиях экономики переходного периода, является реструктурирование ее

деятельности и приведение ее в соответствие с формирующейся рыночной средой. В большинстве случаев этот процесс начинается со структурной перестройки производства для повышения его эффективности и конкурентоспособности. Обычно это влечет за собой изменения в количестве и составе рабочей силы, свертывание убыточных операций и реорганизацию операционной схемы компании. Соответственно подвергается изменениям процесс принятия решений и осуществления контроля, целью этого является достижение необходимого равновесия между основными структурами, такими как маркетинг, финансирование и производство. По самой своей природе подобные изменения находятся в сфере деятельности менеджмента и редко требуют участия совета директоров (за исключением тех случаев, когда утверждаются крупные изменения в штатном расписании).

Как правило, только что приватизированные компании нуждаются также в корректировке направлений и масштаба своего бизнеса, чтобы наиболее полно использовать имеющиеся возможности. Может быть предпринята диверсификация деятельности компании или же могут быть уменьшены масштабы производства, а инвестиции направлены на другие цели. Данные изменения должны находиться под пристальным вниманием директоров корпорации, так как их проведение способно столкнуть интересы акционеров и менеджмента. Противоречие интересов владельцев компании и ее исполнительного звена проявляется особенно сильно на монополизированных или почти монополизированных рынках, а также в тех ситуациях, когда корпорация реализует стратегию "сбора урожая" на полностью сформировавшемся или исчерпывающем себя рынке. В этих условиях у менеджеров могут возникнуть мощные стимулы инвестировать в расширение производства и/или его диверсификацию, что может привести к получению прибыли ниже среднерыночной; способность же товарных рынков и рынков капитала влиять

на менеджеров будет ослаблена.

Несмотря на то, что перестройка бизнеса в переходной экономике часто осложняется специфическими и неотложными нуждами этого периода, конечной целью компании должна быть подготовка компании к работе в условиях конкуренции, иными словами - сосредоточение ресурсов на достижении стабильного рыночного преимущества. Любая подобная переориентация компании требует решений, которые ведут к накоплению ресурсов, необходимых для роста, к развитию новых рыночных возможностей. По своей сути это решения стратегического порядка, и привлечение совета необходимо, чтобы гарантировать их соответствие целям и задачам, стоящим перед корпорацией. Участие совета в принятии подобных решений представляется особенно важным в переходных условиях, когда многие компании сталкиваются с проблемами дефицита ресурсов, нечеткого корпоративного законодательства и с неопределенной политикой управления.

Соблюдение границ, разделяющих деятельность директоров и менеджеров, не менее важно, чем сама роль независимых директоров в переходный период. Главной их обязанностью становится обеспечение единства процесса формулирования и реализации стратегии корпорации. Несмотря на то, что конечную ответственность за стратегический выбор компании несет весь совет директоров, независимые директора не могут и не должны инициировать стратегию. Они не должны подменять высших управляющих компании. Независимый директор должен быть уверен, что предлагаемая стратегия должным образом проработана и превосходит альтернативные варианты. Как видно на примере стран с развитой системой корпоративного управления, директора могут достичь этой цели, анализируя намерения менеджмента, не нарушая его прерогатив.

В переходный период, когда корпорация обладает скудными ресурсами и

чрезвычайно заинтересована в их эффективном использовании, такие решения столь же опасны, сколь и соблазнительны. Свидетельством того, что избранная стратегия действительно продуманна и основательна, может стать тщательная оценка всех альтернативных возможностей. Анализ всех имеющихся возможностей заменяется расплывчатыми фразами вроде "нашей целью является достижение роста и прибыльности на всех рынках, где мы действуем".

Удостоверившись, что у корпорации есть стратегия, мы можем задать следующий вопрос: *является ли избранная стратегия в каком-либо отношении, уникальной?* Важнейшим качеством эффективной стратегии является ее уникальность, ее способность поразить использованием неожиданных возможностей. Стратегия обязана наглядно представить, в чем данная компания отлична от ее конкурентов - в изобретении, конструировании, производстве, продаже, доставке или обслуживании своей продукции. Где-то в этой цепи последовательных шагов - от изобретения продукта до сервисного обслуживания (цепи ценностей) — компания обязана найти что-то свое, что станет основой ее конкурентоспособности. Стратегии, основанные на имитации того, что делают сильные конкуренты, могут улучшить производственные показатели компании, но редко ведут к обретению существенного рыночного преимущества. (Фактически компания, которая из последних сил стремится угнаться за конкурентами, только вкладывает в руки последних дополнительные преимущества.) Поиски уникальности означают нахождение возможностей там, где их не увидели конкуренты. Вопрос: *Исчерпывает ли стратегия возможности, предоставляемые рынком?* — является противовесом желанию искать те же возможности, что и любая другая компания - и сделать ставку на них.

Сфера поиска новых возможностей связана и с тем, что может компания, и

с тем, что она хочет делать. На характер выбора, совершаемого корпорацией, определяющее влияние оказывают корпоративные ценности — идеи и устремления старших менеджеров компании и характер корпоративной культуры. Многие истории успешного развития корпоративного бизнеса начинались с устремлений, которые своей масштабностью значительно превосходили существовавшие наличные ресурсы и возможности корпорации. Но ни одна из них не добивалась успеха, если ее цели не соответствовали ее возможностям. Поэтому директор должен задаться следующим вопросом: *Как соотносится стратегия корпорации с ее ресурсами и возможностями?* В основе процесса компетентной оценки корпоративной стратегии лежит оценка сильных и слабых сторон корпорации в контексте тех возможностей и опасностей, которые предоставляет рынок. Возможности, которые не подкреплены компетентностью, не приносят плодов, поэтому их определение должно сопровождаться анализом способностей и ресурсов, необходимых для реализации этих возможностей. То, что на определенном рынке можно получить прибыль, не предполагает автоматически, что компания, не имеющая достаточных сведений и навыков работы, сможет это сделать. Способность изготовить дешевый продукт еще не предполагает возникновения рыночного преимущества: дешевые продукты, которые никто не покупает, столь же убыточны, как и дорогие. Вполне естественной для менеджеров является склонность переоценивать сильные стороны своей компании в отношении к возможностям, которые они хотели бы реализовать. Другой стороной этого является недооценка слабых сторон своей компании. Совет не должен допускать этих тенденций.

Проблема возможностей, которыми располагает корпорация, заставляет нас поставить следующий вопрос: *Оправдан ли экономически избранный корпорацией уровень риска?* По самой своей природе стратегический выбор

предполагает вложение существенных ресурсов и значительный риск с перспективой предположительно отдаленных доходов. Уровень риска, сопряженного со сделанным компанией выбором, трудно определить наверняка, но он должен соотноситься с объемом ресурсов компании, а также с возможностями ее менеджмента и служащих. Обратной стороной вопроса рискованности стратегии является следующий: *Содержит ли стратегия стимулы для работы корпорации?* - вопрос, который обычно оставляют без внимания. Ни одна из компаний не смогла достичь успехов, реализуя стратегии, которые расходились с интересами среднего звена ее менеджмента и ее служащих. Приверженность стратегии есть ключ к ее эффективной реализации, и характер стратегического выбора, сделанного корпорацией, должен учитывать степень привлекательности той или иной стратегии для служащих компании.

И наконец, очевидный вопрос: *Видим ли мы на ранней стадии реализации стратегии первые признаки ее эффективности?* Стратегия есть долгосрочная программа, которая должна постоянно подвергаться оценке и контролю. Неспособность стратегии принести ожидаемые результаты в течение определенного периода времени отнюдь не всегда говорит об ошибках в стратегическом планировании: это может быть результатом краткосрочных негативных процессов, происходящих на рынке, или следствием событий, полностью просчитанных в рамках рисков. С другой стороны, отсутствие результатов может быть следствием не замеченных вовремя дефектов стратегии. Опираясь на интерпретацию краткосрочных результатов реализации стратегии, руководство компании может счесть необходимым пересмотр положений, лежащих в основе стратегии. Взятые в совокупности, все эти вопросы означают одно: независимо от того, насколько привлекательными могут быть открывающиеся перед компанией возможно-

сти, нельзя вкладывать в их реализацию средства, полагаясь только на фактор ожидаемой прибыли. Стратегия не является свободным от оценочного подхода выбором рыночных возможностей: в процессе разработки и реализации стратегии в равной степени учитываются и корпоративные ценности, и задачи корпорации, и ее возможности. В этом смысле процедура выбора корпоративной стратегии должна учитывать интересы и ожидания многочисленных "соучастников" деятельности компании, и этот компонент стратегического выбора играет особую роль в условиях экономики переходного периода. Проблема состоит совсем не в том, исполняет или нет компания свои социальные обязательства; проблема в том, каковы эти обязательства. В этом смысле проблема должна быть рассмотрена не только в контексте существующего законодательства и определенных законом обязанностей корпорации. Данная проблема должна быть рассмотрена и в контексте перспективы самого бизнеса: в условиях экономики переходного периода учет различающихся интересов акционеров компании и ее "соучастников" может означать различие между определенной широтой, возможностей для осуществления стратегического выбора и появлением ограничений, которые закроют эту возможность.

Термины и понятия: корпоративная стратегия, план победы над врагом, конкурент, бизнес, цель компании, знания и опыт, управленческий опыт, диверсификация, акция, инвестор.

Контрольные вопросы:

1. Какова стратегия глобального размещения источников снабжения и производства?
2. Раскройте стратегию предприятий в условиях экономики переходного

периода?

3. Раскройте роль таможенных служб?
4. Что в себя включает Корпоративный стратегический план?
5. Роль диверсификации в бизнесе?
6. Охарактеризуйте простые акции и привилегированные акции?
7. Чем отличается Инвестор от владельца?
8. Чем определяются цели, задачи и стратегия компании?

Использованная литература:

1. “Управление персоналом” Гари Десслер, М. 2003
2. Егерев И.А. “Стоимость бизнеса искусство управления”, М-2003г.
3. Круглова Н.Ю. “Основы бизнеса ” М-2003г
4. Управленческие решения. М., 2003 г.
5. Корпоративное управление. Пер. с англ.- М., “Джон Уайли и Сандз”, 2000г.
под редакцией М. Хесселя.
6. Питер, Э. Лэнд “Менеджмент: искусство управлять” М.2002 г.
7. Баркан Д., Ходрядченко В.Б. “Поймем наш бизнес: как сегментировать рынок и изучить потребителя. ” Л: Аквилон, 2004г

ГЛАВА 6

СТРАТЕГИЯ ПОИСКА НАДЕЖНОГО ИНОСТРАННОГО ПАРТНЕРА

6.1. КЛАССИФИКАЦИЯ ИНОСТРАННЫХ ПАРТНЕРОВ.

Термин "фирма", или внешнеторговый партнер, применяется здесь для условного обозначения контрагента (партнера), преследующего коммерческие цели. Под фирмой понимается предприятие, осуществляющее хозяйственную деятельность в области промышленности, торговли, строительства, транспорта с целью извлечения прибыли. Каждая фирма присваивает себе наименование, под которым она регистрируется в реестре своей страны. Наименование обозначается на бланках, счетах, чеках и вывесках, товарном знаке. Оно обязательно содержит указание на характер объединения, правовое положение фирмы. Выступающие на мировом рынке фирмы различаются по видам хозяйственной деятельности и характеру совершаемых операций, правовому положению, характеру собственности, по принадлежности капитала и контролю, по сферам деятельности.

По видам деятельности - это промышленные, торговые, транспортные, страховые, транспортно-экспедиторские, инжиниринговые, туристические, арендные, рекламные и др.

Правовое положение фирм в зарубежных странах весьма различно и определяется торговым и гражданским правом каждой страны. Фирмы делятся на единоличные предприятия и объединения предпринимателей. Наиболее распространены общества с ограниченной ответственностью, акционерные общества, коммандитные товарищества, полные товарищества.

По характеру собственности фирмы делятся на частные, государственные и кооперативные. Частные могут существовать либо в виде самостоятельных, независимых компаний, либо в составе монополистических объединений, к

которым относятся картели, синдикаты, пулы, тресты, концерны, промышленные холдинги, финансовые группы.

По принадлежности капитала и контролю фирмы могут быть национальными, иностранными или смешанными.

Более половины торгового обмена осуществляется при содействии независимых от производителей и потребителей товаров торговых фирм, лиц и организаций. По сферам деятельности гражданское и торговое право разделяет их на:

- посредников, которые отыскивают и сводят заинтересованных продавцов и покупателей, но сами участия в сделках не принимают;

- поверенных, подписывающих контракты по поручению и от имени продавцов или покупателей;

- комиссионеров, которые также по поручению продавцов и покупателей (комитентов) подписывают контракты от своего имени, но исполняют их за счет комитентов.

Помимо названных действует огромное число торговых сбытовых фирм, которые занимаются перепродажей товаров с целью получения прибыли.

Привлечение посредников имеет целью повышение экономичности торговых операций. Виды вознаграждения за посредническую деятельность: разница цен закупки и продажи, начисление процентов с экспортных цен, твердая, заранее согласованная сумма, оплата расходов плюс прибыль.

6.2. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР ПАРТНЕРА.

Нестабильность мировой конъюнктуры заставляет подходить к выбору партнера с особой тщательностью. Необходимо учитывать торгово-политические отношения со страной, а также правовые нормы и правила, действующие в стране потенциального партнера, которые могут оказать

влияние на сотрудничество. Следует отдавать предпочтение странам, не допускающим дискриминации, но отношению к Узбекистану.

Прежде всего, на выбор партнера влияет характер и предмет внешнеэкономической сделки: экспортная, импортная, компенсационная и т.д.

Обязательным условием при подготовке внешнеэкономической сделки является подробное изучение деятельности потенциального партнера. Выбирая партнера, очень важно удостовериться в его надежности, честности во всех отношениях.

Существует достаточно большое количество показателей, характеризующих различные аспекты деятельности фирм - потенциальных партнеров, которые можно сгруппировать следующим образом:

- финансовая политика;
- технологические возможности;
- научно-технический потенциал;
- организация управления.

Информация о финансовом положении включает данные о средствах, которыми располагает фирма; об источниках финансирования; о размере акционерного и основного капитала, степени платеже- и кредитоспособности, объеме продаж, размере прибылей и убытков, уровне рентабельности и т.д.

Технологические возможности характеризуются техническим уровнем продукции фирм, технологической базой, производственными мощностями, в том числе объемом выпускаемой продукции, количеством единиц оборудования, размером производственных площадей, числом рабочих и служащих.

Научно-технический потенциал оценивается по сведениям об организации научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, расходах на них, по степени обновления продукции.

Информация об организации управления фирмой состоит из сведений о правовом положении фирмы по капиталу и контролю за ним, виде объединения, в которое входит фирма, структуре аппарата управления и т.д.

Важным фактором при выборе фирмы является ее деловой имидж, который характеризуется тщательностью и добросовестностью при исполнении сделок, стремлением учитывать исполнения и предложения контракта, склонность к компромиссу.

Полученная из различных источников информация о потенциальном партнере систематизируется и оформляется в виде досье (информационной карты, справки) и заносится в базу данных ЭВМ или соответствующий раздел картотеки. Досье содержит сведения о наименовании фирмы (на иностранном и государственном языках), стране регистрации, адресе, номере телекса или телефона и краткую характеристику фирмы по следующим направлениям:

- величина акционерного капитала, активы, обороты, продажи, число занятых (мелкая, средняя, крупная);
- вид хозяйственной деятельности (промышленная, торговая, транспортно-экспедиторская, инжиниринговая и др.);
- характер собственности (частная, государственная, кооперативная);
- правовое положение (акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью, полное и коммандитное товарищество, единоличная фирма);
- капитал и контроль (национальная, иностранная, смешанная);
- история образования и особенности развития (год создания, основные слияния, поглощения, изменения наименования);

- тип монополистического объединения, в которое входит фирма и ее положение в нем (материнская компания, филиал, дочерняя, ассоциированная компания);

- номенклатура выпускаемой или реализуемой продукции (основные товары или группа товаров, направления специализации, номенклатура экспорта и импорта, место по важнейшим товарам на мировом рынке, удельный вес основных товаров в национальном (мировом) производстве (торговле); доля в экспорте и импорте страны;

- значение и характер заграничной деятельности (число заграничных дочерних компаний, их местоположение); значение (доля) экспорта из страны производства и деятельности фирмы (в целом и по важнейшим товарам);

- производственная и материально-техническая база (число и местоположение производственных предприятий и их мощность, число сбытовых предприятий, складов и станций технического обслуживания, их местоположение);

- важнейшие контрагенты по основным видам выпускаемой или реализуемой продукции;

- производственно-технические и прочие хозяйственные связи с другими фирмами (наименования и формы связей);

- структура главного аппарата управления (численный состав правления и фамилия главного администратора, названия производственных отделений, закрепленная за ними номенклатура продукции);

- основные финансовые показатели деятельности фирмы (за ряд лет или последний год); Акционерный или паевой капитал.

Активы (основной и оборотный капитал); Обороты по продажам, чистая прибыль, число занятых, капиталовложения.

Сбор информации и занесение ее в досье должны вестись постоянно и тщательно. В этом залог коммерческого успеха на внешнем рынке.

При изучении потребителей интересующей продукции надо исходить прежде всего из особенностей и назначения продукции производственного или потребительского спроса.

Покупателями продукции производственного назначения могут быть промышленные фирмы и их дочерние компании, закупающие сырье, материалы, комплектующие изделия, торгово-посреднические фирмы.

Выбирая партнера среди фирм - покупателей товаров производственного назначения, помимо общих сведений необходимо знать положение фирмы - покупателя на рынке, ее долю в общем потреблении конкретного товара, стабильность предъявляемого ею спроса, основных поставщиков потребляемой фирмой продукции, методы осуществления коммерческих операций, требования, предъявляемые к технико-экономическим показателям закупаемой продукции, техническому обслуживанию и т.д.

Покупателями продукции потребительского назначения выступают прежде всего торгово-посреднические фирмы: оптовые и розничные, дилерские, торгово-посылочные, конечные розничные потребители.

Изучая такие фирмы, важно выяснить, какими методами они осуществляют розничную торговлю, на каких условиях предоставляют покупателям различные льготы, оценить номенклатуру предлагаемой фирмой продукции, ее новизну, конкурентоспособность, степень обновляемости, характер и содержание рекламных кампаний, методов стимулирования сбыта и т.д.

6.3. ИСТОЧНИКИ ИЗУЧЕНИЯ ВНЕШНЕГО ПАРТНЕРА.

Техника изучения фирмы включает:

1. предварительный сбор данных о фирме
2. текущие наблюдения за деятельностью фирмы и фирмами, с которыми она заключила контракты
3. выявление и изучение новой информации
4. наблюдение за деятельностью фирм-конкурентов

Информация о фирме разделяется на:

1. общая характеристика фирмы - род деятельности, объемы производства, роль на рынке

2. специальные аспекты, имеющие непосредственное отношение к заключению контрактов: кредитоспособность, финансовое положение, загрузка контрактами и заказами, заинтересованность в получении заказов конкурирующих с нами фирм, характеристика представителей фирмы, с которыми предлагается сотрудничать.

На фирму заполняется карта фирмы:

- наименование
- страна, адрес регистрации, год создания
- № телефона, факса
- величина УК, активы, орг -техническая характеристика
- производственные мощности, оборот, число занятых
- вид деятельности, номенклатура товара
- данные о финансовом положении, связи с банками
- конкуренты
- владельцы и руководители

источники информации о фирме

- фирменные публикации. Отчеты о деятельности фирмы, годовой отчет, балансы

- информация, запрошенная за определенную плату у консульств и посольств

- кредитно-справочное бюро
- справочники по фирмам
- журналы, газеты, интернет
- торгово-промышленные палаты
- спец организации по сбору информации

Основной хозяйственной единицей в экономике любого государства является предприятие, которое выступает в самых различных организационно-правовых формах: единоличные хозяйства, полное товарищество, коммандитное товарищество, общества с ограниченной ответственностью, акционерные общества и другие. Общим для них является то, что в соответствии с национальным законодательством своих стран они обязаны подавать в государственные органы определенный законом набор информации о своей хозяйственной деятельности. И несут за ее точность материальную и административную ответственность. Все остальные экономические показатели, как правило, скрываются фирмами под флагом коммерческой тайны, доступ к которой возможен лишь оперативным путем.

Отличительной чертой различных организационно-правовых форм иностранных объединений является то, что подача экономической информации о себе в органы власти осуществляется дозировано. Не подлежит обязательной публикации отчетность индивидуальных хозяйств, коммандитных товариществ. Если такая публикация и проходит в открытой печати, то чаще всего в целях саморекламы. Довольно обширная открытая экономическая информация дается акционерными обществами, которые занимают наибольший удельный вес в экономике многих промышленно развитых государств.

Сами по себе сведения об иностранной фирме - потенциальном партнере можно получить из нескольких открытых источников. Главными из них являются фирменные справочники, публикации, годовые отчеты, проспекты, рекламные материалы, каталоги. Использование указанных материалов в комплексе дает достаточно полное представление об интересующей фирме. Среди перечисленных источников фирменные справочники занимают особое место. Сообщаемая ими информация собирается справочно-информационными агентствами из собственных отчетов и публикаций самих фирм, материалов торгово-промышленных палат, а также различных публикаций многочисленных союзов и ассоциации промышленников и торговцев.

Для бизнесменов при поиске выгодных партнерских связей с иностранными фирмами целесообразно использовать определенную последовательность в работе с разными видами справочников. В первую очередь следует знакомиться с адресными справочниками. Это позволяет сразу же обнаружить наличие той или иной фирмы, краткое и полное наименование, ее установочные данные (адрес, телефон, факс).

При изучении фирм-партнеров используют несколько источников информации.

1. Личная информация. Она может быть получена:

- напрямую от представителей интересующей фирмы в процессе деловых контактов и переговоров;
- косвенно - от представителей деловых кругов, органов власти, средств массовой информации, имевших дело с интересующей вас фирмой.

2. Информация, публикуемая самими фирмами.

Большой объем информации публикуют сами фирмы в своих отчетах, проспектах, информационно-рекламных материалах, каталогах,

предоставляемых бесплатно заинтересованным фирмам и организациям.

Наиболее полная информация содержится в годовых отчетах о деятельности фирм. Они составляются к ежегодному собранию акционеров и утверждаются Советом директоров. В годовых отчетах дается характеристика деятельности фирмы за истекший финансовый год, приводятся данные о хозяйственной деятельности ее производственных отделений и анализ динамики производственных и финансовых показателей за последние 5-10 лет.

В отчетах могут публиковаться сведения об организационной структуре фирмы, в которых, наряду с полным составом руководящих органов (Правление и Совет директоров) и перечнем функциональных служб, названы все производственные отделения с номенклатурой выпускаемой ими продукции. Крупные фирмы публикуют в своих годовых отчетах итоги заграничной деятельности, осуществляемой через филиалы и дочерние компании. Проспекты фирмы содержат краткую информацию об истории ее развития, общую характеристику деятельности фирмы с указанием места и доли на рынке, а также основные показатели финансовой и производственной деятельности за последние годы. Фирменные каталоги выпускаются производителями стандартного оборудования, автомобилей, товаров широкого потребления и т.д. В них содержится информация о различных видах выпускаемой продукции с указанием технических характеристик.

3. Периодическая печать, публикующая специализированную информацию о фирмах.

Многие газеты и журналы публикуют довольно обширную информацию о текущей деятельности фирм. Наиболее полный и достоверный материал содержится в периодических изданиях, принадлежащих крупным фирмам.

4. Справочники по фирмам. Информацию о фирмах можно получить из

справочников, издаваемых ежегодно информационно-справочными агентствами и специализированными издательствами. Сведения, помещаемые в справочниках, черпаются из отчетов и публикаций фирм, материалов торгово-промышленных палат, союзов предпринимателей, различных ассоциаций и содержат информацию открытого характера.

Из справочников можно получить достаточно полную информацию о фирме: наименование, адресные данные, год основания и краткую историю создания, направления деятельности, основные выпускаемые товары или виды услуг, сведения о производственной базе, банках, через которые данная фирма проводит свои операции, дочерних и ассоциированных компаниях, о составе руководящих органов, персональных связях руководителей компании, числе занятых, связях с другими фирмами через участие в капитале и т. д.

В зависимости от назначения и характера публикуемой в них информации справочники можно разделить на следующие виды: адресные, товарофирменные, общефирменные, по акционерным компаниям, отраслевые, по финансовым связям, директорские, биографические. Справочники делятся на национальные, охватывающие фирмы одной страны, и международные, содержащие сведения о фирмах многих стран.

Адресные справочники охватывают наибольшее количество фирм и содержат следующие сведения: название фирмы, почтовый и телеграфный адреса, телекс и телефон. Адресные справочники зачастую используются не только для уточнения полного наименования фирмы и адресных данных, но и для получения о ней самой первой информации. Некоторые адресные справочники содержат дополнительную информацию, позволяющую определить отрасль, в которой действует фирма, и основные товары, ею выпускаемые.

Товарофирменные справочники построены по принципу "товар-фирма": наименования товаров и товарных групп расположены по алфавиту. Рядом с наименованием каждого товара в алфавитном порядке перечисляются фирмы, занимающиеся его производством или сбытом.

Большая часть товарофирменных справочников охватывает фирмы одной страны. Общефирменные справочники содержат сведения о фирмах вне зависимости от их правовой формы и отраслевой принадлежности. Эти справочники приводят данные о характере деятельности фирмы, номенклатуре выпускаемой продукции, величине уставного капитала, размерах годового оборота, числе занятых, владельцах и т.д. Такие справочники содержат товарные и отраслевые списки, позволяющие определить фирмы, занимающиеся производством или торговлей данным товаром.

Особое место по значимости среди общефирменных справочников занимают справочники серии "Yellow Pages", которых только в США насчитывается несколько тысяч, а также общегородские справочники, издающиеся во всех крупных городах.

Справочники по акционерным компаниям предоставляют информацию о фирмах, акции которых котируются на фондовых биржах страны, где издается данный справочник. Такие справочники, кроме общих данных о фирме, публикуют краткую историю ее создания, характеристику деятельности. Они содержат информацию о промышленных фирмах США и других стран, акции которых котируются на американских фондовых биржах. По каждой из фирм, расположенных в справочниках в алфавитном порядке, приводится подробная информация: история создания, слияния и поглощения, производственная деятельность и производственные мощности, имена и должности руководящих лиц, состав Совета директоров, количество

акционеров, число занятых и др. Значительную ценность представляет финансовая отчетность фирм: баланс, счет прибылей и убытков, счет поступления и расходования средств.

Отраслевые справочники дают возможность получить информацию о фирмах одной или нескольких смежных отраслей экономики. По географическому охвату они бывают национальными, региональными и международными. То, что большая часть отраслевых справочников является международными или региональными, повышает их практическую значимость, поскольку имеется возможность получить сведения о ведущих фирмах одной отрасли целого региона или всего мира.

Национальные справочники представляют предприятия одной страны, входящие в число ведущих мировых производителей и экспортеров. Весьма значительна группа отраслевых справочников, содержащих наряду с самой общей информацией о фирмах сведения о производственных мощностях, количестве занятых, объеме продаж и экспорте.

Директорские справочники служат для выявления финансовых связей между фирмами на основе участия одного лица или группы лиц в руководящих органах других фирм, установления персональных связей их руководителей. Эти справочники издаются отдельно или включаются в виде приложений в другие справочники. Как правило, директорские справочники в алфавитном порядке публикуют перечни руководителей и владельцев фирм с указанием занимаемых ими должностей в руководящих органах различных фирм, банков, ассоциаций или союзов предпринимателей. Справочники по финансовым связям дают представление о взаимоотношениях между фирмами через участие в акционерном капитале. С их помощью можно определить фирмы, входящие в ту или иную финансовую группу, которой принадлежит (полностью или частично) акционерный капитал данной

фирмы.

Биографические справочники информируют о ведущих политических, общественных деятелях, представителях делового мира. Имеются также биографические справочники, содержащие краткие сведения о лицах, занимающих руководящие посты.

5. Информация о фирмах, предоставляемая специализированными банками данных.

Во многих странах функционируют банки (базы) данных, создаваемые с коммерческими целями консультативными издательскими, а также крупными компьютерными фирмами, специализирующимися на производстве и сбыте программного продукта. Такие фирмы могут обслуживать несколько банков данных, отвечая за достоверность, своевременное и активное обновление содержащейся в них информации.

База данных представляет собой хранилище информации, которая записывается, индексируется и хранится в памяти компьютера. База данных функционирует как компьютерный справочник.

Сегодня для любого пользователя ПК базы данных становятся важнейшим подспорьем, позволяющим обрабатывать десятки тысяч сообщений по интересующему вопросу из сотен разных источников. Пользователь может получать информацию из баз данных путем передачи ее по модему, а также на компакт-дисках, по факсу, путем участия в информационных конференциях и форумах.

Все большей популярностью пользуются базы данных, размещаемые в INTERNET.

6. Информация о фирмах, предоставляемая специализированными организациями.

Наиболее дорогостоящей и конфиденциальной является информация о

фирмах, предоставляемая специализированными информационными агентствами, кредитно-справочными бюро (кредит-бюро). Данные, которыми располагают кредит-бюро, не подлежат публикации или разглашению, и являются, как правило, наиболее полными и достоверными. Крупные кредит-бюро через широкую сеть своих филиалов и дочерних компаний осуществляют сбор и обработку информации и предоставляют широкий спектр информационных услуг на компьютерной основе. Информация кредит-бюро о фирмах оформляется в виде справок, периодических бюллетеней, подборок и т.д. Большое распространение получили аналитические информационные обзоры отдельных товарных рынков, которые содержат данные о компаниях-производителях, экспортерах и импортерах данного товара.

В справках, выдаваемых кредит-бюро, содержатся неопубликованные сведения о финансовом состоянии фирм, оборотах, акционерном капитале. Общее количество данных зависит от размера фирмы, ее положения и известности на рынке.

7. Информация о фирмах, предоставляемая международными организациями системы ООН.

Информацию о фирмах можно получить в международных экономических организациях системы ООН из досье, формируемых ими на базе компьютерной техники. Выход на информационные службы ООН осуществляется путем использования имеющихся информационных сетей, объединяющих банки данных различных организаций.

Фирменное досье, часто именуемое ростером, как правило, создается экономическими организациями ООН, такими как ЮНИДО, выполняющими проект промышленного развития и технической помощи развивающимся странам. *Ростер представляет собой постоянно обновляемый банк данных о фирмах и организациях, досье которых формируется на базе анкет-*

вопросников, которые секретариат ЮНИДО направляет фирмам в период, предшествующий их регистрации в качестве контрагентов. Анкета изучается специалистами фирмы, заполняется и представляется обратно за подписью юридически ответственного лица.

Досье на фирму, кроме базовых сведений (адрес, телефоны, имена ответственных служащих, названия банков), содержит все основные данные о фирме: юридический статус, финансовое положение, направления деятельности, число занятых и др. Важной характеристикой хозяйственной деятельности фирмы является информация о наличии у нее дочерних компаний и филиалов в стране и за рубежом, зависимости от каких-либо других фирм в финансовом отношении, а также о членстве в международных специализированных ассоциациях или организациях. В досье включены также сведения о профессиональном уровне персонала фирмы, работающего как в материнской компании, так и в филиалах и дочерних компаниях, а также информация об основной специализации фирмы.

Для аналитической работы по иностранным фирмам весьма важно умение пользоваться справочниками по финансовым связям. Они позволяют установить определенные связи и взаимозависимости через участие в акционерном капитале. С их помощью можно определить систему участия той или иной фирмы в определенных объединениях капиталов, какой частью акций владеет та или иная материнская компания. При вступлении в деловой контакт следует детально определить положение фирмы - потенциального контрагента в той или иной схеме взаимоотношений между материнскими компаниями и их филиалами. Здесь сразу же решается вопрос - имеет право фирма-контрагент подписывать без ведома материнской компании какие-либо договорные документы. В случае отсутствия у дочерней фирмы генеральной доверенности материнской компании на право подписания

контрактов установление с ней договорных отношений следует делать осторожно. Иначе это может нанести партнеру материальный и моральный ущерб в связи с высокой долей вероятности прекращения поставок в одностороннем порядке.

Более обширную картину деятельности фирмы можно подучить из публикуемых годовых отчетов, балансов и прочих публикаций, которые осуществляют сами фирмы. Следует иметь в виду, что такие публикации, как уже подчеркивалось выше, осуществляют регулярно только компании, действующие в форме акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью.

Годовые отчеты предназначены для подведения итогов производственной, сбытовой и финансовой деятельности компании, отчета перед акционерами, которые получают из совокупных доходов фирмы дивиденды, а также в рекламных целях. Следует только сделать несколько оговорок: годовые отчеты содержат хотя и обширную хозяйственную информацию, но далеко не полную. Многие показатели экономической деятельности фирмы скрываются под флагом коммерческой тайны; упор в годовых отчетах делается на наиболее результативные показатели, не выпячивая недостатков и проблем фирмы; сами по себе отчеты являются документами ограниченного пользования (только для акционеров). Все это требует от аналитика использовать дополнительные источники, а возможно и установления доверительных отношений с персоналом данной фирмы в целях получения конфиденциальной информации.

Годовые отчеты при этом все же дают полную картину деятельности фирмы за определенный период времени, подучить в систематизированном виде сведения о капиталовложениях, планах и перспективах модернизации производства, о научно-техническом потенциале, о загрузке

производственных мощностей, а некоторых случаях о портфеле заказов фирмы.

Ценными сведениями годовых отчетов являются приводимые так обзоры по рынкам, потребителями и их запросам, о новых тенденциях в развитии производства и сбыта. Важными разделами годовых отчетов являются финансовые разделы, к которым относятся: баланс фирмы, счет прибылей и убытков, счет поступления и расходования средств.

Весьма ценным источником хозяйственной информации являются каталоги по номенклатуре выпускаемой и реализуемой продукции. Правда эта информация в большей степени носит технологический характер, однако дает хорошую возможность получить сведения о производимых фирмой изделиях и их технических характеристиках. Последнее необходимо при экспертной оценке технологического уровня товаров и услуг фирмы и даже при технико-экономических сопоставлениях.

Если брать для анализа прочие фирменные публикации, то главными их недостатками являются нерегулярность издания, неполнота сведений и то, что они издаются чаще всего в рекламных целях к моментам выпуска акций, юбилеев фирмы и т. п. В оценках потенциальных партнеров могут быть использованы статистические публикации отдельных стран и международных организаций по экономике в целом и отдельным отраслям. В таких изданиях обычно даются обзоры рынков отдельных видов товаров производственного и потребительского назначения, приводится статистика фирм и предприятий, действующих в указанных отраслях, их капиталы, годовые объемы продаж, активы. Все это дает хорошую ориентацию предпринимателю при выборе тех или иных партнеров по бизнесу.

Справочно-информационные агентства (кредит-бюро) имеются практически во всех промышленно развитых и развивающихся странах мира.

И они предоставляют необходимую информацию даже об относительно небольших фирмах. Для предпринимателя это весьма удобно, поскольку малые фирмы зачастую не публикуют о себе сведений. Ценность экономической информации, получаемой в кредит-бюро, состоит в том, что последние аккумулируют ее из довольно широкого круга источников: реестры национальных государственных органов, банки, сами фирмы, доверительные связи. Кредит-бюро используют сеть оплачиваемых агентов среди служащих изучаемых фирм, в банковской среде, в государственных организациях. Поэтому очень часто такая информация носит конфиденциальный характер и это оговаривается с клиентом-потребителем таких сведений.

Многие справочно-информационные агентства связаны между собой договорными отношениями, поддерживают между собой деловые отношения. Наиболее мощной справочно-информационной системой обладает американская компания «DUN & BRADSTREET Ltd», которая фактически связана деловыми отношениями со всеми информационными фирмами мира. Кредит-бюро «Дан энд Брэдстрит» ежегодно составляет и предоставляет миллионы справок с широким кругом сведений о запрашиваемых фирмах. Такая справка имеет стандартный вид и содержит следующие сведения:

- полное и краткое название фирмы, ее почтовый и телеграфный адрес, телефон и факс;
- род занятий фирмы (промышленная, торговая, туристическая...);
- год создания;
- величина капитал и его состав;
- оценка платежеспособности, финансового положения;
- общие сведения о руководстве фирмы (персональные данные);
- объемы продаж;

- наименование банков, с которыми фирма поддерживает корреспондентские отношения;

- сведения о дочерних и ассоциированных компаниях.

Вместе с тем узбекскому предпринимателю следует иметь в виду обратную сторону контактов с западными информационными агентствами. Суть ее состоит в том, что предоставление справки об интересующей фирме довольно часто сопровождается оказанием аналогичной услуги фирме-объекту интереса, что в условиях ведения постоянного промышленного шпионажа вполне объяснимо.

Изучив основные источники получения экономической информации об иностранных фирмах - потенциальных партнерах, оценив ее значимость и достоверность, узбекский предприниматель может перейти к следующему этапу изучения своего будущего контрагента. Здесь предстоит оценить первичные сведения о фирме: ее название, организационно-правовое положение, адрес и каналы связи. Вся работа на этом этапе строится на плановой основе, предполагает определенную последовательность действий.

Во-первых, изучение исходных данных (название фирмы) дает основание сделать вывод о национальной принадлежности фирмы, беря во внимание такие отличительные элементы, как язык обозначения, возможные указания на страну или регион, а также присутствие специфических сокращений.

В определении потенциального партнера следует разграничивать понятия компания и фирма. Доминирующая система в организации предпринимательских структур сложилась на принципах англо-саксонского права. Оно четко проводит различия между компанией и фирмой. К фирмам относят все разновидности товариществ (полные, коммандитные, товарищества с ограниченной ответственностью, венчурные предприятия и т. д.). Компания же имеет статус независимого от совладельцев, искусственно

созданного юридического лица, обладающего правами собственности, заключения контрактов, истца и ответчика. Компания подлежит обязательной регистрации. В названиях некоторых фирм и компаний присутствуют слова, указывающие на их международный статус или термины, свидетельствующие о виде ее деятельности.

Предпринимателю необходимо для детального анализа потенциального партнера знать адреса и каналы связи компании. Адресные и коммуникационные сведения указывают не только на национальную принадлежность компании или фирмы, но и содержат данные о расположении ее головного офиса, а также о средствах связи. Для ориентации в адресных и коммуникационных данных зарубежных фирм и компаний предпринимателю, аналитику необходимо иметь хотя бы общее представление о системах почтовой, телефонной и телеграфной связи в той или иной стране.

Таким образом, изучение иностранных фирм - потенциальных партнеров на первом этапе, без вступления с ними в прямой контакт, позволяет установить общие сведения о фирме, ее реквизитах, адресе и организационно-правовой форме ее функционирования. При этом хотелось бы обратить внимание читателей на то, что на этом этапе можно установить некоторые несоответствия. В деловой практике иностранных фирм встречаются факты создания фиктивных филиалов и фирм с целью проведения сомнительных коммерческих операций. Часто создаются фирмы под названием авторитетных корпораций; телефоны отдельных обществ не обнаруживаются в телефонных справочниках; использование подставных телефонов и даже банковских счетов. Задача для предпринимателя - проявлять достаточную осторожность и подвергать всю полученную информацию перепроверке.

На этом (бесконтактном) этапе изучения иностранного партнера

предприниматель может достигнуть ограниченных результатов: установить лишь самые общие данные о потенциальном контрагенте сделать вывод о целесообразности дальнейшего делового контакта.

Обычно анализ начинается с изучения объемов продаж, взятых в динамике, причем, чем больший период охватывается при этом, тем более объективная характеристика складывается в конечном итоге. Однако здесь следует иметь в виду, что даже положительная динамика еще не говорит об успехах сбытовой политики фирмы. В обязательном порядке следует иметь данные о тенденциях ценообразования на рынке изучаемой продукции. Рост (снижение) объемов продаж изучаемой фирмы может быть обусловлен простым изменением цен. Поэтому очень часто в годовых отчетах перед акционерами руководство фирмы рисует радужные картины роста сбыта. Однако эти успехи есть результат не успешной работы корпорации и ее маркетинговых подразделений, а всего лишь благоприятная рыночная конъюнктура. Более того, общий рост объема продаж часто достигается за счет одной - двух номенклатурных товарных позиций, в то время как по остальной продукции у фирмы наблюдается провал.

Важным элементом анализа является оценка результата хозяйственной деятельности данной фирмы - прибыль, ее объемы и распределение. Общий объем прибыли (балансовая прибыль), как правило, не дает точной картины доходности капитала. Поэтому здесь уместно использовать относительные показатели, которые более точно свидетельствуют об успехах или недостатках хозяйственной деятельности фирмы. Например, отношение общей или чистой прибыли к издержкам выражается в таком показателе как рентабельность, то есть доходность от капиталовложений. Если это отношение по годам снижается, значит снижается рентабельность и соответственно каждая единица прибыли получается все с большими

затратами капитала.

Сопоставление прибыли и объемов продаж также может дать точные ориентиры о конкурентоспособности товара или номенклатурной группы у фирмы.

Очень важным показателем является капитал - его объем и структура. На начальном этапе функционирования фирмы, особенно акционерного общества его капитал состоит из средств акционеров. Постепенно при положительных тенденциях развития предприятия формируется собственный капитал фирмы. В идеале он должен быть стопроцентным. Однако в реальной предпринимательской практике даже крупные корпорации используют заемный капитал, привлекаемый со стороны. Анализ документации фирмы позволяет сразу же определить величину собственного и заемного капиталов фирмы и довольно четко установить возможности самофинансирования данной фирмы. Иногда бывают случаи, когда фирма увлекается внешними заимствованиями и тогда ее финансовое положение становится неустойчивым. При внезапном предъявлении требований кредиторов, оттока акционеров для фирмы становится проблематичным ее нормальное функционирование.

С другой стороны, капитал имеет свою собственную структуру. Он делится на основной и оборотный капитал. В годовых отчетах и балансах небольших фирм легко определяется структура основного капитала: земля, здания, сооружения, машины и оборудование. Несколько сложнее решить эту задачу у крупных диверсифицированных фирм, поскольку у последних сложная система формирования имущества. Сопоставление величин основного капитала и амортизационных отчислений позволяет выявить технологическую политику фирмы. Насколько быстро она обновляет свой машинный парк и внедряет новые технологии. Несколько сложнее

анализировать показатели оборотного капитала. Очень часто в документах он дается одной строкой и его рост можно ошибочно принять за положительное явление. В оборотный капитал входит такой «коварный» показатель как оборотные средства: ликвидные средства + ценные бумаги + дебиторская задолженность + запасы. Рост оборотных средств может явиться следствием увеличения дебиторской задолженности или запасов. Это означает, что фирма отдает на реализацию свой товар, соглашаясь с отсрочкой платежей посредников (потребителей). Рост запасов может быть объяснен расчетливой политикой фирмы и можно оценивать положительно. Однако здесь есть еще один «подводный» камень - в запасы относят готовую к реализации продукцию. А если она возрастает в своих объемах, то это уже убийственный показатель неудачной производственной и торговой политики фирмы. Это означает затоваривание продукции на складах!

В годовых отчетах следует выделять группу показателей конкурентоспособности. Она выражается в двух понятиях: конкурентоспособность товара и конкурентоспособность фирмы. В первом случае речь идет не только о потребительских характеристиках товара, но в условиях жесткой конкуренции, о степени удовлетворения потребностей потенциальных покупателей. А они интересуются также и способностью продавца организовать необходимый сервис. Конкурентоспособность товара обеспечивается в значительной степени производственными, технологическими и финансовыми возможностями, условиями поставки нужного товара клиентам и в необходимое время. Обычно эти показатели определяются косвенно, через динамику роста прибыли. Однако этот показатель не является абсолютным и поэтому конкурентоспособность определяется другими путями:

- сопоставление продаж в стоимостном и количественном выражении. Если

стоимостное выражение объема продаж растет быстрее, чем количественные продажи, то это означает повышение спроса и соответственно повышение конкурентоспособности в сравнении с товарами конкурентов;

- если отношение прибыли к объему продаж увеличивается, то это свидетельствует о повышении конкурентоспособности;
- прямым показателем увеличения конкурентоспособности товара является загрузка производственных мощностей и заполненность портфеля заказов.

Нельзя не затронуть в документации фирмы и раздела о финансовом положении фирмы. Эти показатели показывают финансовую независимость фирмы от внешних источников финансирования, способность ее в установленные сроки осуществлять платежи и предоставлять кредиты.

Основными показателями финансового положения фирмы являются: во-первых, структура собственного капитала. Он увеличивается в основном за счет капитализации части собственной прибыли. Вложения части полученной прибыли в основной и оборотный капитал прямо свидетельствуют о возрастании потенциала фирмы. Иногда в отчетах фирмы можно обнаружить увлечение руководства капиталовложениями в ценные бумаги, спекуляциями на финансовом рынке и другими рисковыми вложениями средств. В таком случае следует осторожнее относиться к оценке финансовой политики корпорации.

Во-вторых, важным показателем является отношение собственного капитала к итогу баланса. Обычно, чем выше отношение, тем более стабильно финансовое положение. В деловой практике считается, что общая величина задолженности не должна превышать величину собственного капитала. Отсюда следует, что если это отношение составляет половину, можно считать, что финансирование деятельности фирмы за счет заимствованных средств осуществляется в допустимых пределах.

Оценка других финансовых показателей (коэффициент покрытия, коэффициент ликвидности оборотных средств, отношение задолженности к величине собственного капитала) позволяет приоткрыть завесу тайн финансовой политики изучаемой фирмы.

Таким образом, изучение иностранных фирм - потенциальных партнеров узбекского бизнеса необходимо и возможно. Оно требует определенных навыков, системы и познаний. Открытая финансово-экономическая документация иностранных фирм позволяет выявить как сильные, так и слабые стороны в производственных, сбытовых и финансовых программах иностранных партнеров. Такая работа позволяет определить истинное положение фирмы на рынке, ее возможные цели на узбекском рынке, решить основной вопрос - стоит ли с партнером иметь дело и в каких формах: закупка товаров, совместное производство, ведение научных исследований или иное.

Обнаружение трудностей и проблем функционирования иностранной корпорации в ходе информационно-аналитической работы маркетологов позволяет в ходе будущих переговоров достигать определенных уступок со стороны партнера.

С развитием рыночных отношений в Узбекистане появляется множество хозяйствующих субъектов-собственников, что обостряет проблему получения и обработки информации о фирмах для узбекских предпринимателей. В настоящее время первичная информация о фирмах в Узбекистане предоставляется непосредственно продавцами и покупателями на рынке, представителями интересующих предприятий и т.д. Вторичную информацию можно почерпнуть из официальной статистики, общенациональной или местной прессы и других средств массовой информации, из издаваемых в Узбекистане справочников, а также получить, прибегнув к услугам

специализированных фирм и организаций МВЭС РУз, ТПП РУз, различных ассоциаций и т.д.

Справочники об узбекских производителях товаров и услуг можно классифицировать следующим образом:

- общенациональные;
- специализированные, в том числе отраслевые и региональные.

Термины и понятия: промышленная компания, торговая фирма, транспортная фирма, рекламная, страховая, транспортно-экспедиторские, инжиниринговые, туристические, арендные, рекламные, акционерный капитал.

Контрольные вопросы:

1. Что такое акционерный капитал?
2. По каким критериям классифицируются фирмы?
3. Раскройте факторы, влияющие на выбор иностранных партнёров?
4. По каким факторам оценивается внешняя деловая среда компании?
5. Что в себя включает Техника изучения фирмы?
6. Что такое директорские справочники?
7. Перечислите наиболее эффективные средства стимулирования сбыта на целевом рынке?
8. От чего зависит выбор каналов и методов сбыта на целевом рынке?

Использованная литература:

1. А.Н.Дятлов, М.В.Плотников. Внешняя среда бизнеса. Питер. Санкт-Петербург, 2004
2. С.Э.Пивоваров, А.И.Майзель, М.З.Эпштейн, И.С.Пивоваров, Т.Г.Тумарова. Международный менеджмент. Краткий курс. Питер. Санкт-Петербург, 2002.

3. Якобуччи, Дон. Школа маркетинга Келлога. Питер. Санкт-Петербург, 2004

4.И.Кратко, Е.Пантелеева. Управление процессом интернационализации фирмы. Проблемы теории и практики управления. 2003. № 2.

ГЛАВА 7

МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ И МЕХАНИЗМЫ ИХ ОРГАНИЗАЦИИ

7.1. ОБЩИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ К ФОРМИРОВАНИЮ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ

Поиск эффективных организационных форм объединения компаний продолжается, по крайней мере, на протяжении последнего столетия. В мировой практике сложились разнообразные типы интеграции фирм, различающиеся в зависимости от целей сотрудничества, характера хозяйственных отношений между их участниками, степени самостоятельности входящих в объединение предприятий. Это стратегические альянсы, консорциумы, картели, синдикаты, пулы, ассоциации, конгломераты, тресты, концерны, промышленные холдинги, финансово-промышленные группы и т.п.

Стремление найти баланс между преимуществами централизации и децентрализации управления и ответственности при объединении компаний приводит к выбору таких организационных форм интеграции, которые занимают как бы промежуточное место между полностью централизованной корпоративной структурой и сотрудничеством в чисто рыночной среде.

Организационные формы объединения компаний, значительно различающиеся по степени интеграции их участников, развиваются исторически от концернов и семейных групп в начале века до стратегических альянсов в конце XX столетия. Примечательно, что вновь возникающие организационные формы не вытесняют предшествующие типы интеграции компаний, а дополняют их. Происходит расширение многообразия форм. Характер взаимосвязей между компаниями становится все более сложным и

весьма тонким, учитывая вдобавок ко всему и возможность кооперации интегрированных структур.

В данной главе представляется важным попытаться оценить мировую практику организации и функционирования международных стратегических альянсов, рассмотреть особенности и механизмы их организации.

Одной из основных тенденций, характеризующих мировую экономику на современном этапе развития, является ее глобализация. При этом, во-первых, возрастает межгосударственная и межфирменная конкурентная борьба за экономические ресурсы и рынки сбыта, во-вторых, происходит поэтапное развитие межгосударственных союзов сопряженных стран, создаваемых с целью достижения глобальных преимуществ перед общими конкурентами на мировом рынке (ЕС, НАФТА, АСЕАН и др.). Интеграционные процессы на региональном, межгосударственном уровне постепенно приводят к ослаблению значимости отдельных национальных экономик. С другой стороны, глобализация вызвала новые стратегические подходы во многих отраслях.

Одновременно мощный импульс развития получает интеграционная хозяйственная деятельность на уровне компаний: все возрастающий уровень международной конкуренции вынуждает компании искать пути объединения потенциалов и сотрудничества в борьбе за выживание либо рыночное лидерство. Установление деловых партнерских отношений между компаниями различных стран и создание деловых структур различной степени интегрированности - одна из самых распространенных организационных стратегий в последние десятилетия.

Сотрудничая между собой, фирмы все чаще образуют стратегические альянсы. С середины 1980-х г.г. их число в мире ежегодно возрастало более чем на 25%, 6% всех доходов, получаемых 1000 крупнейших корпораций

США, приходится на альянсы.

Стремление к более глубокой интеграции проявилось в последнее десятилетие, в частности, в мощном всплеске сделок по слиянию фирм и банков в США, Европе и Азии, причем с точки зрения как количества слияний, так и их объема. К числу наиболее известных примеров можно отнести объединения банковских групп Citibank и Travellers, телекоммуникационных компаний WorldCom и MCI, автогигантов Daimler и Chrysler, нефтяных компаний British Petroleum и Amoco.

7.2. ПОНЯТИЕ МСА КАК СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Международный стратегический альянс (МСА) представляет собой относительно продолжительное по времени межорганизационное соглашение по сотрудничеству, которое предусматривает совместное использование ресурсов и/или структур управления двух или более самостоятельных организаций, расположенных в двух или более странах, для совместного выполнения задач, связанных с корпоративной миссией каждой из них.

В широком смысле к МСА относятся функциональные соглашения (например, по совместным научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам, развитию производства, совершенствованию продукции, консорциумы и др.), соглашения об участии в активах как с созданием новой организации (например, совместные предприятия), так и без образования новой организации (взаимный обмен акциями, приобретение небольшой доли участия). Таким образом, МСА являются функциональными структурами, основанными на формальном или неформальном договоре. Организации-учредители осуществляют совместное управление и контроль за совместной деятельностью.

В стратегических альянсах существует ряд особенностей:

- это соглашения о сотрудничестве между фирмами, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния компаний. Существуют значительные различия между стратегическими союзами, основанными на долгосрочных отношениях партнеров, и партнерскими отношениями контрактного типа, т.к. последний вид сотрудничества существует ограниченное время и используется для конкретных проектов или целей. Обычные контрактные отношения, как правило, не предполагают развития отношений в дальнейшем;
- этот тип хозяйственного объединения основан на заключении среднесрочных или долгосрочных, двусторонних или многосторонних соглашений;
- в стратегический альянс могут вступать не только поставщики и клиенты (например, Marks&Spencer заключила неформальные стратегические союзы со многими поставщиками товаров), но и конкуренты (например, Grundig и Philips, объединившие свои усилия в области видеозаписи, или Honda и Rover в мобильной связи);
- в рамках стратегических союзов осуществляется совместная координация стратегического планирования и управления участниками деятельности, что позволяет им согласовать их долгосрочные партнерские отношения с выгодой для каждого участника;
- стратегические альянсы создаются на основе горизонтальной межфирменной кооперации, а также между компаниями, занятыми в смежных сферах деятельности и обладающими взаимодополняющими технологиями и опытом;
- альянс, как правило, не является самостоятельным юридическим лицом;

- компании могут быть участниками множества стратегических альянсов;
- стратегические альянсы достаточно подвижны, свободны для партнеров, более ориентированы в будущее, уменьшают неясность и неопределенность в отношениях партнеров, увеличивают стабильность в обеспечении ресурсами и распределении продукции и услуг;
- альянсы создаются на определенный срок, они распадаются, когда необходимость в объединении отпадает;
- альянсы оказывают влияние на конкуренцию: объединившиеся компании направляют усилия в большей степени против общих конкурентов, чем против друг друга;
- это пока наименее ограничиваемые в законодательном порядке способы проникновения на рынок.

В стратегических альянсах так же можно выделить *четыре разновидности*:

- альянсы с акционерным участием в существующих предприятиях;
- стратегические альянсы с созданием новых компаний (совместных предприятий);
- консорциумы для реализации инвестиционных проектов;
- альянсы со слабой кооперацией.

С точки зрения сферы деятельности стратегические альянсы условно можно разделить на три вида:

- альянсы по реализации проектов НИОКР;
- альянсы по организации совместного производства;
- альянсы по совместному освоению новых рынков.

Исторически международные стратегические альянсы предшествовали национальным. В то же время на пути к созданию общего рынка в странах

Европейского Союза возникла гибридная форма международных и национальных альянсов. Ведущие национальные фирмы Европы вступили в консорциумы, чтобы совместно реагировать на вызов, брошенный конкурентами из США и Японии. Примером внутриевропейского межфирменного сотрудничества явился ряд совместных научно-технических программ, в том числе ESPRIT (информационные технологии), BRITE (новые материалы), RACE (телекоммуникации).

Стратегическая значимость альянса для участников достигается за счет межорганизационных соглашений, которые:

- компенсируют слабые стороны или создают конкурентные преимущества участников;
- соответствуют долгосрочным стратегическим планам партнеров;
- имеют целенаправленные "рациональные цели для связей одной фирмы с другой".

В прошлом союзы фирм, с точки зрения мотивации их создания, зачастую были ограниченными. В качестве цели могло ставиться достижение определенных объемов продаж на рынках отдельных товаров. Однако начиная с 1980-х гг. при создании альянсов компании все чаще ставят перед собой более далеко идущие цели. Посредством сотрудничества фирма-участница может внедриться на новые рынки, получить доступ к новым технологиям, обеспечить экономию за счет "эффекта масштаба", преодолеть государственные и инвестиционные барьеры либо быстрее, чем действуя самостоятельно и используя рыночные трансакции (сделки), либо дешевле, чем путем приобретения другой фирмы или слияния с ней. МСА стали жизненно важным элементом организационной структуры компаний, устойчивое преимущество которых в возрастающей степени зависит не только от способности оптимально использовать внутренние ресурсы для

реализации стратегических целей, но и от характера отношений с партнерами, являющимися настоящими или потенциальными конкурентами.

Вне зависимости от формы и структуры всем альянсам присуща определенная интеграция между партнерами - в меньшей степени, чем при поглощении или слиянии, но в большей, чем при простых отношениях купли-продажи. Именно на этой стороне альянсов акцентирует внимание М. Портер, определяя их как "долгосрочные соглашения между фирмами, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния фирм".

Какими свойствами должны обладать международные межорганизационные соглашения, чтобы их можно было классифицировать как МСА? Во-первых, комбинация ресурсов партнеров должна быть направлена на создание ценности, общая величина которой превышала бы ценность, созданную при раздельном использовании ресурсов. Такой тип синергии распространен во многих современных видах деятельности, особенно в отраслях высоких технологий. Второй особенностью является то, что две или более организации, объединенные для реализации согласованных целей, остаются независимыми после формирования альянса. В-третьих, фирмы-партнеры совместно делят выгоды от функционирования альянса и осуществляют совместный контроль. Наконец, в-четвертых, организации-партнеры оказывают постоянную поддержку одному или нескольким стратегическим направлениям деятельности альянса, например развитию технологии, производству продукции и т. п.

Отметим, что ни один из партнеров по альянсу не может контролировать процесс принятия стратегических решений по широкому кругу проблем бизнеса другим партнером (партнерами). В противном случае, альянс перерастает в более интегрированную форму кооперации - финансово-

промышленную группу с доминирующей ролью головной компании.

Международные стратегические альянсы играют заметную роль в жизнедеятельности ключевых отраслей мировой экономики. Это наглядно видно на примере распределения по отраслям МСА, базирующимся в США:

- производство компьютеров - 7,3%;
- фармацевтика - 6,8%;
- добывающая промышленность - 5,9%;
- автомобилестроение - 5,4%;
- продукты питания и напитки - 4,6%;
- аэрокосмическая промышленность - 4,1%;
- металлургия - 4,0%;
- телекоммуникации - 8,0%;
- индустрия развлечений - 6,2%;
- финансы - 5,3%;
- производство программных продуктов - 2,6%;
- электроэнергетика, газо- и водоснабжение - 1,9%.

Относительно высокая концентрация МСА в производстве компьютеров, фармацевтике, автомобилестроении, аэрокосмической промышленности и сфере развлечений объясняется, в частности, тем, что компании ищут пути сотрудничества с целью снижения характерных для этих отраслей высоких издержек по входу в отрасль, высоких тарифных и/или нетарифных барьеров, значительных технологических и операционных рисков.

7.3. ЦЕЛИ ВСТУПЛЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ

Организации, которые вступают в международные стратегические альянсы, имеют на это определенные цели и мотивы. Этими мотивами являются:

Рост и развитие международного бизнеса вызваны действием ряда взаимовлияющих факторов, приводящих к глобализации производства и маркетинга:

- Достижения в области компьютерных технологий и телекоммуникаций привели к бурному росту взаимообмена информацией и идеями через границы государств, что позволяет потребителям больше узнать о зарубежных товарах. Так, распространение спутникового и кабельного телевидения, а также Интернет способствует формированию глобального спроса на определенные товары или услуги. Глобальные сети телекоммуникаций позволяют менеджерам компаний координировать деятельность персонала по разработке, внедрению, производству и продажам продукции на многочисленных предприятиях по всему миру.
- Правительства многих стран последовательно снижают барьеры для инвестиций и торговли, что открывает новые рынки для международных компаний. Так, большинство стран Восточной Европы приняли законодательные акты, стимулирующие внешнеторговые операции и прямые инвестиции из-за рубежа.
- Существует тенденция к унификации и объединению в рамках мирового сообщества.

В то же время по-прежнему сохраняются различия многих национальных рынков, а также присущие им несовершенства, выражающиеся, в частности, в относительной дешевизне отдельных ресурсов (сырья, труда, технологий,

капитала). Использование таких различий и несовершенств позволяет участникам международной кооперации осуществлять, с одной стороны, глобальный рост своего бизнеса, снижение издержек производства, повышение прибыли, а с другой - привлечение для этого международных ресурсов. Все это обеспечивает финансовую устойчивость международных интегрированных структур бизнеса по отношению к кризисам и потрясениям различного рода.

За счет международной интеграции компании достигают разнообразные цели:

- доступ к новым рынкам, преодоление государственных торговых и инвестиционных барьеров;
- доступ к новым источникам ресурсов - материальных, финансовых, трудовых, технологических, информационных, организационных;
- достижение конкурентных преимуществ, устранение или смягчение конкуренции в интересах партнеров;
- экономия на расширении масштабов производства, рационализация производства, повышение его эффективности, использование преимуществ вертикальной интеграции;
- снижение риска.

Доступ к новым рынкам

Эта цель достигается за счет преодоления правовых ограничений вхождения на зарубежный рынок, открытия благоприятных рынков с точки зрения каналов сбыта и поступления ресурсов, повышения эффективности использования производственных мощностей.

Одной из основных причин образования международной интегрированной структуры может являться установление долгосрочных отношений с местными фирмами для проникновения на зарубежные рынки. Организации

принимающих стран могут принадлежать к сети местных поставщиков, дистрибьютеров, заказчиков, к которым иностранные партнеры могут присоединиться через альянс.

Важным аспектом вхождения в новый рынок являются торговые ограничения со стороны правительства принимающей стороны. В частности, действующее (или ожидаемое) местное законодательство, требующее от иностранных компаний вступления в альянсы с местными партнерами либо определяющее их минимальный процент участия в местной организации, также приводит к созданию международной интегрированной структуры. Следует, впрочем, признать, что требования закона и протекционистские меры правительства являются меньшими по значимости факторами в сравнении с такими, как, например, получение доступа к новым ресурсам или достижение экономии на издержках за счет "эффекта масштаба".

Доступ к новым источникам ресурсов

Посредством международной интеграции компании получают возможность доступа к дополнительным, возможно более дешевым, материальным, финансовым, трудовым, информационным и другим ресурсам зарубежных стран через своих иностранных партнеров.

На начальной стадии удовлетворяются потребности в сырье (комплектующих), производственных мощностях, зданиях, сооружениях, в финансовых ресурсах, а также потребности в персонале (за счет доступа к дешевой и квалифицированной рабочей силе, а также обеспечения предприятий кадрами линейных и функциональных менеджеров).

В современных условиях не менее важное значение приобретает доступ к информационным и технологическим ресурсам:

- знание национальной экономики, политики и культуры, условий и особенностей национальной деловой среды (местное законодательство, государственное регулирование);
- знание современной деловой практики, традиций, методов работы на рынке;
- передача знаний в области маркетинга и менеджмента;
- передача технических ноу-хау, доступ к новым технологиям, результатам научных исследований.

Фактор "знания рынка", включающий понимание социально-культурной и конкурентной среды, имеет особенно важное значение в том случае, если культурные различия между страной базирования фирмы и страной предполагаемой деятельности велики. Зачастую (по крайней мере на начальном этапе вхождения в новый рынок) организации предпочитают создать совместное предприятие с местной фирмой, чтобы получить необходимые знания о рынке. Особенное значение при этом имеет развитие конкурентных преимуществ, порождающих поток инноваций на стадиях разработки продукции, производства и маркетинга. Такие устойчивые преимущества являются коллективным знанием, присущим международному бизнесу и делающим возможным координацию разнообразного производственного опыта и интеграцию различных технологий.

Японская NEC создала МСА с базирующейся в США компанией Honeywell и базирующейся во Франции фирмой Bull с целью использования опыта, навыков и технологий своих партнеров. Способность учиться у других - главный фактор, обуславливающий ее положение как единственной глобальной компании с устойчивой долей рынка в производстве телекоммуникационного оборудования, полупроводниковых чипов и компьютеров.

Достижение конкурентных преимуществ

Рост компетенции, лежащей в основе конкурентного преимущества фирмы, во многом зависит от ее способности воспринимать новые навыки и знания в области производства и менеджмента. Наиболее быстро "генерирующие" новую информацию компании оказываются более конкурентоспособными. В то же время помимо создания нового знания внутри организационных рамок самой фирмы существует возможность получать информацию от других участников рынка. Движимые конкуренцией на международных рынках фирмы создают интегрированные структуры бизнеса, в том числе с целью совершенствования совокупности своих знаний и опыта, как актива, имеющего большее значение для результатов деятельности, чем даже запатентованная технология.

По утверждению Д. Файтса, председателя совета директоров американской машиностроительной компании Caterpillar, в основе успешного противостояния основному конкуренту, японской фирме Komatsu, лежат тесные партнерские отношения со 186 независимыми дилерами, обслуживающими по всему миру машины и дизельные моторы, произведенные Caterpillar. При этом дилеры используются как источники информации по рынкам, агенты, консультанты, имеют полномочия решать на месте многие из возникающих проблем. "Наши дилеры, - подчеркивает Файтс, - играют жизненно важную роль почти в любом аспекте нашего бизнеса, в том числе в проектировании продукции и поставке, обслуживании и управлении запасами запасных частей".

В 1990-е гг. необходимым элементом преуспевания международного бизнеса стало организационное знание: совокупность представлений об изменении поведения организации в результате получения информации и опыта. Организационное знание становится особенно важными для фирмы

вследствие сокращения жизненного цикла продуктов и технологий в условиях ускоренного развития и глобализации рынков. Как процесс организационное знание благоприятствует росту компетенции фирмы, а значит, и росту ее конкурентных преимуществ. При этом сотрудничество с партнером, занимающим сильные позиции в той области деятельности, в которой данная фирма желает быть более компетентной, является логичным шагом на пути достижения цели.

В рамках МСА международная компания получает возможность использовать знания и опыт своего партнера-конкурента путем их интеграции и внедрения для достижения некоторых общих целей. Одновременно посредством создания МСА потенциальная или существующая конкуренция для конкретной фирмы может быть ослаблена или даже устранена.

В середине 1990-х гг. МСА английской компании British Telecom и американской телекоммуникационной компании MCI Communications противостоял планам американского гиганта в области телекоммуникаций AT&T расширить спектр услуг, предоставляемых международным корпоративным клиентам. Оба партнера инвестировали более 1 млрд долларов на развитие голосовой почты. При этом партнеры поделили рынки продаж: MCI занималась маркетингом и предоставлением услуг на американском континенте, а British Telecom осуществляла аналогичную деятельность в странах Западной Европы и бассейна Тихого океана. Аналитики полагают, что, несмотря на свой потенциал, поодиночке ни одна из этих компаний не смогла бы создать серьезной конкуренции AT&T на глобальном рынке.

В большинстве случаев сотрудничество с конкурентом является защитной мерой. Вместе с тем альянс может быть создан и в наступательном духе.

Одним из мотивов соглашения о производстве и сбыте серии дешевых

моделей автомобилей, заключенного между японской Mitsubishi Motors и южнокорейской Hyundai Motors, было предотвращение возможного подобного соглашения между конкурентами. Сходным образом меры заградительного характера, предпринятые американской администрацией против японской автомобильной экспансии на рынок США, явились одной из причин организации совместного предприятия компаниями General Motors и Toyota.

Повышение эффективности

Рационализация международного производства предполагает, что определенные компоненты не производятся больше чем в двух местах с разными затратами, а переносятся туда, где издержки ниже. Но здесь есть еще и дополнительное преимущество. Так как объем производства в более благоприятном месте теперь выше, дальнейшее снижение средней стоимости единицы продукции может быть достигнуто за счет "эффекта масштаба" - повышения эффективности по мере расширения производства, которое выражается в снижении средних затрат при увеличении объема выпуска.

Снижению затрат способствуют также уход от дублирования инвестиций и затрат на НИОКР, распространение и обмен технологиями и ноу-хау, открытие благоприятных сырьевых рынков, международное разделение труда, возможности финансового и налогового планирования с учетом особенностей функционирования финансовых рынков и государственной экономической политики в различных странах.

Минимальный масштаб размеров эффективного производства в большинстве отраслей значительно вырос. Так, например, производитель цветных телевизоров должен выпускать несколько миллионов штук в год, чтобы достичь экономии за счет "эффекта масштаба", позволяющей выдержать глобальную конкуренцию. Это более чем в 50 раз превышает

минимальный размер эффективного производства, существовавший в данном секторе в начале 1960-х гг.

Объединение ресурсов с конкурентами в рамках стратегии сотрудничества является одним из средств для достижения фирмами необходимого масштаба деятельности. Распространение получили альянсы в области НИОКР в высокотехнологичных отраслях: являясь механизмом разделения затрат между партнерами, они позволяют фирмам осуществлять необходимые инновации. Характерно, что для проведения масштабных НИОКР фирмы предпочитают создавать СП, а не заключать функциональные соглашения. Совместному предприятию как организационной форме отдается предпочтение, поскольку она облегчает обмен информацией и обеспечивает повседневную координацию.

Примером такого сотрудничества является альянс General Electric и Snecma - американского и французского производителей, объединивших некоторые свои ресурсы, производственный опыт и навыки для выполнения НИОКР в целях разработки нового поколения двигателей для реактивных самолетов.

Следует отметить, что заданная технология производства неизбежно диктует некоторую оптимальную величину выпуска продукции. Значительное отклонение от этой величины как в одну, так и в другую сторону влечет за собой экономический ущерб. В таком случае как альтернатива вертикально интегрированной компании может использоваться сеть МСА. Фирма, создающая МСА с производителями комплектующих для своих изделий, имеет ряд преимуществ:

- удается избежать свойственного крупному бизнесу организационного разбухания;

- не нужно переучивать рабочих и вносить тысячи изменений в процедуры управления и организации внедрения новой технологии;
- сокращаются издержки адаптации к изменениям, вызванным научно-техническим прогрессом.

Современные высокотехнологичные отрасли отличает удорожание средств производства, рост затрат на НИОКР, разработку торговой марки, развитие сбытовой сети продаж. Высокие постоянные издержки требуют расширения объемов производства для того, чтобы максимизировать прибыли и сократить срок окупаемости инвестиций. При этом возможно создание альянсов, особенность которых заключается в том, что каждая из фирм-партнеров выполняет взаимодополняющие функции.

Примером служит СП немецкой химической компании BASF и американской Dow Chemical. BASF полагался на Dow Chemical в дистрибуции своей собственной технологии на американском рынке, в то время как для Dow Chemical СП было средством сокращения затрат на НИОКР.

Снижение рисков

Снижение рисков в процессе международной интеграции достигается путем страновой (региональной) диверсификации операций, выхода на новые перспективные рынки, использования более разнообразных каналов сбыта. С другой стороны, возможно снижение риска капиталовложений при вовлечении в кооперацию партнеров из числа национальных инвесторов.

Действуя в рамках альянса, фирма может достичь договоренности с партнером о разделении рынка на сферы влияния. С другой стороны, альянс, в сравнении с фирмой, действующей в одиночку, может уменьшить риск каждого из партнеров путем распределения этапов большого проекта между несколькими участниками, диверсификации номенклатуры товаров,

обеспечения быстрого вхождения в рынок и более коротких сроков окупаемости, снижения затрат.

7.4. ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ

Преимущества стратегических альянсов

В самом деле, стратегические альянсы могут представлять собой эффективный способ противостоять росту издержек и рисков технологических инноваций, открывая партнерам доступ к знаниям и ресурсам при совместном развитии и активном технологическом обмене. Подобные альянсы могут позволить организации отслеживать, в мировом масштабе, развитие технологий и избегать внедрения технологий, которые впоследствии могут оказаться устаревшими или неэффективными.

Компания также может использовать альянсы в качестве альтернативного источника технологий с целью уменьшить свою зависимость от «знаний» (патентов, ноу-хау и шоу-хау) поставщиков (или компенсировать их отсутствие), а также с тем, чтобы обеспечить себе постоянный доступ к новейшим ноу-хау.

Более того, стратегические альянсы предпочтительнее, когда компания не имеет доступа или не может надеяться на свои собственные ресурсы и возможности при разработке своих технологий на международном или глобальном уровне.

Недостатки стратегических альянсов

Однако, несмотря на потенциальную выгоду, вступление в стратегический альянс может быть сопряжено с серьезными проблемами, которые возможно не являются существенными в лицензионных соглашениях.

Фактически, когда компания является партнером по альянсу, она по определению соглашается уступить часть контроля над своими активами и, принимая во внимание обсуждаемую нами тему, над своими технологическими ресурсами. Причина этого заключается в следующем:

- большинство стратегических альянсов базируются на товарах и рынках, вовлеченных в ключевые (или основные) виды коммерческой деятельности партнеров альянса,
- альянсы, как правило, объединяют компании, являющиеся реальными или потенциальными конкурентами,
- следовательно, компания, вступившая в стратегический альянс, может попасть в зависимость от партнеров по ключевым видам своей деятельности и может рисковать нежелательной утечкой технологической информации в компании, которые в отсутствие альянса являются конкурентами.

В главе были приведены примеры международных стратегических альянсов. Альянсы образуются для различных целей. Такими целями являются: доступ к новым рынкам, преодоление государственных торговых и инвестиционных барьеров, доступ к новым источникам ресурсов, достижение конкурентных преимуществ, развитие нового знания.

Число и относительная важность отраслей и компаний, деятельность которых основана на получении и использовании знаний, неуклонно возрастает. Увеличение объемов продаж в инфо-коммуникационном комплексе, фармацевтической и других отраслях обусловлено технологическими нововведениями. Экономические системы развитых стран стали информационно обусловленными. Поэтому организации должны теперь конкурировать, используя новое знание. Так как это знание, опыт и навыки распространены между организациями на рынке неравномерно,

международная конкурентоспособность зависит от преимущества, способности организации воспринимать новые навыки и знания в области производства и организации. В условиях все более нестабильной и неопределенной внешней среды стратегические альянсы являются средством, помогающим организации в достижении ее стратегических целей.

Термины и понятия: международный стратегический альянс, доступ к новым рынкам, доступ к новым источникам ресурсов, достижение конкурентных преимуществ, устранение или смягчение конкуренции в интересах партнеров, экономия на расширении масштабов производства, снижение риска, зависимость от партнеров, риск нежелательной утечки информации, организационное знание.

Контрольные вопросы:

1. Что послужило толчком к формированию МСА?
2. Что вы понимаете под международным стратегическим альянсом?
3. Какие особенности МСА вы знаете?
4. Какие виды стратегических альянсов встречаются?
5. Раскройте сущность организационного знания.
6. Какие недостатки от вступления в МСА вы знаете?
7. Назовите главное отличие МСА от консорциума.
8. Перечислите цели вступления в МСА.
9. Каким образом компания может снизить риски путем вступления в МСА?
10. Приведите примеры МСА.

Использованная литература:

1. А.Н.Дятлов, М.В.Плотников. Внешняя среда бизнеса. Питер. Санкт-Петербург, 2004

2. С.Э.Пивоваров, А.И.Майзель, М.З.Эпштейн, И.С.Пивоваров, Т.Г.Тумарова. Международный менеджмент. Краткий курс. Питер.Санкт-Петербург, 2002.
3. Г.Л.Багиев, Н.К.Моисеева, С.В.Никифорова. Международный маркетинг: Учебник для Вузов. Питер. Санкт-Петербург, 2000
4. Яacobуччи Дон.Школа маркетинга Келлога. Питер. Санкт-Петербург, 2004
5. Дагаев А.А.Менеджмент в России и за рубежом (журнал).
Международные стратегические технологические альянсы российских предприятий в области телекоммуникаций. №4 / 2004

Интернет-сайты:

1. <http://www.cfin.ru/press>
2. <http://www.dis.ru/manag/arhiv>
3. <http://www.eup.ru>
4. <http://literus.narod.ru/Bussines/index.htm>

ГЛАВА 8

ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ

8.1. ПОНЯТИЕ О ЛИЦЕНЗИРОВАНИИ.

Лицензия - разрешение (право) на осуществление конкретного вида деятельности при обязательном соблюдении лицензионных требований и условий, выданное лицензирующим органом юридическому лицу или индивидуальному предпринимателю.

Лицензируемый вид деятельности - вид деятельности, на осуществление которого на территории РУз требуется получение лицензии.

Лицензирование - мероприятия, связанные с предоставлением лицензий, переоформлением документов, подтверждающих наличие лицензий, приостановлением действия лицензий в случае административного приостановления деятельности лицензиатов за нарушение лицензионных требований и условий, возобновлением или прекращением действия лицензий, аннулированием лицензий, контролем лицензирующих органов за соблюдением лицензиатами при осуществлении лицензируемых видов деятельности соответствующих лицензионных требований и условий, ведением реестров лицензий, а также с предоставлением в установленном порядке заинтересованным лицам сведений из реестров лицензий и иной информации о лицензировании.

Лицензионные требования и условия - совокупность установленных нормативными правовыми актами требований и условий, выполнение которых лицензиатом обязательно при осуществлении лицензируемого вида деятельности.

Лицензирующие органы - федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов, осуществляющие лицензирование в соответствии с настоящим Федеральным законом

Заметим, что в старом законе в состав лицензирующих органов были включены и органы местного самоуправления.

Лицензиат - юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, имеющие лицензию на осуществление конкретного вида деятельности.

Соискатель лицензии - юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, обратившиеся в лицензирующий орган с заявлением о выдаче лицензии на осуществление конкретного вида деятельности.

Вид деятельности, на осуществление которого получена лицензия, может выполняться только получившим лицензию юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем.

Лицензионные соглашения бывают:

- эксклюзивными и не эксклюзивными;
- используемыми для получения патентов, торговых марок, ноу-хау или авторских прав.

Лицензии могут быть типовыми (простыми) и индивидуальными.

К типовым (простым) лицензиям относятся лицензии, выдаваемые неограниченному кругу юридических и физических лиц, в случае, если они отвечают единым условиям и требованиям, предъявляемым к осуществлению соответствующего вида деятельности.

К индивидуальным лицензиям относятся лицензии, выдаваемые юридическим и физическим лицам на основе особых требований и условий, предоставляющие лицензиатам исключительные права при осуществлении данного вида деятельности, и ограниченные в количестве. Индивидуальные лицензии ограничиваются в количестве по территории действия, по объекту деятельности либо по иным основаниям, определяемым Кабинетом Министров Республики Узбекистан.

Лицензия выдается отдельно на каждый лицензируемый вид

деятельности. В соответствии с заявлением соискателя лицензии лицензия может быть выдана на часть (части) лицензируемого вида деятельности.

Вид деятельности, на осуществление которой получена лицензия, может осуществляться только получившим лицензию юридическим или физическим лицом. Передача лицензий или прав по ним другим лицам запрещается.

Деятельность, на осуществление которой выдана лицензия, может осуществляться на всей территории Республики Узбекистан, если иное не предусмотрено в лицензионных требованиях и условиях.

Выдача индивидуальных лицензий осуществляется, как правило, на конкурсной (тендерной) основе.

Порядок и условия выдачи индивидуальных лицензий, в том числе условия проведения конкурсов (тендеров), определяются Кабинетом Министров Республики Узбекистан.

При заключении лицензионных соглашений фирма (лицензиар) представляет права на нематериальную собственность другой фирме (лицензиату) на определенный период, а лицензиат обычно выплачивает за это роялти лицензиату. Налоговое управление США выделяет 5 категорий нематериальных активов:

- 1) патенты, изобретения, формулы, процессы, конструкции, схемы;
- 2) авторские права, литературные, музыкальные или живописные композиции;
- 3) торговые марки, фирменные названия, фабричные марки;
- 4) франшизы, лицензии, контракты;
- 5) методы, программы, процедуры и т.п.

Обычно лицензиар обязан представлять техническую информацию и помощь, а лицензиат - эффективно использовать полученные права и уплачивать лицензиару определенную сумму.

8.2. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МОТИВЫ.

Новая продукция или технологический процесс зачастую влияют лишь на часть общего выпуска продукции фирмы и только, в течении ограниченного периода. Объем продаж может оказаться не настолько большим, чтобы окупилась создание за границей производственных мощностей и системы сбыта. Кроме того, существует опасность, что в период развертывания производства конкуренты усовершенствуют технологию, в результате чего фирма теряет преимущество. Фирма, действующая за границей, может располагать возможностями производства и продажи продукции с меньшими издержками и меньшей длительностью подготовительного периода. В этом случае риск лицензиара уменьшится. Лицензиату лицензионное соглашение обходиться дешевле, чем разработка аналогичной технологии собственными силами. В отраслях с часто изменяющейся технологией производства многих видов продукции фирмы разных стран часто обмениваются технологией вместо того, чтобы вести конкурентную борьбу друг с другом по каждому виду продукции и на каждом рынке, такой вариант взаимодействия называют перекрестным лицензированием.

Перекрестное лицензирование может нарушать антитрестовское законодательство, если это ограничивает возможности вклада на рынок одного из участников. Регулирование в данном случае отличается исключительной сложностью, поэтому при подготовке соглашения любого типа необходима помощь юриста. Еще есть проблема перекрестного лицензирования состоящая в том, что одни участники могут предлагать больше нововведений, чем другие.

Лицензирование может обеспечить прибыль от изделий, не отвечающих стратегическим приоритетам фирмы.

Крупные фирмы с диверсифицированным производством постоянно пересматривают и изменяют ассортимент своей продукции, чтобы сосредоточить свои усилия там, где их сильные стороны лучше всего сочетаются с высоко прибыльным бизнесом. При этом речь может идти о видах продукции которые для самих фирм не представляют интереса, но могут быть с выгодой переданы другим. Фирма “Дженераль - Электрик” продала другим фирмам метод уничтожения пролитого масла с помощью специальных микроорганизмов. Фирма “Мурджани Мерчаидайзшн” купила лицензию на использование названия “Крайслер” и “Кока-кола” которые помогли ей увеличить продажу ряда товаров.

В силу ограниченных сроков действия лицензионных соглашений фирма-лицензиар может изменить форму ведения операций, если использование торговой марки или технологии имеет для нее стратегическое значение.

8.3. ПОЛИТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ МОТИВЫ.

Лицензирование может оказаться выходом при наличии торговых ограничений на приобретение иностранцами собственности в стране - лицензиате. Лицензиар также способен защитить активы. Это важно по двум причинам. Во-первых, многие страны не обеспечивают достаточную защиту иностранной собственности, например торговых марок, патентов и другие, если органы власти не проявляют настойчивости. Для предотвращения пиратского захвата такого рода активов, являющиеся частной собственностью, компании заключают лицензированные соглашения с местными фирмами, которые потом следят, чтобы никто другой не использовал соответствующий актив в стране. Во-вторых, некоторые страны обеспечивают защиту лишь в тех случаях, когда в течении конкретного

периода активы применяются на местном уровне. Если фирма - собственник регистрирует актив внутри страны в течении определенного периода, тогда тот, кто сделает это первым, получает право на него. Мексика - одна из таких стран.

Фирма, не занимающаяся лицензированием, может однажды обнаружить, что какая-то другая фирма, мешает выходу первой на рынок или ведет с ней конкурентную борьбу на определенных рынках, пользуясь ее же активом, как это было в Мексике. Чтобы избежать судебных разбирательств по поводу нарушения прав патентовладельца, например, фирма “Уэстерн Электрик” проводит либеральную лицензионную политику.

8.4. ПРОБЛЕМЫ И УСЛОВИЯ.

Едва ли найдется аспект международной деятельности вызвавшей в последние годы столько же споров, как лицензирование. Если учесть, что почти все роялти выплачиваются организациями промышленно-развитых стран, неудивительно, что группы слабо развитых стран, недовольны объемами таких выплат и методами их взимания. Поскольку МНК рассматривают свои технологии и торговые марки в качестве основных составных частей базовых активов, они не готовы передавать права на использование данных активов другим организациям безвозмездно. Ниже постараемся кратко рассмотреть вопросы, представляющие наибольший интерес для лицензиаров, лицензиатов и правительств стран-реципиентов, которые могут быть участниками лицензионных соглашений.

Контроль и конкуренция

Передача активов может создавать следующие проблемы контроля

- Неадекватное использование лицензии
- Низкое качество продукции

- Возникновение дополнительного конкурента

Конфиденциальность

- Ценность многих технологий снижается, если становятся широко известными и доступными.
- В лицензионных соглашениях возникает проблема конфиденциальности как бы с двух сторон.
- Продавец не желает передавать информацию без гарантированной оплаты
- Покупатель не хочет платить не оценив ценности информации.
- Также необходимо определить характер и диапазон платежей. Лицензионные платежи изменяются в зависимости от
- Способа применения лицензии, что влияет на величину платежа.
- Ценности, которая лицензия представляет для лицензиата.
- Факторов, связанных с законодательством и конкуренцией.
- Умение сторон вести переговоры.
- Продажа контролируемым организациям
- Продажа контролируемым организациям является общепринятой практикой поскольку последние
- Являются самостоятельными юридическим лицами
- Обеспечивают защиту ценностей, когда владение становится долевым
- Позволяет избегать ограничений по размерам платежей или валюте

Из выше сказанного следует, что лицензионная деятельность является неотъемлемой частью деятельности стратегических альянсов, поскольку позволяет, интегрировать усилия и тем самым минимизировать издержки, риски и платежи, вырабатывать новые стратегии развития для фирмы и расширять диапазон действий на глобальном уровне.

Условия:

- Проверка качества;
- Обязательства по расходам на создание системы сбыта;
- Географические границы применения актива.

Передавая права другой фирме, владелец без сомнения в определенной мере утрачивает контроль над своим активом. Существует ряд потенциальных проблем связанных с утратой контроля, которые следует разрешать при составлении исходного лицензионного соглашения. Так, необходимо предусмотреть условия его прерывания, если стороны не выполняют установленных требований. Соглашение должно отражать методы проверки качества, обязательства каждой стороны по расходам на создание системы сбыта, а также географические границы применения актива. Без всего этого лицензия будет давать неудовлетворительные результаты, или может случиться так, что две стороны поведут конкурентную борьбу друг с другом, или же изделие с низким качеством, производимое в одной стране, начинает подрывать репутацию и сбыт этого же изделия производимого в других странах.

Некоторые широко известные фирмы продают другим фирмам лицензии на использование своих торговых марок при выпуске товаров, которые они сами никогда не производили и не имеют опыта работы с ними. Название Пьер Карден (Pierre Cardin) используется более чем 800 лицензиатами 93 стран применительно к сотням видов продукции, от одежды до простыней, от часов до дезодорантов. Отслеживание или сокращение контроля над такой массой товаров отчасти затруднительно.

В зависимости от характера актива либо лицензиар, либо лицензиат принимает на себя риск возникновения нового конкурента после окончания срока действия лицензионного соглашения. Если речь идет о фабричной или торговой марке, лицензиат может сформировать потребительские

предпочтения и, тем самым помочь лицензиару. Когда объектом лицензионного соглашения является ноу-хау или патенты, лицензиат сможет работать с чужими активами в течении длительного времени после окончания срока действия соглашения. Но, даже до завершения этого срока две стороны могут оказаться в состоянии конкурентной борьбы друг с другом, поскольку одна внесла такие изменения в переданную по лицензии технологию, что исходные патенты устарели. По этой причине фирмы, как правило, вводят в исходный контракт условия об использовании, в том числе и совместной новаторской технологии основанный на знаниях, переданных по лицензионному соглашению вместе с изначальной технологией.

8.5. КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ.

Ценность многих технологий снижается, если они становятся широко известными и доступными. По традиции условия сохранения в тайне лицензиатом конфиденциальной информации включается в лицензионное соглашение. Кроме того, некоторые лицензиары удерживают за собой право собственности на производство конкретных компонентов, чтобы лицензиат не получил полное представление о технологии или возможности производить точную копию изделия.

Конфиденциальность перерастает в проблему при ведении переговоров по соглашения о технологии производства. Например, фирма разработала методы, которые до сих пор не нашли коммерческого применения, и она хочет их продать. Покупатель не хочет покупать “кота в мешке”, но лицензиар решившийся показать процесс потенциальному лицензиату, рискует тем, что процесс начнут использовать, не заплатив за него ни гроша. Поэтому распространилась практика заключения предсоглашения для защиты интересов всех сторон.

Область острых противоречий - уровень конфиденциальности финансовых условий лицензионного соглашения, к примеру, в некоторых странах государственные учреждения утверждают контракты на условиях роялти после завершения переговоров. Иногда эти учреждения консультируются с аналогичными службами других стран по поводу подобных соглашений, чтобы упростить ведение переговоров с МНК. Многие МНК возражают против подобной процедуры, считая, что условия контракта являются информацией, имеющей характер, и они влияют на конкурентную борьбу, а состояние рынка диктует жесткую зависимость условий контракта от страны, с фирмой которой ведутся переговоры.

8.6. ПРОДАЖА КОНТРОЛИРУЕМЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ.

Продажа контролируемыми организациями является общепринятой практикой, поскольку последние:

- являются самостоятельными юридическими лицами;
- обеспечивают защиту ценностей, когда владение становится долевым;
- позволяют избегать ограничений по размерам платежей или валюты.

Многие лицензии попадают к компаниям, часть собственности которых принадлежит лицензиару. Лицензия может быть необходима для передачи технологии, поскольку предприятие в другой стране, даже при том, что оно полностью принадлежит головной компании, юридически обычно является самостоятельными фирмами. В ситуации существующего или потенциального совместного владения отдельное лицензионное соглашение может к тому же быть средством осуществления взноса участников помимо обычных инвестиций в уставный капитал и управленческие ресурсы.

Цена по которой МНК продает лицензии иностранным филиалам, ее же и контролируемыми, являются противоречивой величиной. Поскольку, многое

из того, что передается между контролируемыми частями МНК, уникально для данной компании, очень трудно определить конкурентную цену в ситуации продажи той же самой лицензии организации, которую данная МНК не контролирует. Тем не менее, изменяя цену продукции, компонентов, патентов и т.п., МНК может эффективно перемещать значительные части своих доходов из страны в страну. Критики МНК в странах их базирования утверждают, что сборы за такие перемещения незначительны и в результате прибыли МНК сосредотачиваются в странах с низкими налогами. Слаборазвитые страны с низкими налоговыми ставками утверждают противоположное: с их точки зрения, МНК искусственно занимают свои прибыли в слаборазвитых странах, чтобы затем переместить свои средства в страны с более надежной валютой или получить от них в стране - реципиенте выгодные государственные концессии. Очевидно, что МНК не могут перемещать прибыли одновременно в страну базирования и страну - реципиент, тем не менее, волна критики, затруднен для МНК заключение лицензионных контрактов с контролируемыми ими филиалами. Налоговые ведомства в странах базирования МНК требуют объяснить схему образования цен на лицензии, а государственные учреждения слаборазвитых стран все чаще утверждают акты передачи технологии каждый в отдельности, на индивидуальной основе.

Термины и понятия: экономические мотивы, проблемы, конфиденциальность, купля- продажа, покупатель, мировой рынок, сделка, платёж, форма расчётов, валюта платёжа, скидки, лицензия.

Контрольные вопросы.

1. Что понимается под лицензией?

2. Что может пониматься под объектом лицензирования?
3. Какие условия рассматриваются в лицензионном договоре?
4. На какой срок могут выдаваться лицензии?
5. Какие формы лицензионных платежей вы знаете?
6. Приведите отличия полных лицензий от исключительных.
7. Раскройте сущность сублицензии.
8. Каковы отрицательные стороны патентного пула?
9. Что относится к экономическим мотивам лицензирования?
10. Какие проблемы лицензирования существуют?

Использованная литература:

1. А.Н.Дятлов, М.В.Плотников. Внешняя среда бизнеса. Санкт-Петербург, 2004
2. С.Э.Пивоваров, А.И.Майзель, М.З.Эпштейн, И.С.Пивоваров, Т.Г.Тумарова. Международный менеджмент. Краткий курс. Питер. Санкт-Петербург, 2002.
3. Г.Л.Багиев, Н.К.Моисеева, С.В.Никифорова. Международный маркетинг: Учебник для Вузов. Санкт-Петербург, 2000
4. Якобуччи, Дон. Школа маркетинга Келлога. Санкт-Петербург, 2004
5. И.Кратко, Е.Пантелеева Управление процессом интернационализации фирмы. Проблемы теории и практики управления. 2003. № 2.

Интернет-сайты:

www.gov.uz

www.cer.uz

www.review.uz

ГЛАВА 9

ФРАНЧАЙЗИНГ

9.1. ПОНЯТИЕ О ФРАНЧАЙЗИНГЕ

Франчайзинг (от англ. Franchising) – Форма бизнеса при которой компания франчайзор (franchisor) передает другой компании или частному лицу франчайзи (franchisee) права на использование своей торговой марки, производственных/маркетинговых знаний и различных know-how.

Франчайзор (Franchisor) – Компания, владелец торговой марки, которая передает за определенную плату (royalties) производственные /маркетинговые знания и права на использования торговой марки.

Франчайзи (Franchisee) – Компания или частное лицо, которому передают за определенную плату (royalties) производственные /маркетинговые знания и права на использования торговой марки.

Франшиза (от фр. Franchise – право, привилегия) – это право использования производственных/маркетинговых знаний и торговой марки франчайзора.

Мастер франчайзи (Master Franchisee) – Компания, которая покупает у франчайзора право на построение аналогичной франчайзинговой сети на определенной территории, обычно это страна, регион или область.

Истоки франчайзинга уходят почти на 500 лет в глубь истории.

Оксфордский словарь английского языка сообщает, что franchising - это все права и свободы епископатов, пожалованные им королевской короной в 1559 году, а franchises - места, отведенные для торговли. Свободным людям было разрешено (дана франшиза) продавать свои товары на территории города: на рынках и ярмарках. Таким образом, эти элементы права сформировали основу франчайзинга. Однако в наиболее типичной форме он проявился в британской системе так называемых «связанных домов», которая

использовалась пивоварами для поддержания нужного объема продаж. В обмен на заем или аренду имущества пивовар получал постоянный двор в качестве рынка сбыта своего пива. А общепринятой датой начала использования слова «франчайзинг» в сегодняшнем его значении (привилегии, предоставляемые частными фирмами) считается 1840 год.

В середине XIX века франчайзинг впервые начал использоваться и в США. Крупный производитель швейных машинок Зингер развернул серийное производство, позволившее его компании торговать по самым низким ценам. Однако централизованное техническое обслуживание машинок оказалось экономически невыгодным. Это и натолкнуло его на мысль об использовании франчайзинговой системы: финансово независимым фирмам стали предоставляться исключительные права на продажу и ремонт швейных машин на конкретной территории.

Аналогичная система была разработана в 1898 году компанией «Дженерал Моторс». В соответствии с ней дилеры не имели права реализовывать машины других производителей, а также были обязаны вложить в дело собственный капитал как гарантию высокого уровня обслуживания и поддержания имиджа франчайзора.

Активно включилась в использование франчайзинга индустрия бутылочных безалкогольных напитков. Компании «Кока-Кола», «Пепси» стали производить концентрированный сироп централизованно и распределять его заводам по розливу, находившимся в собственности и управляемым франчайзи, которые одновременно являлись и управляющими местных розничных продаж.

В 20-е прошлого века годы идея франчайзинга как формы ведения бизнеса сместилась в сторону отношений «оптовик - розничный продавец». Оптовый продавец (или франчайзор) давал возможность небольшим розничным

торгующим организациям получать дополнительную выгоду от многочисленных скидок, использовать марку торговой фирмы и при этом сохранять свою независимость.

В 1926 году в Чикаго был основан Независимый альянс бакалейщиков (IGA), который, кстати, сейчас активно пробивается на российский рынок, приглашая в свой союз независимые продовольственные магазины площадью от 185,8 кв. м (эта странная цифра - результат перевода в нашу систему 2000 квадратных футов). Его цель - помочь независимому торговцу конкурировать с розничными сетями, сохраняя автономию малого бизнеса. В первую очередь - с помощью закупок по тем же ценам, что и сетевики.

В Европе эту благородную миссию на себя взяла «Сеть свободных бакалейщиков» DE SPAR, основанная в Голландии в 1932 году и известная сегодня как просто SPAR.

До середины 50-х годов прошлого века большинство компаний, использовавших франчайзинговую систему, рассматривали ее как эффективный метод распределения продукции и услуг. Действительно, традиционный, или товарный, франчайзинг - это передача исключительных прав на реализацию продукции, выпускаемой франчайзором, под его товарным знаком на определенной территории.

В 50-е годы появляется франчайзинг второго поколения - «франшиза бизнес-формата». Он предполагает передачу не только товарного знака, но и всей технологии ведения бизнеса, включая внешние параметры и стиль отделки, созданные и апробированные франчайзором. Классический пример - «McDonald's». Рэй Крок, коммивояжер - продавец аппаратов для производства молочных коктейлей, однажды посетил паркинг-ресторан быстрого обслуживания San Bernardino, которым управляли братья Макдональды. Впечатленный новой, чрезвычайно оперативной системой

организации обслуживания, Крок выкупил в 1955 году права на франчайзинг их бизнеса.

«Клонированные» магазины типа «ИКЕА», «Метро Кэш энд Кэрри» и т.д. - тоже результат воплощения классической франшизы бизнес-формата.

За последние 50 лет франчайзинг обрел такую популярность, что в США в объеме розничного товарооборота он составляет более 40%, а в странах Европы - от 5 до 30%.

Франчайзинг в зависимости от направления бывает четырех видов:

1. франчайзинг товара;
2. производственный франчайзинг;
3. сервисный франчайзинг;
4. франчайзинг бизнес-формата.

Франчайзинг товара

Он представляет собой продажу товаров, производимых франчайзером и каким-либо образом маркированных его товарным знаком. Франчайзи, как правило, осуществляет их послепродажное обслуживание.

Франчайзинг товара может быть также использован при продаже косметики и фирменной одежды.

Производственный франчайзинг

Он является наиболее эффективной организацией производства определенного вида продукции. Фирма, обладающая секретом производства сырья и запатентованной технологией изготовления готового продукта, осуществляет обеспечение конечного производителя сырьем и передает право на использование этой технологии.

Наиболее ярким представителем, использующим систему производственного франчайзинга, является компания Coca-Cola.

Сервисный франчайзинг

Данный вид франчайзинга представляет собой нечто среднее между двумя указанными выше видами. Сфера его применения — услуги. Сущность заключается в том, что франчайзи предоставляется право заниматься определенным видом деятельности под торговой маркой франчайзинга. Франчайзер имеет ряд запатентованных прав, которые на основании договора передаются франчайзи.

Знакомая всем франчайзинговая система McDonalds наряду с товарным знаком, технологией приготовления бутербродов имеет свои стандарты внутреннего и внешнего дизайна помещений, фирменного стиля во всех элементах организации приготовления блюд и обслуживания клиентов.

Активно работает на российском рынке компания Kodak. Крупнейший представитель франчайзинговой сети — компания Marriott Grand Hotel.

Франчайзинг бизнес-формата

Этот вид франчайзинга является наиболее комплексным. Наряду со всеми перечисленными правами франчайзер передает франчайзи разработанную им технологию организации и ведения бизнеса. Франчайзи полностью идентифицируется с франчайзером и становится частью общей корпоративной системы. Франчайзер при таком франчайзинге может быть предприятием, добывающим сырье, производителем, оптовым или розничным торговцем, предприятием сферы услуг, а может быть только владельцем прав, которые по договору передаются франчайзи на определенных условиях. Но при этом все предприятия, работающие в системе, должны работать по единой методологии, в едином стиле и соблюдать внутрисистемные интересы. Система франчайзинга бизнес-формата дает возможность не только расширять бизнес во внутриотраслевом масштабе и сопредельных отраслях, но и включать в систему различные направления бизнеса. Высокая репутация фирмы в одной сфере деятельности

при использовании системы франчайзинга бизнес-формата на практике дает колоссальные возможности для расширения деятельности как самой фирмы (в данном случае она, естественно, будет франчайзером), так и предприятиям, которые будут использовать эту репутацию для организации и развития своего бизнеса.

Перед выходом на зарубежный рынок франчайзинговое предприятие должно тщательно изучить местные условия. Несколько лет назад сеть закусочных Big Boy открыла в Бангкоке свое франчайзинговое предприятие. В заведение сразу потянулись туристы из Европы и США, однако местные жители не восприняли его как место для питания. Вместо этого они стали собираться у входа, где стоял сам Биг-бой — пухлый, щекастый мальчик, который держал над головой в вытянутых руках большой гамбургер. Таиландцы приняли его за нетрадиционное изображение Будды, регулярно приносили и складывали у подножия “статуи” рис и благовония, но питаться в закусочной не решались. Big Boy — яркий пример того, к чему может привести бездумное размещение франчайзинговых предприятий за границей

9.2. ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ФРАНЧАЙЗИНГА

Как и любой другой способ ведения бизнеса франчайзинг имеет свои преимущества и недостатки.

Феномен широкого распространения и быстрого развития франчайзинга заключается, во-первых, во взаимной выгоде как для франчайзера, так и для франчайзи и, во-вторых, в снижении налогооблагаемой базы.

В чем же заключаются плюсы и минусы системы для участников франчайзингового соглашения и их покупателей?

Преимущества для франчайзера:

-быстрое расширение рынков сбыта, увеличение объема продаж и

территориальное расширение бизнеса;

-отсутствие расходов на содержание вертикально-интегрированной сети управления, т.е. снижение затрат на персонал;

-более низкий уровень собственных капиталовложений;

- государственная регистрация договора франчайзинга;

- подъем престижа фирмы и ее товарного знака, признание со стороны клиентуры, рост доверия к качеству и единому ассортименту продукции фирмы;

- доход от продажи лицензии;

-прибыль от возможной сдачи в аренду франчайзи недвижимости и оборудования;

-прибыль от возможного кредитования франчайзи и от уменьшения сроков оборота.

Недостатки для франчайзера:

-получение меньшей части прибыли от торгового франчайзингового предприятия, чем от собственного;

-невысокая репутация одного из франчайзинговых предприятий при отсутствии должного контроля за качеством может отразиться на репутации самой фирмы;

-трудности контроля достоверности финансовых отчетов франчайзи;

-трудности с подбором компетентного в основах бизнеса франчайзи;

-обучая франчайзи, франчайзер готовит себе возможного конкурента.

Наиболее уязвимы на потребительском рынке предприятия общепита.

Франчайзер предоставляет франчайзи услуги и консультации по оборудованию и оснащению ресторана, помогает ему в приобретении оборудования, передает рецептуру, делится коммерческими секретами.

После прекращения договора бывший франчайзи меняет вывеску, некоторые

признаки фирменного стиля (синие скатерти — на зеленые) и продолжает работать на том же самом оборудовании. И, что самое главное, для тех же «лояльных» посетителей.

В большинстве случаев очень хорошо защищен от популяризации со стороны производственный франчайзинг. Дело в том, что чаще всего франчайзер поставляет специальный ингредиент, без которого изготовление невозможно даже после передачи оборудования и технологии. Классика жанра — производство безалкогольных напитков, например Coca-Cola, Pepsi, Schweppes. Партнеры, розливочные компании, получают от «королей газировки» концентраты, состав которых хранится в глубоком секрете вот уже много лет. Кстати, патент — это тоже палка о двух концах: например, формула «Кока-Колы» не была запатентована, и, по всеобщему убеждению экспертов, именно это и дало возможность защитить ее от раскрытия.

Преимущества для франчайзи:

-возможность стать самостоятельным бизнесменом с минимальными начальными капитальными вложениями при всесторонней поддержке опытного франчайзера;

-франчайзер может оказать содействие в доступе к кредитным ресурсам как товарным, так и денежным;

-мгновенное приобретение репутации среди потребителей за счет ведения бизнеса под признанным товарным знаком или фирменным наименованием;

-возможность за умеренную плату использовать результаты широкомасштабных рекламных мероприятий, научных разработок и маркетинговых исследований, проводимых франчайзером;

-возможность ведения бизнеса некомпетентным лицом за счет обучения в фирме франчайзера по стандартам высокого качества;

-гарантированность постоянного снабжения;

-возможность приобретения основных фондов у франчайзера путем лизинга или по остаточной стоимости.

Недостатки для франчайзи:

-контроль осуществляемый франчайзером оставляет меньше самостоятельности в бизнесе;

-потеря репутации франчайзером приведет франчайзи к потере собственной репутации;

-услуги, предоставляемые франчайзером, например обязательные взносы в общий рекламный фонд, могут представлять серьезную статью затрат для франчайзи;

-опасность ухудшения положения на рынке в случае продажи франчайзером своего бизнеса;

-вероятность того, что прогресс в технике, изменение в законодательстве или потребностей потребителей приведут к банкротству, т.к. франчайзи обычно реализуют узкий перечень товаров и услуг.

Преимущества для потребителя:

-в большинстве случаев товары и услуги, реализуемые под одним товарным знаком имеют одинаковое качество и инфраструктуру оказываемых услуг;

-если закрывается какая-то определенная торговая точка - можно обратиться в головную компанию;

-за счет контроля качества со стороны франчайзера франчайзинговые фирмы обычно предоставляют более высокий уровень обслуживания;

-франчайзи как собственники предоставляют потребителю услуги с большей степенью личного участия.

Недостатки для потребителя:

-франчайзинг может ограничивать конкуренцию и, как следствие, ограничивает выбор товаров и услуг;

- франчайзи может оказаться недостаточно обученным.

Преимущества франчайзинга.

В борьбе за потребителя выживает быстрее, а скорость - главное преимущество франчайзинга. Именно поэтому все больше компаний, собираясь «засеять» очередной регион, выбирают именно эти семена. Франчайзинг дает быстрые всходы, он дешев и неприхотлив по сравнению с собственной розничной сетью, хотя, конечно, требует определенной подкормки. При правильном уходе франчайзер-«сеятель» за год-два получает развитую розничную сеть, не тратя ни копейки денег и ни секунды времени на подбор, ремонт помещения, его аренду или выкуп, приобретение оборудования, наем персонала и т. д. Уже потом можно постепенно разбираться, какие всходы жизнеспособны, а какие - сорная трава, требующая прополки.

Впрочем, франшиза хорошо работает только на высококонкурентных рынках, где перед франчайзи стоит реальная угроза вымирания.

Далее мы приводим шесть наиболее ярких историй героев российского франчайзинга.

Доходный, рискованный

«Пятерочка»

Сфера деятельности: продуктовый ритейл

Количество магазинов (всего / франчайзинговых): более 900 / около 500

География: 22 региона России, Казахстан, Украина

Ее франшиза считается наиболее дорогой в продуктовом ритейле: «Пятерочка» не разменивается по мелочам и продает права на брэнд на территорию всего региона примерно за \$1 млн (цена зависит от региона). Для

сравнения: стать партнером сети супермаркетов-дискаунтеров «Копейка» в Москве можно за \$50 тыс., а в регионах - за \$40 тыс.

Поставив перед собой глобальную цель - охватить сетью супермаркетов всю Россию, «Пятерочка» столкнулась с проблемой: среди тех, кто соглашался выложить круглую сумму за франшизу, часто оказывались люди с высокими амбициями, но не адекватной им финансовой ситуацией. Громкий скандал разразился весной 2005 года, когда разорился пермский партнер «Пятерочки» - компания «Русторг», к тому времени наделавшая долгов на \$6 млн. После этого «Пятерочка» стала проводить курс на консолидацию сети. В 2005 году она приобрела 100% акций своего франчайзи в Свердловской области, а в январе 2006-го - 26% акций челябинского партнера. «Сейчас компания планирует выкупить несколько франчайзинговых сетей. На эти цели мы рассчитываем выделить около \$600 млн,- говорит управляющий компании «Пятерочка» Олег Высоцкий.- Мы никуда не спешим, анализируем работу партнеров и будем выкупать те сети, которые работают наиболее эффективно и динамично». Увеличить количество собственных магазинов - ход сильный. Но таким образом значимость франчайзинга для «Пятерочки», скорее всего, будет снижаться.

Антикризисный

«Мебельвилль»

Сфера деятельности: торговля мебелью

Количество магазинов (всего / франчайзинговых): 4 / 3

География: Тюмень, Томск, Новокузнецк, Прокопьевск

Тюменский деревообрабатывающий комбинат «Красный Октябрь» делает мебель более 70 лет, а франчайзингом занялся только в прошлом году, и отнюдь не от хорошей жизни. «Магазины не могут вместить всего производимого фабриками ассортимента,- объясняет генеральный директор

ДОК «Красный Октябрь» Андрей Мединцев.- Конкуренция из-за торговых площадей существенно возрастает. Этим пользуется розничный сектор, работая на понижение закупочных цен, что неизбежно отражается на экономике производителей. Ассортимент неуступчивых фабрик снимается с продажи».

Создав торговую сеть, ДОК «Красный Октябрь» получил возможность бороться с «неуступчивыми» конкурентами. С одной стороны, комбинат теперь может размещать в магазинах практически все свои модели. С другой - в ассортименте сети на мебель «Красного Октября» приходится только 40-50%. Другую половину занимает продукция «угодных» ему мебельных фабрик.

Компания довольна результатами работы своих партнеров: за год объемы их закупок увеличились почти вдвое. Однако, имея сеть из четырех магазинов, рассчитывать на прорыв не стоит. В 2005 году на долю «Мебельвилль» приходилось 18-20% от оборота комбината - более \$8 млн из \$43 млн. Удастся ли тюменским мебельщикам найти достаточное число магазинов, готовых жить по их уставу, пока вопрос, даже несмотря на то, что они отдают свою франшизу бесплатно. В компании утверждают, что до конца года сеть пополнится еще пятью-семью франчайзинговыми магазинами.

Клонируемый

«Крошка-Картошка»

Сфера деятельности: сеть быстрого питания

Количество точек (всего / франчайзинговых): 159 / около 60

География: Москва, Санкт-Петербург, Сургут, Тюмень; Киев, Львов (Украина)

Сеть мобильных кафе «Крошка-Картошка» заметна в основном в Москве, где сосредоточены 90% всех ее точек (больше трети из них - франчайзи). Развитие по франшизе в остальные города оказалось не столь удачным.

Предложенную «Крошкой-Картошкой» бизнес-модель нельзя назвать маловостребованной. Но, поучаствовав в ней и получив представление о технологиях работы, региональные партнеры часто не продлевали или вовсе расторгли договор с московским франчайзером, а затем начинали работать под собственными вывесками. С их точки зрения, брэнд и опека головной компании не стоили того, чтобы ежемесячно платить за них 7% от оборота. Таким образом в 2004 году вместо «Крошки-Картошки» в Санкт-Петербурге проросла «Чудо-Картошка», а в Нижнем Новгороде - «Картофельный папа». Сейчас в России насчитывается до полутора десятков «картофельных» клонов.

В «Крошке-Картошке» утверждают, что конкуренты не мешают бизнесу компании. Однако экспансию на региональные рынки путем франчайзинга приостановили. «Россия не входит в Международную ассоциацию франчайзинга. Соответственно, нет законов о франчайзинге, нет рычагов давления на франчайзи,- говорит директор по развитию сети «Крошка-Картошка» Сергей Шашинов.- Сейчас к нам обращаются компании, но мы очень осторожно подходим к выдаче своей франшизы. Мы должны быть уверены в лояльности франчайзи, получить от него гарантии честного бизнеса». Объяснять, что это за гарантии, Сергей Шашинов не стал.

Оригинальный

Sultanna Frantsuzova

Сфера деятельности: продажа одежды

Количество магазинов (всего / франчайзинговых): 29 / 13

География: 13 городов России и Падуя (Италия)

Создатель обувных магазинов под маркой «Ж» Илья Буздин в своем новом проекте - сети бутиков Sultanna Frantsuzova - постарался совместить несовместимое: продавать дизайнерские вещи для массового потребителя. В отношении франчайзи Буздин избрал не менее оригинальную стратегию.

Желая как можно быстрее построить франчайзинговую сеть, многие российские компании делают плату за свою франшизу номинальной. Sultanna Frantsuzova пошла еще дальше, предложив бесплатно не только франшизу, но и свой товар. «Основная задача, поставленная перед нами,- бурное развитие сети. Поэтому мы показываем нашим партнерам, что они абсолютно ничем не рискуют, что мы уверены в проекте настолько, что готовы отвечать за товарные остатки», - объясняет руководитель отдела регионального развития сети Виталий Степин. Правда, компания отнюдь не занимается альтруизмом: ее роялти - 50% от оборота - самое большое из известных СФ. Из оставшейся половины выручки франчайзи оплачивает аренду помещения, зарплату персонала и прочие текущие расходы. Кроме того, в сети действует еще одно жесткое условие, гарантирующее ей стабильный доход: через шесть месяцев после начала работы франчайзи должен выйти на оборот не менее 2 млн руб. в месяц.

Необычная стратегия, похоже, помогла молодой одежной сети найти общий язык с потенциальными франчайзи. В сети уже 13 магазинов, до конца года под вывеской Sultanna Frantsuzova компания собирается открыть еще не менее 20 точек, 8 из которых по франшизе. Кроме того, в апреле 2006 года сеть обзавелась магазином в Падуе. Европу, правда, Sultanna Frantsuzova пока покоряет собственными силами, без привлечения франчайзи.

Стопроцентный

Divizion

Сфера деятельности: сотовый ритейл

Количество магазинов (всего / франчайзинговых): 647 / 647

География: 51 регион России

Почти 650 магазинов за два года - неплохой результат. Дистрибутору мобильных телефонов Divizion удалось сделать это с помощью франчайзинга. Ни один салон сотовой связи, торгующий под вывеской Divizion, не принадлежит этому дистрибутору. И это при том, что у лидера сотовой розницы, компании «Евросеть», свыше 2800 собственных салонов сотовой связи по России и СНГ - и ни одного франчайзи. Контролировать свои магазины гораздо проще, поэтому к эталону «Евросети» стремятся и другие игроки. Например, компания «Цифроград» активно скупает бизнес своих партнеров и к концу 2006 года намерена владеть 700 салонами (в настоящий момент их у нее около 400).

На первый взгляд, главный плюс франчайзинговой стратегии - в возможности расширяться малой кровью: открытие собственного магазина обходится в среднем в \$30-50 тыс., тогда как франчайзи берет расходы на себя, предоставляет готовую логистическую структуру, кадры и знает особенности регионального рынка. За счет этого появившаяся на свет два года назад сеть Divizion сегодня входит в пятерку крупнейших на российском сотовом рынке. Но теперь на повестке дня вполне может стоять вопрос об увеличении капитализации, то есть о приобретении франчайзи. Однако Divizion не спешит, опасаясь разрушить коллективную идиллию своих партнеров. «Сочетание франчайзинговой и собственной розницы под одним брэндом приводит к конфликту интересов: франчайзер в таком случае отдает предпочтение своим салонам, что сказывается на разнице цен, сервисе, оформлении и так далее», - объясняет руководитель пресс-службы группы компаний Divizion **Очир Манджиков**. Компания не разглашает информацию

о деталях работы с франчайзи, заверяя: условия для всех региональных партнеров - одинаковые.

Преждевременный

Office 1 Superstore

Сфера деятельности: продажа канцтоваров

Количество магазинов (всего / франчайзинговых): 2 / 1

География: Москва

«Если вы уже имеете прочный канцелярский бизнес, присоединение к Office 1 позволит вам расширить его и защититься от более крупных конкурентов», - написано на русскоязычном сайте американской компании Office 1 Superstore (владеет более 500 канцелярскими магазинами в 30 странах мира). Подобной географической широты компания добилась через продажу мастер-франшиз. Стоимость франшизы не разглашается, поскольку в каждом случае рассчитывается индивидуально. Известно лишь, что ежеквартальные роялти составляют 2% от оборота франчайзи.

Однако найти генерального партнера, который взялся бы развивать сеть в России, за два года Office 1 так и не смогла. Единственный франчайзинговый магазин появился в 2005 году в подмосковных Химках уже после того, как компания заявила, что будет покорять рынок своими силами и открыла здесь три собственных магазина. Тогда директор по развитию бизнеса российского офиса Office 1 Superstores Александр Мулюкин обещал в течение пяти лет построить сеть из 50 торговых точек в пяти-шести регионах. Но специалисты предрекали проекту не слишком удачную судьбу, ссылаясь на высокую степень «серой» розницы и малую насыщенность рынка канцтоваров. «Сейчас открытие собственного магазина под названием, допустим, «Школьник» даст ровно столько же (что и под брэндом крупной западной сети), а переплачивать за франшизу нет необходимости», - говорил в

интервью газете «Бизнес» исполнительный директор Национального канцелярского альянса Дмитрий Сокол в августе 2005 года. Сегодня в активе американской сети по-прежнему всего один российский франчайзи, а количество собственных магазинов сократилось до двух.

9.3. ФРАНЧАЙЗИНГОВЫЙ ДОГОВОР

По договору франчайзинга (франшизы) одно лицо (правообладатель), имеющее разработанную систему ведения определенной деятельности, разрешает другому лицу использовать эту систему согласно требованиям владельца франшизы в обмен на вознаграждение.

Основная обязанность правообладателя по договору коммерческой концессии (договору франчайзинга) – передать комплекс исключительных прав в предусмотренном договором объеме. Этой обязанности соответствует право использовать данный комплекс исключительных прав и одновременно обязанность не входить за пределы пользования, установленные договором

Договор коммерческой концессии может определять конкретный объем использования полученных пользователем прав и информации (например, по стоимости или количеству произведенных товаров или оказанных услуг, использованию их на одном предприятии или на определенном их количестве и т. п.), причем с указанием или без указания территории использования применительно к соответствующей сфере предпринимательской деятельности (например, торговля определенным видом товаров или оказание соответствующих услуг только в данном регионе).

По условиям рассматриваемого договора возможны известные ограничения прав сторон. Пользователь может взять на себя обязательство не предоставлять аналогичные комплексы исключительных прав для использования третьим лицам либо также самому воздерживаться от

аналогичной деятельности на данной территории. В этом случае пользователь, по существу, получает монопольные возможности на соответствующем рынке. Со стороны пользователя возможны обязательства об отказе от конкуренции с правообладателем на конкретной территории либо об отказе от получения аналогичных прав от конкурентов правообладателя. Это гарантирует пользователю возможности самостоятельного участия на определенном рынке.

Очевидно, что все названные условия не должны нарушать антимонопольных запретов. В противном случае они могут быть признаны недействительными. Вместе с тем, закон исключает возможность установления договором условий, по которым правообладатель получает право определять цену товаров или услуг, реализуемых пользователем (как в виде конкретной цены, так и путем установления ее верхнего или нижнего предела), либо пользователь вправе каким-либо образом ограничивать круг своих потребителей-заказчиков (оказывая услуги лишь определенным их категориям либо лицам, имеющим место нахождения или жительства на данной территории). В ином случае речь могла бы идти о жестком разделе рынка (прикреплении потребителей к строго определенному изготовителю или услугодателю), условия сбыта на котором фактически диктовал бы не участвующий в нем правообладатель. Такого рода условия прямо объявлены ничтожными. Исключение территориальных ограничений для услугополучателей дает возможность выступать в этом качестве более широкому кругу потребителей, которым пользователь не вправе отказать в предоставлении соответствующих товаров или услуг, ссылаясь на региональные ограничения сферы своей деятельности по договору.

Договор коммерческой концессии как предпринимательский всегда является возмездным. Правообладатель имеет право на получение

вознаграждения от пользователя, которое может быть в форме разовых ("паушальных") или периодических ("роялти") платежей, отчислений (процентов) от выручки на оптовую цену товаров и т. п. Допустимо и практикуемое в развитых странах сочетание этих способов, обычно состоящее в единовременной выплате после заключения договора и в периодических выплатах оговоренной части от прибыли (отчислений от выручки). Вместе с тем, договор должен содержать конкретные условия определения и выплаты вознаграждения правообладателю. Оно является существенным условием данного договора, которое стороны обязаны согласовать.

Поскольку предметом данного договора является разрешение использовать некоторые объекты исключительных прав, необходима дополнительная регистрация этого договора (в части использования объекта соответствующего исключительного права) в патентном или ином аналогичном ведомстве под страхом признания договора недействительным (ничтожным). Выдача и оформление соответствующих лицензий (включая их регистрацию и уплату установленных пошлин и сборов) по общему правилу является обязанностью. Обязанность осуществления регистрации самого договора по общему правилу также лежит на правообладателе, если, однако, иное не предусмотрено соглашением сторон. Правообладатель обязан также контролировать качество товаров (работ, услуг), производимых и реализуемых пользователем на основании договора. Эта обязанность установлена в интересах правообладателя, поддерживающего таким образом свою коммерческую репутацию, она может и отсутствовать в конкретном договоре.

К числу непереносимых обязанностей пользователя относят, во-первых, уже указанную обязанность использования объектов исключительных прав

лишь строго ограниченными в договоре способами, а также неразглашения содержания конфиденциальной коммерческой информации, полученной от контрагента. Во-вторых, это ряд обязанностей, исполнение которых призвано обеспечить соответствие результатов деятельности пользователя аналогичным результатам (товарам, работам или услугам) правообладателя: соответствие качества названных результатов, соблюдение инструкций и указаний правообладателя, в том числе о технологии их получения и даже оформлении коммерческих помещений, используемых для их реализации, оказание заказчикам дополнительных (сопутствующих) услуг, которые обычно предоставляет правообладатель.

В интересах охраны прав потребителей пользователь обязан информировать их об использовании им соответствующих объектов правообладателя в силу договора коммерческой концессии, с тем, чтобы не вводить их в заблуждение относительно фактического услугодателя. Все перечисленные обязанности сформулированы императивно.

Договор коммерческой концессии может быть изменен сторонами в течение срока его действия по общим правилам гражданского права. Однако любые изменения этого договора подлежат обязательной государственной регистрации в том же порядке, что и его заключение. Лишь с момента регистрации изменения приобретают силу для третьих лиц, в том числе для заказчиков пользователя.

Любая из сторон договора коммерческой концессии имеет право на досрочное расторжение при условии уведомления другой стороны не менее чем за шесть месяцев. При этом досрочное расторжение, как и прекращение договора коммерческой концессии, заключенного без указания срока, подлежат обязательной регистрации, как и соответствующее прекращение пользования, зарегистрированным объектом исключительного права. С этого

момента договор считается прекращенным для третьих лиц, и прежде всего, заказчиков пользователя.

Добросовестный пользователь вправе добиваться заключения договора на новый срок на тех же условиях. Отказ пользователя в заключение договора на новый срок (по существу, в его продлении) может быть связан с его нежеланием использовать далее соответствующие исключительные и иные права, но не может быть обусловлен наличием других потенциальных пользователей. Поэтому правообладатель может отказать добросовестному пользователю в заключении договора, если в течение трех лет он не будет заключать аналогичные договоры с другими пользователями на территории, где действовал прежний договор. В ином случае он обязан либо заключить такой договор с прежним пользователем (причем на не менее благоприятных для пользователя условиях, чем в прекратившемся договоре), либо возместить ему все возможные убытки, включая и упущенную выгоду. Разумеется, данная обязанность не распространяется на правообладателя в случаях ненадлежащего исполнения пользователем своих обязанностей по договору.

При изменении правообладателем своего фирменного наименования или коммерческого обозначения, используемых пользователем, последний сохраняет силу в отношении нового наименования (обозначения) при согласии на это пользователя. Разумеется, договор, как и право пользования фирменным наименованием, в этом случае должны быть изменены и перерегистрированы по общему правилу за счет правообладателя. Пользователь же получает право требовать соразмерного уменьшения вознаграждения правообладателю, ибо новое наименование обычно не пользуется такой же коммерческой репутацией, как и прежнее. При несогласии пользователя на продолжение действия договора он подлежит

прекращению с возмещением пользователю всех причиненных этим обстоятельством убытков. При прекращении установленного соответствующим законом срока действия исключительного права, использовавшегося по договору коммерческой концессии, он также продолжает действовать, за исключением положений, относящихся к прекратившемуся праву. Разумеется, пользователь вправе потребовать от правообладателя соразмерного уменьшения вознаграждения (если иное не предусмотрено договором).

При переходе исключительного права, являющегося объектом договора коммерческой концессии, к другому лицу стороной договора становится новый правообладатель (правопреемник предыдущего правообладателя), а сам договор сохраняет силу. Это же касается и случаев смерти правообладателя - физического лица, на место которого по общему правилу могут встать его наследники (наследник). Конечно, при этом необходимо соблюдение процедуры принятия наследства, установленной законом, и регистрации наследника в качестве индивидуального предпринимателя (иначе он не вправе быть стороной рассматриваемого договора). До этого момента осуществление прав и обязанностей правообладателя возлагается на назначенного нотариусом (осуществляющим меры по охране наследства) управляющего, который действует по правилам о договоре доверительного управления имуществом. При невозможности достижения такой ситуации, в том числе, при отказе от этого наследников, договор прекращается.

Термины и понятия: фанчайзинг, франчайзор, франчайзи, франшиза, мастер франчайзи, франчайзинг товара, производственный франчайзинг, сервисный франчайзинг, франчайзинг бизнес-формата, франчайзинговый договор, роялти.

Контрольные вопросы:

1. Что такое франчайзинг?
2. Кто являются участниками франчайзинга?
3. Какие виды франчайзинга существуют?
4. Каковы особенности франчайзинга бизнес-формата?
5. Какие преимущества имеет франчайзинг для франчайзера?
6. Какие недостатки имеет франчайзинг для франчайзи?
7. Раскройте сущность франчайзингового договора.
8. Какие обязанности берет на себя франчайзи при подписании франчайзингового договора?
9. В каких случаях правообладатель имеет право отказать пользователю в заключении нового договора коммерческой концессии?
10. Приведите примеры франчайзинга.

Использованная литература:

1. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях под редакцией В.М. Попова М-2002г.
2. Владимирова И.Г. « Исследование уровня транснационализации компаний » «Менеджмент в России и за рубежом» № 6 2002
3. Мовсесян А.Г. « Транснационализация в Мировой экономике » Учебное пособие-2002-М
4. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия учебное пособие.-СПб.Изд-во СПбУЭФ, 2003
5. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий.- СПб. Изд-во СПбУЭФ,2002.
6. Ансофф И. Стратегическое управление.-М. Экономика,1999
7. Кинг У., Клилавед Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М., 2005.
8. Карлофф Б. Деловая стратегия концепция, содержание, символы М., 2004

Интернет-сайты:

1. <http://www.internationaleconomics.net>
2. www.law.edu.ru/
3. <http://www.cfin.ru>

ГЛАВА 10

ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНОСТРАННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

10.1.КОНТРАКТЫ С ДРУГИМИ ФИРМАМИ.

Подрядив стороннюю организацию, фирма должна, тем не менее, контролировать эффективность работы предприятия; оценивать целесообразность возврата предприятия под свой контроль; разрешат конфликты и споры;

Даже в том случае, если фирма сочтет целесообразной передачу части, или всех управленческих функций на своем иностранном предприятии сторонней организации из страны базирования или другой страны, это не освободит фирму от ответственности за эффективность реализации этих функций. Периодически руководству следует оценивать, не стоит ли вновь взять под свой контроль такие функции. Особое внимание следует уделять выбору лучших фирм-подрядчиков, которые должны выполнять функции производства, продажи или обслуживания на необходимом уровне.

Мы уже говорили об основной причине привлечения других компаний для выполнения за границей определенных функций. Если выполнение тех же функций сторонней организацией (при надлежащем качестве) дешевле, фирме, подряжающей такую организацию, не следует пытаться брать эту функцию на себя. Если бы она могла выполнять эту работу с меньшими затратами сама, тогда нужно было бы чем-то оправдать привлечение сторонней организации. Ресурсы каждой компании ограничены, и использовать их следует с наибольшей выгодой. Если наибольшую выгоду сулит определенная деятельность, то целесообразно направить средства на нее и получить более высокую прибыль, а для выполнения другой деятельности нанять стороннюю фирму, которая в дальнейшем получить

свою долю прибыли от эксплуатации предприятия, котором возьмется управлять. При анализе альтернатив могут иметь значение три субъективных фактора:

1. Руководство фирмы может сознавать, что сторонняя организации сделает работу лучше, чем собственные специалисты;

2. По мнению руководства, вложение средств в предприятие за границей сопряжено для фирмы с чересчур высоким риском;

3. Руководство может считать, что острота конкуренции будет возрастать, если деятельность заграничного предприятия не будет находиться под контролем фирмы.

Поскольку ситуация постоянно изменяется принятие решения следует время от времени пересматривать после надлежащего анализа. При выборе фирмы-подрядчика для ведения дел за границей руководству следует учитывать ее профессиональный уровень, кадровый состав и мотивацию. К сожалению, не существует способов точного измерения этих параметров, как не существует и магической формулы для сравнения уровней квалификации разных организаций. Подтвержденная практикой способность управлять подобными предприятиями - один из ключевых признаков компетентности подрядяемой организации. Другой признак – значение, которое нанимаемое организация придает своей репутации. Между компаниями возможны конфликты. Хотя в любом соглашении предусмотрены условия его расторжения и способы разрешения споров, эти пути достижения целей сложны и обходятся дорого. Если есть возможность, то гораздо лучше для обеих сторон разрешать противоречия путем личных переговоров. Перспективы взаимопонимания с руководством другой фирмы является, таким образом, важным аспектом выбора организации.

Руководству следует также оценивать возможный объем продаж

определять, будет ли обеспечено соответствие стандартам качества, устанавливать требования к обслуживанию, чтобы в последствии проверять, адекватно, ли нанятая фирма выполняет свои обязанности. Следует выявить обоюдно приемлемые цели с тем чтобы обе стороны знали, чего следует ожидать: эти ожидания необходимо четко фиксировать в текстах контрактов.

10. 2. ФОРМЫ КОНТРАКТОВ.

По международному праву, под международным контрактом понимается сделка между двумя или несколькими сторонами, находящимися в разных странах, на поставку установленного количества товарных единиц и/или оказание услуг в соответствии с согласованными сторонами условиями. Контракт считается совершенным, если достигнуто соглашение сторон по всем существенным условиям. Различаются существенные, обычные и случайные условия.

Существенные условия определяются сторонами. Например, в договоре купли-продажи существенным условием является указание предмета продажи. Некоторые условия признаются существенными по закону или торговому обычаю.

Обычные условия вытекает из нормы закона, регулирующей данные отношения.

Например, при отсутствии в контракте оговорки об уплате аванса покупатель не обязан выплачивать аванс, а может осуществлять расчет по стоимости товара и целом при его получении.

Случайными считаются условия, не входящие в перечень существенных, однако включенные в контракт по требованию сторон, причем эти условия отличаются от обычных, установленных законом, но не противоречат ему. Случайные условия являются обязательными для исполнения, их

неисполнение рассматривается как нарушение контракта.

Правовой базой для заключения и реализации договоров купли-продажи товаров на мировом рынке является Венская конвенция "О договорах международной купли-продажи".

Форма международного коммерческого контракта.

Существует две формы международного коммерческого контракта - устная и письменная. Устная форма предполагает наличие устной договоренности сторон о заключении контракта. Письменная форма предусматривает фиксацию волеизъявления сторон на материальном носителе, под которым понимается как наличие единого документа, подписанного обоими контрагентами, так и сообщения, переданные по телеграфу, телефаксу, телетайпу и т.д. Венская конвенция ООН 1980 г. допускает заключение международного коммерческого контракта в любой форме, в том числе и в устной (ст. 11) <*>. В силу этой статьи факт заключения контракта может доказываться любыми средствами, включая и свидетельские показания. Однако из этого правила сделано очень важное исключение, учитывающее предусмотренное некоторыми национальными законодательствами, в том числе и российским, требование об обязательности письменной формы. Государство - участник Конвенции, законодательство которого требует обязательной письменной формы международного коммерческого контракта, в любое время может сделать соответствующее заявление (ст. 12). Согласно ст. 14 Венской конвенции ООН 1980 г., устанавливающей требования, которым должно отвечать предложение о заключении контракта, чтобы такое предложение рассматривалось в качестве оферты, оно должно быть "достаточно определенным". Оно является таковым, если "в нем обозначен товар и прямо или косвенно устанавливаются количество и цена либо предусматривается

порядок их определения". Конечно, в предложении могут содержаться и другие условия помимо вышеупомянутых, однако при отсутствии последних предложение согласно ст. 14 не будет считаться офертой, приводящей к заключению контракта в случае ее принятия адресатом.

Оферта, направленная конкретному лицу, должна быть получена адресатом оферты (п. 1 ст. 15). Из этого следует, что до тех пор, пока оферта не прибывает к контрагенту, она не влечет никаких юридических последствий.

Кроме того, до момента получения оферты адресатом и сам оферент юридически не связан сделанным им предложением, которое может быть им отменено. Для этого необходимо, чтобы сообщение об отмене оферты достигло контрагента ранее или одновременно с прибытием к нему оферты (п. 2 ст. 15). Полученная контрагентом оферта может быть им акцептована или отклонена. Период времени, в течение которого контрагент может акцептовать оферту, фиксируется в оферте или устанавливается в конкретном случае с учетом обстоятельств сделки, в том числе с учетом "скорости использованных средств связи" (п. 2 ст. 18). Может ли оферент отозвать свою оферту после ее вступления в силу, но до окончания срока, предоставленного контрагенту для акцепта? В международной коммерческой практике последовательно проводится разграничение между так называемыми твердыми (безотзывными) и свободными (отзывными) офертами. Применительно к последним поставленный вопрос решается положительно, и, напротив, твердая оферта отзыванию не подлежит.

Согласно Венской конвенции ООН 1980 г. оферта не может быть отозвана: 1) если в оферте указывается путем установления определенного срока для акцепта или иным образом, что она является безотзывной, или 2) если для адресата оферты было разумным рассматривать оферту как безотзывную и адресат оферты действовал соответственно (п. 2 ст. 16).

Следовательно, своевременная отправка акцепта, не приводя к заключению контракта, имеет существенное юридическое значение: в этот момент offerent утрачивает право на отзыв оферты, иными словами, свободная оферта трансформируется в твердую. Итак, необходимо разграничивать отмену и отзыв оферты. Отменена, может быть любая, как твердая, так и свободная оферта, но только до ее вступления в силу. Отзыв возможен лишь по отношению к свободной оферте в промежутке времени между ее вступлением в силу и отправкой акцепта.

Заключение контракта предполагает акцепт оферты. Вместе с тем акцепт юридически налицо, лишь, когда ответ о согласии с офертой не содержит отклонений от нее. В противном случае не приходится говорить о том, что между контрагентами достигнуто соглашение по всем затронутым в оферте вопросам. Если же контрагент сопровождает принятие оферты оговорками, такой ответ признается отклонением оферты и в то же время новой офертой. В п. 1 ст. 19 Венской конвенции ООН 1980 г. предусматривается, что ответ на оферту, который имеет целью служить акцептом, но содержит дополнения, ограничения или иные изменения, является отклонением оферты и представляет собой встречную оферту. Однако п. 2 ст. 19 устанавливает следующее: "Ответ на оферту, который имеет целью служить акцептом, но содержит дополнительные или отличные условия, не меняющие существенно условий оферты, является акцептом, если только offerent без неоправданной задержки не возразит устно против этих расхождений или не направит уведомления об этом. Если он этого не сделает, то условиями контракта будут являться условия оферты с изменениями, содержащимися в акцепте".

Даже если содержащиеся в ответе дополнительные или отличные условия не меняют существенно условий оферты, за offerentом сохраняется право по причине таких расхождений не рассматривать подобный ответ в

качестве акцепта, приводящего к заключению контракта. С другой стороны, отклонение акцепта от условий оферты по п. 2 ст. 19 в отличие от п. 1 ст. 19 происходит не автоматически, а требует определенных действий со стороны оферента, который должен для этого "без неоправданной задержки" заявить свои возражения. В случае возражений со стороны оферента нельзя считать, что ответ другой стороны является акцептом, а следует признать, что он является отклонением оферты и представляет собой встречную оферту.

Закономерно возникает вопрос, что считать существенным изменением условий оферты. Ответ на него можно найти в п. 3 ст. 19, в соответствии с которым "дополнительные или отличные условия в отношении, среди прочего, цены, платежа, качества и количества товара, места и срока поставки, объема ответственности одной из сторон перед другой или разрешения споров считаются существенно изменяющими условия оферты". Значение этого пункта заключается главным образом в том, что, если содержащееся в ответе на оферту изменение ее условий затрагивает один из указанных вопросов, такое изменение независимо от его содержания должно заведомо рассматриваться как существенное, а сам ответ - как отклонение оферты и как встречная оферта, но не как акцепт. Перечень, данный в п. 3 ст. 19, носит не исчерпывающий, а открытый характер: говоря другими словами, проблема "существенности" изменения условий оферты, содержащегося в ответе о ее принятии, может возникать применительно и к любому другому вопросу, не включенному в этот перечень.

По общему правилу акцепт вступает в силу в момент, когда согласие адресата оферты получено оферентом. Однако согласие с офертой может быть выражено и путем совершения конклюдентных действий, если это предусмотрено офертой или применяется сторонами в силу сложившейся практики. Конклюдентные действия могут выражаться в отправке товара или

уплате цены. Акцепт в этих случаях вступает в силу в момент совершения такого действия, при условии, что оно имело место в пределах срока действительности оферты. Весьма актуальной представляется проблема возможности отмены акцепта. Дело в том, что отзывание акцепта после его вступления в силу представляло бы собой не что иное, как одностороннее расторжение акцептантом уже заключенного контракта, что признается в принципе неправомерным. Следовательно, отзывание акцепта, который вступил в силу, вообще недопустимо, поэтому остается только возможность отмены отправленного акцепта до его вступления в силу. Но для наличия такой возможности необходим разрыв во времени между упомянутыми моментами. Если этого разрыва нет (вступление акцепта в силу приурочивается к моменту его отсылки), акцептант не вправе отозвать отправленный акцепт.

В международной торговле обычно применяются типовые контракты. Типовой контракт - это примерный договор или ряд унифицированных условий, изложенных в письменной форме, сформулированных заранее с учетом торговой практики или обычаев, принятых договаривающимися сторонами после того, как они были согласованы с требованиями конкретной сделки.

Типовые контракты применяются в основном при заключении сделок на поставку промышленного сырья на долгосрочной основе, а также при заключении сделок на биржах. Это обусловлено такой особенностью массовых товаров, как их однородность, что облегчает унификацию условий контрактов. Имеет также значение и то, что торговля этими товарами осуществляется и в крупных размерах.

Типовой контракт представляет собой образец (проект) договора и служит основой переговоров о заключении внешнеторговой сделки.

Он может изменяться и дополняться сторонами. Условия ответствующего типового контракта становятся обязательными для сторон только тогда, когда они воспроизведены заключенными сторонами в договоре или в нем содержится прямая отсылка к таким условиям.

Типовой контракт может использоваться двумя способами:

- путем безоговорочного принятия одной из договаривающихся сторон условий окончательной формы типового договора, предложенной другой стороной, которая изменяется, за исключением незначительных деталей;
- путем применения типового контракта как образца, который может быть изменен в соответствии с условиями конкретной сделки.

Наиболее часто типовый контракт, разработанный одним из контрагентов, берется за образец и на его основном путем согласования каждого условия разрабатывается индивидуальный контракт, который и подписывается сторонами.

Типовые контракты разрабатываются заинтересованными международными организациями, союзами (объяснениями, ассоциациями, федерациями) предпринимателей, биржами, торговыми палатами, крупными фирмами.

Наиболее распространены типовые контракты (общие условия) купли-продажи, разработанные в рамках Европейской экономической комиссии ООН. Они составлены применительно к основным внешнеторговым товарам (оборудованию, зерновым, потребительским товарам длительного пользования и др.), а также для договоров на поставку и монтаж оборудования. Существует более 30 вариантов типовых контрактов.

В практике международной торговли широко применяются контракты и общие условия поставок машин и оборудования при сделках между

западноевропейскими странами, а также между ними и государствами других регионов. По массовым и сырьевым промышленным товарам контрагенты предпочитают типовые контракты, вырабатываемые отраслевыми ассоциациями. Практически каждая крупная фирма имеет достаточный выбор типовых контрактов, как правило, по группам идентичных товаров. Разрабатываются специальные типовые контракты на импорт комплектного оборудования, закупку и продажу выставочных образцов, командирование специалистов для выполнения шеф монтажных работ и технического обслуживания.

Во внешней торговле используется также типовые договоры фрахтования судов, аренды транспортных средств и оборудования, типовые лицензионные договоры и др.

Рассмотрим в качестве примера контракт купли-продажи.

Контракт купли-продажи – коммерческий документ, представляющий собой договор на поставку товара и, если необходимо, оказание сопутствующих услуг, согласованный и подписанный импортёром и экспортерами. Непременным условием договора купли-продажи является переход права собственности на товар от продавца к покупателю.

Контракт купли-продажи и международной торговле состоит из нескольких разделов

Вводная часть

Во вводной части указываются наименование и номер контракта, дата и место заключения, определяются стороны (фирменное наименование, под которым они зарегистрированы, правовое положение, местонахождение). Указание места подписания имеет большое значение с точки зрения того, право какой страны применимо к контракту, если какой-либо вопрос в контракте не урегулирован.

Предмет контракта.

Описывается товар, являющийся предметом купли-продажи.

Стороны должны четко определить предмет контракта – действие или совокупность действий, определяющих тип и характер условий заключаемой сделки. В зависимости от предмета контракта, который кратко отражается в его названии, определяются вид контракта, применимое право и обычаи проформа текста.

В контракте также указывается его объект. Применительно к контракте купли-продажи сфера объектов контракта достаточно четко оговорена в Венской конвенции.

Количество

Указывается единица измерения и определяется порядок установления количества (твердо фиксированное количество или его пределы) возможность закупки дополнительного количества и др.

Качество

Устанавливается совокупность свойств, определяющих пригодность товара для использования его по назначению. Применяются различные способы определения качества, например: по стандарту (национальные стандарты, стандарты, разработанные союзами предпринимателей и ассоциациями, а также стандарты крупных фирм.)

В контракте делается ссылка на номер и дату стандарта и указывается организация-разработчик.

По техническим условиям (при отсутствии стандартов и при необходимости установления специальных требований к качеству).

В контракте или приложении к нему дается подробная характеристика товара, описываются материалы, из которых он изготовлен, приводятся правила проверки и испытании; по спецификации.

Подробно указываются все технические параметры;

По образцу. Указываются количество образцов и порядок сопоставления товара с образцом. Обычно один образец находится у покупателя, второй – у продавца, третий – у нейтральной стороны, которая обязательно указывается в контракте. Определяется также время хранения образцов после поступления последней партии товара.

По предварительному осмотру (обычно при продаже товаров на аукционах).

Срок и дата поставки

Указывается срок поставки, т. е. момент, когда продавец обязан передать товар в собственность покупателю или по его поручению лицу, действующему от его имени. Иногда устанавливается срок единовременной поставки, а иногда – промежуточные сроки при поставке по частям. Существуют различные способы установления срока поставки:

- немедленно, т. е. продавец обязуется поставить товар в любой день в течение не более 2 недель;
- определение календарного дня поставки;
- определение периода (наиболее распространен и зарубежной практике): месяц, квартал, год, время месяца или квартала.

В этих случаях добавляются слова “в течение”, “не позднее” и т. п., при периодических поставках – “ежемесячно”, “ежеквартально” и т.п. указание числа дней, недель или месяцев с момента совершения какого-либо действия, например “в течение 9 месяцев со дня получения продавцом извещения покупателя об утверждении им проектной документации”.

Термины и понятия: купля-продажа, покупатель, мировой рынок, типовой

контракт, коммерческий документ, сделка, платеж, форма расчетов, валюта платежа, скидки.

Контрольные вопросы:

1. Что вы знаете об основных видах контрактов?
2. Формы управления иностранными предприятиями.
3. Что такое контракт?
4. Проблемы выхода на мировой рынок?
5. Основные формы расчетов на мировом рынке?
6. Определение валюты платежа?
7. При каких условиях делаются скидки?
8. Различия между типовым контрактом и контрактом на экспорт?

Использованная литература:

1. Владимирова И.Г. “ Исследование уровня транснационализации компаний ” “Менеджмент в России и за рубежом” № 6 2002
2. Коммерсантъ 2003
3. Мовсесян А.Г. “ Транснационализация в Мировой экономике ” Учебное пособие-2002-М
4. Кох Р. “ Менеджмент и финансы от А до Я” СПб-2002
5. Вопросы экономики 2003 № 12
6. Small Companies Going Global, Newsweek 2004.
7. World Investment Report 2003 New York 2004.

ГЛОССАРИЙ

Авалист - лицо, совершившее вексельное поручительство. Объем и характер ответственности авалиста соответствует объему и характеру ответственности лица, за которого дан аваль. Авалист, оплативший вексель, имеет право требовать возмещения платежа от того лица, за которое он выдал аваль, а также с лиц, ответственных перед последним вексельное поручение, в силу которого лицо, совершившее его, принимает ответственность за выполнение обязательств каким-либо из обязанных по векселю лицом. Оформляется гарантийной надписью на векселе или выдачей отдельного документа

Авансирование - экономический процесс, в котором денежные средства, израсходованные на производство, проходят различные фазы кругооборота стоимости, возвращаясь к своему исходному пункту с приращением в виде стоимости прибавочного продукта. На производственные нужды денежные средства авансируются в основном из собственных средств бизнесмена и банковского кредита. Период оборота авансированных затрат определяется временем возмещения авансированной стоимости полученной прибылью.

Авизо - в бухгалтерской, банковской и коммерческой практике официальное извещение преимущественно о выполнении расчетной операции, направляемое одним контрагентом другому. Банки высылают авизо корреспондентам и клиентам о дебетовых и кредитовых записях по счетам, об остатке средств на счете, прочих расчетных операциях.

Аккредитив - расчетный, или денежный, документ, представляющий собой поручение одного кредитного учреждения (банка) другому произвести за счет специально забронированных средств оплату товарно-транспортных документов за отгруженные товары или выплатить предьявителю аккредитива определенную сумму денег.

Активы ликвидные - наличные деньги, остатки средств до востребования на счетах, депозиты сроком до одного календарного месяца, ценные бумаги, коммерческие векселя и другие легко реализуемые средства банка.

Акциз, акцизный налог - один из видов косвенных налогов на предметы массового потребления.

Акции привилегированные - ценные бумаги, которые дают их владельцам право на первоочередное получение дивиденда по фиксированной ставке в отличие от обыкновенных акций, дивиденд по которым колеблется в зависимости от прибыли акционерного общества

Акция - ценная бумага, свидетельствующая о внесении известного пая в капитал акционерного общества и дающая право на получение части прибыли. Денежная сумма, обозначенная на акции, называется номинальной стоимостью акции, а цена, по которой акция продается на бирже, именуется курсом акций.

Ассортимент - состав, соотношение отдельных видов продукции. Ассортимент продукции характеризует ее состав также и со стороны качества и сортности.

Аудиторы - независимые ревизоры, проводящие регулярные проверки платежеспособности предприятий, дающие также консультации о состоянии рынка, делающие прогнозы его изменения.

Аукцион - способ продажи товаров (чаще всего партиями) с публичного торга в заранее установленное время и назначенном месте. Общие условия продажи товаров определяются продавцом. Покупателем считается лицо, предложившее в ходе проведения аукциона наивысшую цену.

Банкротство - несостоятельность должника (физического или юридического лица), установленная судом неспособность должника платить по своим долговым обязательствам. Со дня официального объявления банкротства должник теряет право самостоятельно управлять и распоряжаться своим имуществом. Это право переходит к ликвидаторам и лицам, назначенным для управления имуществом должника и принудительной его реализации. Все претензии кредиторов с момента банкротства предъявляются только ликвидаторам и удовлетворяются в конкурсном порядке.

Биржа товарная - организационно оформленный и регулярно функционирующий рынок, на котором осуществляется оптовый товарооборот, главным образом по сырью и продовольствию. Товары продаются по образцам или стандартам, имеющим перечень основных признаков (качество, сортность). Устанавливаются определенные размеры контрактов. Отдельные биржи обслуживают операции лишь по одной группе товаров (металл, хлопок, зерно и т. д.).

Биржа труда - государственное учреждение, осуществляющее посредничество между рабочими, предприятиями и предпринимателями в плане трудоустройства свободной рабочей силы.

Биржа фондовая - организационно оформленный и регулярно функционирующий рынок, где осуществляется купля-продажа ценных бумаг. Курс ценных бумаг определяется регулярно приносимыми ими доходами и уровнем ссудного капитала. Биржевой курс ценных бумаг колеблется в зависимости от соотношения между предложением и спросом на них.

Валюта конвертируемая - денежные единицы, свободно обмениваемые на другие национальные валюты и международные платежные средства.

Валюта неконвертируемая - денежные единицы, используемые только во внутреннем денежном обращении страны.

Вексель акцептованный - вексель, имеющий акцепт (согласие) плательщика (трассата) на его оплату. Акцепт оформляется подписью на векселе («акцептован», «принят», «обязуюсь заплатить» и т. п.) и подписью трассата.

Одна подпись плательщика на лицевой стороне векселя также имеет силу акцепта. Посредством акцепта лицо, указанное на векселе в качестве плательщика (трассата), становится акцептантом — главным вексельным должником.

Вексель переводной (тратта) - письменный отказ векселедержателя, адресованный плательщику, об уплате указанной в векселе суммы денег третьему лицу — первоначальному держателю векселя (ремитенту).

Вкладчик - владелец денежной суммы, внесенной на хранение в кредитное учреждение.

Вклады - денежные средства населения, предприятий и организаций, внесенные для хранения в кредитные учреждения на определенных условиях

Вложения капитальные - совокупность затрат материальных, трудовых и денежных ресурсов, направленных на расширенное воспроизводство основных средств.

Возвратность кредита - специфическое свойство, объективно присущее кредиту как экономической категории, отражающее возвращение денег, полученных во временное пользование (на срок), к своему владельцу.

Выдача ссуд - предоставление банком денежных средств займы хозяйствующим субъектам для оплаты счетов за полученные ценности, выполненные работы и оказанные услуги, формирования производственных фондов и осуществления затрат.

Гарантия банковская - поручительство банка-гаранта за своего клиента, выполнение им денежных обязательств. Означает, что банк берет на себя обязательство в случае неуплаты клиентом в срок причитающихся с него платежей произвести платеж за свой счет.

Дебитор - юридическое или физическое лицо, имеющее денежную или имущественную задолженность хозяйствующему субъекту.

Декларация налоговая - официальное заявление плательщика налога о полученных им в истекший период (обычно квартал, полугодие, год) доходах и распространяющихся на них налоговых скидках и льготах. На основе налоговой декларации и действующих ставок обложения финансовые органы контролируют величину налога, подлежащего уплате.

Депозиты - 1) вклады в кредитные учреждения; 2) записи в банковских книгах, подтверждающие определенные требования клиентов к банку; 3) передаваемые на хранение в кредитные учреждения ценные бумаги (облигации, акции); 4) взносы в таможенные учреждения для оплаты пошлин и сборов, 5) взносы денежных сумм в судебные и административные учреждения для обеспечения иска, явки в суд. Депозитные операции — операции кредитных учреждений по привлечению денежных средств во вклады и их размещению. Депозитный сертификат — письменное

свидетельство кредитного учреждения о депонировании денежных средств, удостоверяющее право вкладчика на получение депозита.

Депонент - физическое или юридическое лицо, внесшее ценности в депозит государственного учреждения; лица, не получившие своевременно заработную плату; отдельные лица и учреждения, в пользу которых произведены удержания из заработной платы (алименты, погашение ссуды и т. п.).

Долги безнадежные - часть дебиторской задолженности, получение которой признано невозможным вследствие отказа суда или арбитража во взыскании либо вследствие неплатежеспособности должника.

Дотация — денежные средства, выдаваемые в безвозвратном порядке хозяйствующему субъекту.

Задолженность дебиторская - сумма долгов, причитающаяся хозяйствующему субъекту от юридических или физических лиц в итоге хозяйственных взаимоотношений с ними.

Задолженность кредитная - денежные средства, временно привлеченные хозяйствующим субъектом и подлежащие возврату соответствующим юридическим и физическим лицам

Задолженность, не обеспеченная по ссудам - превышение на определенную дату задолженности хозяйствующих субъектов по ссудам банка над суммой их обеспечения.

Залоговые операции - операции кредитных учреждений по предоставлению ссуд под залог товаров в обороте и товаров в переработке. Залоговые операции выполняют также ломбарды, которые выдают ссуды населению

Запасы товарно-материальных ценностей - объем материальных ресурсов, обеспечивающих непрерывность процесса общественного воспроизводства; образуется в сферах производства и обращения. В *запасах* товарно-материальные ценности временно приостанавливают свое движение.

Зона свободной торговли - регион, в рамках которого осуществляется беспошлинная торговля.

Извещение лимитное - уведомление нижестоящему учреждению банка об установлении лимита кредитования заемщику или группе заемщиков в соответствии с утвержденным кредитным планом.

Инвестиции - совокупность затрат, реализуемых в форме долгосрочных вложений в промышленность, сельское хозяйство, транспорт, материально-техническую базу строительства, другие отрасли.

Инкассо - банковская операция, посредством которой банк по поручению своего клиента получает на основании расчетных документов причитающиеся ему денежные средства от хозяйствующих субъектов за отгруженные в их адрес товарно-материальные ценности и оказанные услуги

и зачисляет эти средства на его счет в банке

Инновации - вложения средств, связанные с внедрением достижений научно-технического прогресса, освоением новых наукоемких технологий, расширенным воспроизводством основных производственных средств на качественно новой основе.

Инфляция - переполнение каналов обращения избыточной по сравнению с потребностями товарооборота массой бумажных денег; обесценение бумажных денег по отношению к золоту и как результат этого повышение товарных цен, ведущее к понижению покупательской способности денежной единицы.

Капитал акционерный - основной капитал акционерного общества. Образуется за счет эмиссии акций, различают: уставный капитал, размер которого записан в уставе акционерного общества; подписной, то есть мобилизованный путем подписки; оплаченный (внесенный в момент подписки).

Клиринг - система безналичных расчетов за товары, ценные бумаги и оказанные услуги, основанная на зачете взаимных требований

Конкуренция - соперничество, борьба между товаропроизводителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров. Неизбежное явление в рыночной экономике.

Консорциум - соглашение между хозяйствующими субъектами для осуществления совместного проекта. При образовании консорциума входящие в него хозяйствующие субъекты полностью сохраняют самостоятельность, но в той части деятельности, которая касается целей консорциума, они руководствуются совместно принятыми решениями.

Коррентный счет - единый счет, на котором учитываются все операции банка с клиентами. На коррентном счете отражаются, с одной стороны, ссуды банка и все платежи со счета по поручению клиента, а с другой — средства, поступающие в банк от клиентов в виде вкладов, возврата ссуд и др.

Кредитование краткосрочное - предоставление хозяйствующим субъектам кредита для формирования оборотных средств. В процессе кредитования учреждения банков осуществляют проверку обеспечения кредита, следят за своевременностью переработки или реализации кредитуемых товарно-материальных ценностей, сохранностью и условиями их хранения. Для субъектов агропромышленного комплекса краткосрочные кредитования осуществляются главным образом под сезонные остатки материальных ценностей и затраты производства.

Кредитоспособность - наличие предпосылок для получения кредита, способность возратить его. Определяется показателями, характеризующими аккуратность заемщика при расчетах по ранее полученным кредитам, его

текущим финансовым положением и перспективами изменения, способностью при необходимости мобилизовать денежные средства из различных источников.

Кросс-курс - соотношение между двумя валютами, которое определяется на основе курса этих валют по отношению к какой-либо третьей валюте. На практике чаще всего для таких расчетов используются курсы валют к доллару США.

Курс акций - цена акций, по которой они продаются и покупаются. Курс акций устанавливается в соответствии с той суммой денег, которая, будучи положенной, в банк, давала бы в виде ссудного процента такой же доход, какой приносит акция в виде дивиденда.

Лаг - 1) временный разрыв между осуществлением вложения и получением эффекта, 2) средний промежуток времени, необходимый для достижения предусмотренного проектом уровня отдачи введенных в действие основных средств и производственных мощностей.

Лизинг - форма аренды, осуществляемая путем передачи машин, оборудования, транспортных и иных материальных средств в пользование. Связана с «расщеплением» функций собственности — отделением владения имуществом от его использования. В отличие от краткосрочного проката технических средств до 1 года (рейтинга) лизинговая сделка совершается на более длительные сроки — от 1 года до 10— 15 лет. Субъектами лизинговой сделки являются три стороны предприятие, производящее оборудование, арендодатель (лизинговая компания) и арендатор (хозяйствующий субъект). По окончании аренды материальных ценностей арендующая сторона либо полностью возвращает их лизинговой компании, либо продлевает договор на новый срок на льготных условиях, либо выкупает имущество по остаточной стоимости.

Ломбарды - хозрасчетные предприятия, предоставляющие населению возможность хранения предметов личного пользования и домашнего обихода, а также получения ссуд под залог этих предметов (движимого имущества). Оценка предметов, сдаваемых на хранение или в залог для получения ссуды, производится по соглашению сторон, а изделий из драгоценных металлов — по государственным расценкам.

Льготы налоговые - полное или частичное освобождение от налогообложения юридических и физических лиц в соответствии с действующим законодательством.

Маржа - 1) термин, применяемый в торговой, биржевой, страховой и банковской практике для обозначения разницы между ценами товаров, курсами ценных бумаг, процентными ставками, другими показателями; 2) в торговой практике — разность между покупной и продажной ценой товаров; 3)

в срочных фондовых операциях — разница между курсом ценной бумаги на день заключения и день исполнения сделки, а также между ценой покупателя и ценой продавца.

Маклер - посредник при заключении тех или иных, чаще всего торговых и биржевых сделок.

Маркетинг - система организации и управления всеми сторонами деловой активности хозяйствующего субъекта по изучению рынка и воздействию на потребительский спрос с целью расширения сбыта производимых товаров. Включает комплексное изучение рынка, прогнозирование потребности покупателей и в соответствии с этим планирование товарного ассортимента, активную политику цен: рекламу товаров и стимулирование их сбыта, необходимые сбытовые сети и системы послепродажного обслуживания. Обеспечивает намечаемый уровень прибыльности, активный контроль над рынком и ценами.

Обеспечение кредита - товарно-материальные ценности и затраты производства, служащие для кредитора залогом полного и своевременного возврата должником полученных в ссуду средств и уплаты им причитающихся процентов.

Овердрафт - форма краткосрочного кредита, предоставление которого осуществляется списанием средств по счету клиента коммерческого банка (сверх остатка на счете), в результате чего образуется дебетовое сальдо. Предоставляется наиболее надежным клиентам.

Операции валютные (валютные сделки) — вид банковской деятельности по купле-продаже иностранной валюты. Различают наличные валютные операции («слот»), при которых обмен валют происходит либо в момент заключения сделки, либо по прошествии одного рабочего дня, и срочные («форвард»), при которых платежи производятся в установленные сроки (от одной недели до пяти лет) по курсу, зафиксированному в момент заключения сделки.

Операции форвардные - внебиржевые срочные валютные сделки, совершаемые банками по телефону или телексу на договорной основе.

Операции фьючерские - срочные сделки на биржах, представляющие собой куплю-продажу товаров, валюты по фиксируемой в момент заключения сделки цене, с исполнением операции через определенный промежуток времени (до 2—3 лет). До исполнения сделки в качестве гаранта вносится небольшая сумма.

Опцион - 1) право выбора способа, формы, объема, техники исполнения обязательств, предоставленное одной из сторон условиями договора (контракта), или право отказа от исполнения обязательства при обстоятельствах, обусловленных договором; 2) соглашение, которое

предоставляет одной из сторон в биржевой сделке купли-продажи право выбора между альтернативными условиями договора. Например, за определенное вознаграждение одно лицо предоставляет другому право купить или продать биржевые товары, ценные бумаги по согласованной цене (курсу) в любой день в течение определенного календарного периода либо вообще отказаться от сделки без возмещения убытков.

Пай - сумма денежного взноса, уплаченная членом кооперативной организации (потребительские общества, жилищно-дачно-строительные кооперативы и др.) Паевой фонд— имущественный и денежный фонд кооперативных организаций, образуемый из паевых взносов. Является собственностью кооператива как юридического лица. При выходе (исключении) из кооператива или его ликвидации паевые взносы возмещаются их владельцам в порядке, определяемом уставом организации.

Пакет акций контрольный - количество акций, позволяющее контролировать деятельность акционерного общества. Теоретически контрольный пакет акций должен составлять 50 % всех выпущенных акций плюс одна акция. Однако при большом распылении акций среди мелких держателей контрольный пакет может быть и меньшим.

Пассив - часть бухгалтерского баланса (обычно правая сторона). Отражает источники финансирования средств хозяйствующего субъекта, сгруппированных по их принадлежности и назначению.

Предпринимательство (бизнес)

инициативная, самостоятельная деятельность граждан, осуществляемая ими от собственного имени, на свой риск и под свою имущественную ответственность, направленная на получение прибыли и личного дохода.

Преференции - особые (предпочтительные) льготы, предоставляемые государством другому на началах взаимности либо в одностороннем порядке без распространения на третьи страны.

Прибыль - обобщающая стоимостная категория, характеризующая итоги хозяйственной деятельности; превышение доходов над расходами за определенный календарный период (обычно год). Ее величина составляет часть денежной выручки, равной разнице между стоимостью товарной продукции и полными издержками реализованной продукции.

Прибыльность (рентабельность) - один из основных стоимостных качественных показателей эффективности производства хозяйствующего субъекта, отрасли экономики, характеризующих уровень отдачи затрат в процессе производства и сбыта продукции (работ, услуг).

Расчеты взаимные - один из способов платежей в безналичных расчетах. В основе лежит зачет взаимных требований хозяйственных органов, то есть взаимное погашение совпадающих во времени денежных обязательств,

возникающих у юридических лиц в связи с поставкой материальных ценностей и оказанием услуг с последующей уплатой или получением разницы по сумме взаимного платежа.

Расчеты международные - система регулирования платежей по денежным требованиям и обязательствам, возникающим между государствами, организациями и гражданами, находящимися на территории разных стран, на основе экономических, научно-технических, культурных и иных отношений. Осуществляются в основном через банки на основе корреспондентских отношений и ведения кредитными учреждениями корреспондентских счетов, что позволяет осуществлять преобладающую часть платежей в порядке безналичных расчетов.

Резерв финансовый - денежные средства, оставляемые в распоряжении хозяйствующих субъектов в целях устранения временных финансовых затруднений и обеспечения нормальных условий их деятельности.

Реклама - ознакомление потребителей с товарами, пропаганда товаров и услуг среди населения и предприятий.

Реципиент - физическое, юридическое лицо или государство, получающее какой-либо платеж или доход (например, субсидию).

Самоокупаемость - полное покрытие расходов хозяйствующего субъекта собственными доходами, полученными от сбыта собственной продукции или оказанных услуг. Низшая граница самоокупаемости — безубыточность, то есть количественное равенство доходов и расходов.

Самофинансирование - обеспечение экономического и социального развития хозяйствующего субъекта за счет собственных средств.

Санкции - меры принудительного воздействия, применяемые к хозяйствующим субъектам - нарушителям установленного порядка, хозяйственно-финансовой деятельности.

Сбор лицензионный - разновидность обложения импортеров и экспортеров при получении ими письменного разрешения официальных учреждений на провоз товаров через границу. Его взимание не освобождает от уплаты таможенной пошлины.

Скидки цен - предусматриваются по товарам пониженного качества (в пределах допустимых нормативно-технической документацией) или за отступление от требований, зафиксированных в прейскуранте. Скидки торговые и оптово-торговые — составной элемент розничной цены товара. Предоставляются розничной и оптовой торговле для покрытия издержек обращения и получения нормальной прибыли. Начисляются в процентах к розничным ценам товаров, а по некоторым из них в виде разницы между розничной и оптовой ценой.

Средства ликвидные - денежные средства и другие активы, которые могут

быть использованы для погашения долговых обязательств.

Ссуда - передача денег или материальных ценностей одними участниками договора займа другим на условиях возврата и, как правило, с уплатой процента.

Счет расчетный - счет, открываемый банками хозяйствующим субъектам и организациям, наделенным собственными оборотными средствами и имеющим самостоятельный баланс для хранения денежных средств и осуществления расчетов.

Тариф - система ставок платы за различные производственные и непроизводственные услуги, предоставляемые хозяйствующим субъектам, учреждениям и населению.

Тарифы налоговые - систематизированный перечень ставок, выраженных в твердых суммах или процентах, по которым облагаются различные товары, предоставляемые услуги и т. п.

Форма расчетов аккредитивная - форма безналичных расчетов за товары и услуги посредством аккредитивов, при которой расчетные документы поставщика оплачиваются в обслуживающем его банке из средств, депонированных (сданных на хранение) для этой цели в банке покупателя.

Форма расчетов акцептованная - одна из основных форм безналичных расчетов между предприятиями за отгруженные товарно-материальные ценности; осуществляется посредством инкассо платежных требований — банковских операций, при которых банк по поручению своего клиента получает причитающиеся ему денежные суммы на основании денежных, товарных или расчетных документов.

Франко - в коммерческих операциях условная поставка продукции, в соответствии с которой потребитель освобождается от расходов по доставке грузов (погрузка, транспортировка, выгрузка) в связи с их включением в цену товара.

Фрахт - привозная плата владельцу транспортного средства за перевозку грузов или пассажиров по любым путям сообщения, особенно по водным.

Холдинг-компания - акционерное общество, владеющее контрольным пакетом акций юридически самостоятельных банков и фирм с целью осуществления влияния и контроля над их операциями.

Цена - денежное выражение стоимости товара, величина которой определяется общественно необходимыми затратами труда на его производство и реализацию. Зависит от соотношения спроса и предложения.

Цены договорные - цены, согласованные между производителем и торговой организацией.

Цены лимитные - предельно допустимые цены на новую продукцию, определяемые по стадиям ее разработки с учетом полезного эффекта.

Чартер - коммерческий рейс, выполненный на условиях, устанавливаемых специальным соглашением между владельцем транспортного средства и фрахтователем.

Чек - денежный документ установленной формы, содержащий безусловный приказ чекодателя кредитному учреждению о выплате держателю чека указанной в нем суммы.

Эмиссия денег - выпуск государством в обращение денежных знаков

Эмиссия ценных бумаг - выпуск в обращение акций, облигаций и других долговых обязательств, осуществляемый кредитными учреждениями, акционерными обществами, государством.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

Законы РУз и Указы Президента РУз.

Закон Узбекистан 18.05.2005 г. N ЗРУ-1

О Ратификации протокола к соглашению о партнерстве и сотрудничестве учреждающему партнерство между Республикой Узбекистан, с одной стороны, и Европейскими сообществами и их государствами-членами, с другой стороны, в связи со вступлением в Европейский Союз Чешской Республики, Эстонской Республики, Республики Кипр, Венгерской Республики, Латвийской Республики, Литовской Республики, Республики Мальта, Республики Польша, Республики Словения и Словацкой Республики (Брюссель, 30 апреля 2004 года) *

Указы Президента Республики Узбекистан

1. Указ Президента Республики Узбекистан 14.06.2005 г. N УП-3618

О мерах по ускорению реализации приоритетных направлений в сфере углубления рыночных реформ и дальнейшей либерализации экономики

2. Указ Президента Республики Узбекистан 11.04.2005 г. N УП-3594

О дополнительных мерах по стимулированию привлечения прямых частных иностранных инвестиций

3. Указ Президента Республики Узбекистан «О мерах по привлечению прямых иностранных инвестиций в разведку и добычу нефти и газа» от 28.04.2000г.

Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан

1. Постановление Президента Республики Узбекистан 10.03.2005 г. N ПП-24
О программе по реализации целей и задач демократизации и обновления общества, реформирования и модернизации страны

2. Постановление Президента Республики Узбекистан 11.03.2005 г. N ПП-26
О мерах по упорядочению экспортно-импортных операций

3. Постановление Президента Республики Узбекистан 14.03.2005 г. N ПП-29

О программе разгосударствления и приватизации предприятия на 2005-2006 годы

4. Постановление Президента Республики Узбекистан 15.04.2005 г. N ПП-56
О мерах по дальнейшему реформированию и либерализации банковской системе

5. Постановление Президента Республики Узбекистан 18.04.2005 г. N ПП-58
О мерах по дальнейшему развитию сотрудничества с Республикой **Индия**

Труды Президента Республики Узбекистан

- И.А. Каримов. Наша главная цель- демократизация и обновление общества, реформирования и модернизация страны. Т. “Узбекистан”. 2005 г., с. 30.

- Каримов И.А. Ўзбекистонда демократик узгаришларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамияти асосларини шакллантиришнинг асосий йуналишлари. Иккинчи чакирик Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг 9-сессиясидаги маъруза, 2002 йил 29 август
- Каримов И.А. “Ўзбекистон XXI асрга интиломда” Т. Ўзбекистон, 1999
- Доклад И.А. Каримова на заседании Кабинета Министров Р. Уз.12 февраля 2007г. «Итоги социально-экономического развития в 2006г. И важнейшие приоритетные направления углубления экономических реформ 2007г.»

ВЕДОМСТВЕННЫЕ НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

1. Постановление Агентства по внешним экономическим связям, Министерства финансов, Государственного таможенного комитета Республики Узбекистан от 11 ноября 2004 года №№ ЭГ-01/10-4238, СР/13-01/3-46/128, 01-02/20-35 «О внесении дополнений в Перечень стран, с которыми подписаны Соглашения о торгово-экономическом сотрудничестве с предоставлением режима наибольшего благоприятствования». *(Зарегистрировано Министерством юстиции Республики Узбекистан 14 января 2005 г. Регистрационный № 426-4).* СОБРАНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН.-№2(138) январь. - 2005 г

Учебники

Изданные в Республике Узбекистан.

1. Назарова Г.Г, Розметова Н.Б. Международная бизнес стратегия. Текст лекций. –Т.: ТДИУ. 2006
2. Розметова Н.Б.Сборник кейсов и ситуационных задач по курсу «Международная бизнес стратегия» -Т.: ТДИУ. 2006
3. Расулов Н.Н. “стимулирование привлечения иностранных инвестиций в экономику Узбекистана”,Т-2003г.

Изданные в России и странах СНГ.

1. Егерев И.А.Стоимость бизнеса - искусство управления., М-2003г.
- 2.Круглова Н.Ю. Основы бизнеса М-2003г

3. Джеймс Морелл Как делать прогнозы в бизнесе М-2004г.
4. Чивилихин Е.И. Технология бизнеса М-2002г.
5. Петрушин Ю.Ю. Этика бизнеса М-2002г.
6. Ю.Шленов Управление персоналом, М. 2003г.
7. Гари Десслер Управление персоналом, М. 2003г.
8. У.Кинг, Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика М, Прогресс, 2002г.
9. Черенков В. И. Международный маркетинг: Учеб. пос./ В. И.Черенков. - СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2003.
10. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях. Под редакцией В.М.Попова М-2002г.
11. Корпоративное управление. Пер. с англ.- М., "Джон Уайли и Сандз", 2002г. под редакцией М. Хесселя.
12. Питер, Э. Лэнд "Менеджмент: искусство управлять" М.2002 г.
13. Баркан Д., Ходрядченко В.Б. "Поймем наш бизнес: как сегментировать рынок и изучить потребителя." Л: Аквилон, 2002г
14. Белов М.И. "Международное предпринимательское право" М-2002г
15. А.Н.Дятлов, М.В.Плотников. Внешняя среда бизнеса. Питер. Санкт-Петербург, 2004
16. С.Э.Пивоваров, А.И.Майзель, М.З.Эпштейн, И.С.Пивоваров, Т.Г.Тумарова. Международный менеджмент. Краткий курс. Питер. Санкт-Петербург, 2002.
17. Г.Л.Багиев, Н.К.Моисеева, С.В.Никифорова. Международный маркетинг: Учебник для Вузов. Питер. Санкт-Петербург, 2000
18. Якобуччи, Дон. Школа маркетинга Келлога. Питер. Санкт-Петербург, 2004
19. И.Кратко, Е.Пантелеева Управление процессом интернационализации фирмы. Проблемы теории и практики управления. 2003. № 2.
20. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия учебное пособие.-СПб.Изд-во СПбУЭФ, 2003
21. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий.- СПб. Изд-во СПбУЭФ, 2002.
22. Ансофф И. Стратегическое управление.-М. Экономика, 1999
23. Кинг У., Клилавед Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М., 2005.
24. Карлофф Б. Деловая стратегия концепция, содержание, символы М., 2004 «Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса»; Д. Н.Земляков, М. О. Макашев, Юнити-Дана, 2006 г.
25. «Франчайзинг»; Жерар Дельтей; Нева, 2006 г.
26. Международный менеджмент. Учебник/ Под ред. С.Э.Пивоварова, Д.И.Баркана и др. СПб: "Питер", 2002.

- 27.Владими́рова И.Г. “ Исследование уровня транснационализации компаний ” “Менеджмент в России и за рубежом” № 6 2002
- 28.Коммерсантъ 2003
- 29.Мовсесян А.Г. “ Транснационализация в Мировой экономике ” Учебное пособие-2002-М
- 30.Кох Р. “ Менеджмент и финансы от А до Я” СПб-2002

Изданные за рубежом.

- Д. Дж. Речман, М.Х. Мескон “Современный бизнес” М. 2004г.
- Джон Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба "Международный бизнес", гл. 3., 20. М.: 2004 г.
- Д. Кемпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: ООО "Издательство Проспект", 2003 г.
- Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление. Учебник. СПб.: Питер - 2002 г.

Учебные пособия

Изданные в Республике Узбекистан.

- ЭргашевФ., Рахимова Д., Сагдуллаев А., Парпиев О., Зайнутдинов Ш. Инновацион менеджмент. Т.: «Академия», 2005й.
- Рахимова Д.Н.,Абдулқосимов Х.П.,Абдурахмонов О.К. Бошқарув тизими ва раҳбар.- Т.:ТДТУ., 2004й.

7.2 Изданные в России.

- Спиридонов И.А. Мировая экономика. Уч. пос. М.: Инфра, 2004
- Погорлецкий А.И Экономика зарубежных стран. Санкт- Петербург, 2003

Научные статьи и монографии

Опубликованные в Республике Узбекистан.

- А.Бекмурадов ва бошқалар. Ўзбекистон иқтисодиётиги либераллаштириш йилларида. 5-қисм. Ташқи иқтисодий сиёсат: савдо ва инвестициялар оқимлари – Тошкент, ТДИУ, 2005 й. 62 б.
- Назарова Г.Г., Назарова Р.Р., Юсупов А.С., Жаҳон иқтисодиётига интеграциялашув: тажриба ва амалиёт. Т. ТДИУ, 2005
- Назарова Г.Г., Халилов Х.Х., Ахмедов И.А., Азимов А.Э.,Германия Федератив Республикаси иқтисодиёти. (илмий –оммобоп рисола).Т. ТДИУ, 2005 .
- Бобожонов Б.Р. «Региональная экономическая политика Японии», материалы Международной научно-практической конференции на тему «Развития юридических, экономических и педагогических наук в ВУЗе», ТГЭУ, 2004.

Опубликованные в России.

- Абурахмонов К.Х., Исмаилова Н.С. Ключевая роль супервайзера в организации Девятнадцатые международные плехановские чтения «Образование и социально-экономическое развитие в начале третьего тысячелетия» 02 февраль, 2006 г.
- Исмаилова Н.С. Проблемы планирования потребностей в персонале в современных условиях Восемнадцатые международные плехановские чтения. Москва 26 марта 2005 г.
- Мухамеджанова Г.А. Основные принципы управления персоналом в США и Японии., Материалы XVII Плехановских чтении., М., 2004.
- Салихова Н., Исмаилова Н.С. Социально-психологические методы в менеджменте. Шестнадцатые Международные Плехановские чтения. Москва 2003г.

Докторские и кандидатские диссертации:

- Кандидатские диссертации: Эштаев А.А. «АКШ иктисодиётининг усиш омиллари» автореферат, Т.: ТДИУ. 2001.
- Кандидатские диссертации: Умарходжаева М.Г. «Италияда урта ва кичик бизнеснинг ривожланиши». автореферат, Т. ТДИУ-2004.
- Кандидатские диссертации: Азимов А. «Экономика ФРГ и её интеграция в мировую экономику », автореферат, Т.: ТГЭУ.2005.

Материалы Научной Конференции

- Мухамеджанова Г.А. «Роль развивающихся стран в мировом движении капитала», Ташкент, материалы научной конференции, ТГЭУ, 2004.
- Юсупов А.С. «Хорижий инвестициялар-корхоналар иктисодий тараккиёти гарови», «Бозор, пул, кредит», №11, 2004.
- “Миллий иктисодиёт сохаларида халқаро тажрибани урганиш ва уни кичик бизнес, хусусий тадбиркорликни ривожлантиришда тадбир этиш” – ноябрь 2004 й. сборник научной конференции
- Материалы Международной конференции “Европейская интеграция и Узбекистан” Т-2002г

Журналы, Газеты, Статистические Сборники

1. Информационный бюллетень АВЭС РУз, №1 2003, №4 2005,
2. «Деловой партнер», №17 (526), 22 апреля 2005 г.
3. «Деловой партнер Узбекистана», № 10, 2 марта 2004г.
4. «Экономическое обозрение», март 2005 г.
5. «Экономическое обозрение», февраль 2004 г.

6. «Экономическое обозрение», апрель 2005 г.
7. Торговая газета № 78-79 от 10.11.2005 (электронное издание), «7 из 8 франшизных предприятий преуспевают», Елена Финько.
8. Газета «Маркетинг и практика предпринимательства», № 20(88) от 30.09.2002 (электронное издание), «Государство Франчайзинг».
9. Торговая газета, № 5-6(99-100) от 28.01.2005 (электронное издание), «С покупкой бренда вы получаете защиту», Феликс Даниловский.
10. Газета «Новости малого бизнеса», № 2(245) от 16.01.2005 (электронное издание), «Франчайзинг: «За» и «Против»».
11. Экономический вестник Узбекистана № 9-10 2006
12. Статистический сборник Экономика Узбекистана за 2006г.
13. Small Companies Going Global, Newsweek 2004.
14. World Investment Report 2006 New York 2006.

Интернет ресурсы

www.gov.uz — Официальный сайт Правительства Республики Узбекистан

www.mfer.uz. — сайт Министерства внешних экономических связей, инвестиций и торговли Республики Узбекистан

www.jahon.mfa.uz — сайт Министерства иностранных дел Республики Узбекистан

www.edu.uz. – сайт Министерства Высшего и среднего специального образования Республики Узбекистан

www.unctad.org — сайт UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development)

www.mgimo.ru – сайт МГИМО

www.tseu.uz – сайт ТГЭУ

www.cer.uz — сайт Центра экономических исследований

www.review.uz — сайт журнала “Экономическое обозрение”

http://www.booksites_net/johnsonscholes

www.businesspress.ru — Портал электронных средств массовой информации для предпринимателей “Деловая пресса”

<http://www.cfin.ru/press/>

<http://www.dis.ru/manag/arhiw>

<http://www.inesnet.ru/magazine/top10/>

<http://www.aup.ru>

<http://www.eup.ru>

<http://literus.narod.ru/Bussines/index.htm>

<http://www.relcom.ru/>

<http://www.business&eurasia.org>

<http://www.business.doc.gov>

<http://www.business-strategy.com/info/about/>

<http://www.press-service.uz>

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В ПРЕДМЕТ МЕЖДУНАРОДНАЯ БИЗНЕС	
СТРАТЕГИЯ.....	5
1.1. Международный бизнес – содержание, понятия и сущность.....	5
1.2. Среда международного бизнеса.....	14
1.3. Компании международного бизнеса.....	15
1.4. Особенности международного бизнеса и его стратегии.....	19
1.5. Стратегия компании и бизнеса.....	22
1.6. Разработка международной бизнес стратегии.....	23
1.7. Интернационализация мирового хозяйства и международный бизнес.....	26
Термины и понятия.....	30
Вопросы для самопроверки.....	30
Литература.....	31
ГЛАВА 2. СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	
КОМПАНИЙ.....	32
2.1. Объективные предпосылки, цели и задачи.....	32
2.2. Характеристика внутренней природы компании и объективная основа ее развития.....	39
2.3. Масштабы деятельности и особенности стратегии компании.....	46
Термины и понятия.....	54
Вопросы для самопроверки.....	54
Литература.....	55
ГЛАВА 3. ПЛАНИРОВАНИЕ ВЫБОРА СТРАТЕГИЧЕСКИХ	
ПОЗИЦИЙ.....	56
3.1. Планирование стратегии.....	56

3.2. Стратегия и эффективность.....	68
3.3. Трудности при освоении процесса выработки стратегии.....	71
Термины и понятия.....	73
Вопросы для самопроверки.....	73
Литература.....	73
ГЛАВА 4. СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА	
КОМПАНИЙ.....	75
4.1. Понятие стратегического маркетинга.....	75
4.2. Понятие «компания мирового уровня».....	77
4.3. Базовый рынок компании.....	78
4.4. Маркетинг и корпоративное стратегическое планирование.....	79
4.5. Стратегии международного маркетинга компании.....	85
4.6. "Ловушки" международного маркетинга.....	87
4.7. Особенности международной рекламной деятельности.....	91
Термины и понятия.....	101
Вопросы для самопроверки.....	101
Литература.....	101
ГЛАВА 5. ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ КОРПОРАЦИЙ.....	
103	103
5.1. Сущность стратегии корпорации.....	103
5.2. О концепции стратегии в корпоративном управлении.....	107
5.3. Корпоративная стратегия и совет директоров.....	110
5.4. Подбор и продвижение высшего управленческого состава.....	119
5.5. Корпоративная стратегия в условиях экономики переходного периода.....	121
Термины и понятия.....	127
Вопросы для самопроверки.....	127
Литература.....	128
ГЛАВА 6. СТРАТЕГИЯ ПОИСКА НАДЕЖНОГО ИНОСТРАННОГО	
ПАРТНЕРА.....	129
6.1. Классификация иностранных партнеров.....	129
6.2. Факторы, влияющие на выбор партнера.....	130
6.3. Источники изучения внешнего партнера.....	134

Термины и понятия.....	155
Вопросы для самопроверки.....	155
Литература.....	155
ГЛАВА 7. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ.....	157
7.1. Общие предпосылки к формированию международных стратегических альянсов.....	157
7.2. Понятие МСА как стратегического выбора международного бизнеса.....	159
7.3. Цели вступления в международные стратегические альянсы.....	165
7.4. Преимущества и недостатки стратегических альянсов.....	174
Термины и понятия.....	176
Вопросы для самопроверки.....	176
Литература.....	176
ГЛАВА 8. ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ.....	178
8.1. Понятие о лицензировании.....	178
8.2. Экономические мотивы.....	181
8.3. Политические и правовые мотивы.....	182
8.4. Проблемы и условия.....	183
8.5. Конфиденциальность.....	186
8.6. Продажа контролируемым организациям.....	187
Термины и понятия.....	187
Вопросы для самопроверки.....	188
Литература.....	189
ГЛАВА 9. ФРАНЧАЙЗИНГ.....	190
9.1. Понятие о франчайзинге.....	190
9.2. Преимущества и недостатки.....	195
9.3. Франчайзинговый договор.....	206
Термины и понятия.....	211
Вопросы для самопроверки.....	212
Литература.....	212
ГЛАВА 10. ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНОСТРАННЫМИ	

ПРЕДПРИЯТИЯМИ.....	214
10.1.Контракты с другими фирмами.....	214
10.2.Формы контрактов.....	216
Термины и понятия.....	225
Вопросы для самопроверки.....	226
Литература	226
Глоссарий.....	227
Список рекомендуемой литературы.....	238

MUNDARIJA

KIRISH.....	3
I BOB. XALQARO BIZNES STRATEGIYASI FANIGA KIRISH.....	5
1.1. Xalqaro biznes-mazmuni, mohiyati va tuzulishi.....	5
1.2. Xalqaro biznes muhiti.....	14
1.3. Xalqaro biznes kompaniyalari.....	15
1.4. Xalqaro biznes xususiyatlari va uning strategiyalari.....	19
1.5. Kompaniya va biznes strategiyasi	22
1.6. Xalqaro biznesstrategiyasini ishlab chiqish.....	23
1.7. Jahon xojaligi va xalkaro biznesning baynalmilallashuvi	26
Atama va tushunchalar	30
O'z –o'zini tekshirish uchun savollar	30
Adabiyotlar.....	31
II BOB. KOMPANIYA XALQORO MENEJMENT STRATEGIYALARI...32	32
2.1. Obyektiv shart sharoitlar,maqсад va vazifalar	32
2.2. Komponiya ichki tabiati tavsifi va uning rivojlanishi obyektiv asoslari...39	39
2.3. Kompaniya faoliyati miqyoslari va strategiyasi xususiyatlari.....	46
Atama va tushunchalar	54
O'z-o'zini tekshirish uchun savollar	54
Adabiyotlar.....	55
III BOB. STRATEGIK POZITSIYALARNI REJALASHTIRISH.....56	56
3.1. Strategiyani rejalashtirish.....	56
3.2. Strategiya va samaradovlik.....	68
3.3. Strategiya ishlab chiqish jarayonini ozlashtirishadi muammolar...71	71
Atama va tushunchalar.....	73
O'z-o'zini tekshirish uchun savollar.....	73
Adabiyotlar.....	73
IV BOB. KOMPANIYA XALQARO MARKETING STRATEGIYALARI.75	75
4.1. Strategik marketing tushunchasi.....	75
4.2. Jahon darajasidagi kompaniya tushunchasi	77

4.3. Kompaniyaning tayanch bozori	78
4.4. Marketing va korporativ strategik rejalashtirish	79
4.5. Kompaniya xalqaro marketing strategiyalari	85
4.6. Xalqaro marketing “tuzoqlari”	87
4.7. Xalqaroreklama faoliyati xususiyatlari	91
Atama va tushunchalar.....	101
O’z-o’zini tekshirish uchun savollar.....	101
Adabiyotlar.....	101
V BOB. KORPORATSIYALAR SUJOSATI VA STRATEGIYALARI.....	103
5.1. Korporatsiya strategiyalari mohiyati.....	103
5.2. Korporativ boshqaruvdagi strategiya konsepsiyalari togrisida.....	107
5.3. Korporativ stratediya va direktorlar kengashi	110
5.4. Oliy boshqaruv tarkibni tanlash va mansab boyicha siljitish.....	119
5.5. Otish davri iqtisodiyoti sharoitlarida korporativ strategiya.....	121
Atama va tushunchalar	127
O’z-o’zini tekshirish uchun savollar.....	127
Adabiyotlar.....	128
VI BOB. ISHONCHLI XORIJIY HAMKORNI IZLASH STRATEGIYALARI.....	129
6.1. Xorijiy hamkorlar tasnifi	129
6.2. Hamkorni tanlashda tasir etuvchi olimlar	130
6.3. Tashqi hamkorni organish manbalari	134
Atama va tushunchalar.....	155
Oz-ozini tekshirish savollar	155
Adabiyotlar.....	155
VII BOB. STRATEGIK ALYANSLAR.....	157
7.1. Xalqaro strategic alyanslarni shakllantirishdagi umumiy shart-sharoitlar.....	157
7.2. XSA Xalqaro biznes strategic tanlovi sifatida.....	159
7.3. Xalqaro strategic alyanslarga kirishdan maqsadlar.....	165
7.4. Strategik alyanslar afzalliklari va kamchiliklari.....	174
Atama va tushunchalar.....	174
O’z-o’zini tekshirish uchun savollar.....	176

Adabiyotlar.....	176
VIII BOB. LITSENZIYALASH	178
8.1. Litsenziyalash to'grisida tushuncha.....	178
8.2. Iqtisodiy motivlar.....	181
8.3. Siyosiy va huquqiy motivlar.....	182
8.4. Muammo va shart-sharoitlar.....	183
8.5. Mahfiylik.....	186
8.6. Nazorat ostidagitashkilotlarga sotish.....	187
Atama va tushunchalar.....	188
O'z-o'zini tekshirish uchun savollar.....	189
Adabiyotlar.....	189
IX BOB. FRANCHAYZING.....	190
9.1. Franchayzing to'grisida tushuncha.....	190
9.2. Afzallik va kamchiliklari.....	195
9.3. Franchayzing shartnomasi.....	206
Atama va tushunchalar.....	211
O'z-o'zini tekshirish uchun savollar.....	212
Adabiyotlar.....	212
X BOB. XORIJIY KORXONALARNI BOSHQARISH SHAKLLARI.....	214
10.1. Boshqa firmalar bilan shartnomalar.....	214
10.2. Shartnoma shakllari.....	216
Atama va tushunchalar.....	225
O'z-o'zini tekshirish uchun savollar.....	225
Adabiyotlar.....	226
Glossariy.....	227
Tavsiya etilgan adabiyotlar.....	238

CONTENT

INTRODUCTION.....	3
CHAPTER I. INTRODUCTION IN A SUBJECT INTERNATIONAL BUSINESS STRATEGY.....	5
CHAPTER II. STRATEGY OF THE INTERNATIONAL MANAGEMENT OF THE COMPANIES.....	32
CHAPTER III. PLANNING OF A CHOICE OF STRATEGIC POSITIONS.....	56
CHAPTER IV. STRATEGY OF THE INTERNATIONAL MARKETING OF THE COMPANIES.....	75
CHAPTER V. THE POLICY AND STRATEGY OF CORPORATIONS.....	103
CHAPTER VI. STRATEGY OF SEARCH OF THE RELIABLE FOREIGN PARTNER.....	129
CHAPTER VII. THE INTERNATIONAL STRATEGIC ALLIANCES.....	157
CHAPTER VIII. LICENSING	178
CHAPTER IX. FRANCHISING.....	190
CHAPTER X. FORMS OF MANAGEMENT OF THE FOREIGN ENTERPRISES.....	214
GLOSSARY.....	227
THE RECOMMENDED LITERATURE.....	238